PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD I

Sistema de Administración del Recurso Humano

Objetivos:

1. Identificar los elementos que componen la organización y dan forma a las relaciones entre las personas que la componen.
2. Identificar el tipo de relaciones que se establecen entre las personas que conforman una organización.
3. Comprender el impacto que tienen las relaciones laborales en el logro de la misión, visión y objetivos de la organización.

1. Las Organizaciones Como Sistemas Sociales.

Una frase inicial que le confiere lógica e hilo conductor a esta lectura es que todas las empresas son organizaciones y todas las organizaciones son sistemas.

Dado que se afirma que las empresas son un tipo de organización y que las organizaciones son un tipo de sistema con rasgos especiales, se hace necesario responder a las preguntas acerca de qué se entiende por sistema, cuáles son sus características y cuáles son los tipos de sistemas, para luego revisar el concepto de organización.

Aunque los conceptos mencionados se han convertido en categorías teóricas importantes y reconocidas desde que concluyó la Segunda Guerra Mundial, hasta hoy no se ha alcanzado un consenso total respecto de su significado entre las diversas disciplinas que los usan (Chiavenato. 2002). Así, lo que sigue es un resumen de los principales conceptos de sistemas y organizaciones.

1.1. Teoría De Sistemas Y Sistemas Sociales

La primera tarea que nos proponemos consiste en caracterizar los aspectos fundamentales de la Teoría General de Sistemas (TGS). Puesto que es en esta teoría donde se expresa con mejor claridad la conceptualización de sistema y organizaciones.

Sobre los aportes de la teoría general de sistemas en el mundo de las organizaciones hay mucho escrito, por lo que para fines del entendimiento del lector, se ha optado por una presentación sumaria que, sin embargo, pretende dar cuenta del vocabulario básico de ella y su ejemplificación.

1.1.1. Conceptos básicos de la Teoría General de Sistemas

Antes que nada es preciso indicar los orígenes del concepto y decir que sistema viene del griego (systema), vocablo que significa "conjunto". No se trata, sin embargo, de cualquier tipo de conjunto, sino de un conjunto de partes coordinadas para alcanzar determinados objetivos o un conjunto de partes y sus interrelaciones o, como lo indican Hall y Fagen (1982): Un *"conjunto de objetos y de relaciones entre estos objetos y sus propiedades"*.

Como se puede observar, un sistema no es solo una simple agregación aleatoria de objetos, sino que éstos persiguen un propósito y fin común. Por lo tanto un conglomerado cualquiera de personas, no conforman un sistema social.

Es decir, individuos que no interactúan y que además no tienen una finalidad en común explicitada para articular acciones coordinadas es un mero agregado, por ejemplo personas que circunstancialmente pueden compartir un espacio físico.

Un grupo, para poder llamarse como tal, requiere un número relativamente reducido de personas en interacción, coordinación de acciones, un cierto grado de diferenciación (que comienza por el liderazgo), metas u objetivos comunes, códigos comunicativos o al menos lenguaje común, para mencionar solamente las variables básicas (Chiavenato, 2001; Lawrence y Soko, 2007).

Se supone, además, que un sistema es una unidad de relativa complejidad, es decir, además de la multiplicidad de sus elementos, las partes tienen funciones específicas diferenciadas, reguladas e interrelacionadas, todo lo cual constituye una totalidad como estructura, con funciones propias de esa totalidad y con vinculación con el medio ambiente.

Los sistemas tienen determinados límites, aunque esto es más complejo de verificar, cuando se trata de sistemas sociales. Por ejemplo los límites de una célula pueden ser incluso visible bajo el microscopio. Se puede apreciar sensorialmente el movimiento de la membrana celular. En el caso de las organizaciones sociales, por ejemplo, las empresas expresan sus límites en la infraestructura construida, su patrimonio y sus límites financieros o de capital, la tecnología que posee y utiliza, sus recursos humanos en términos de los listados de personas que pertenecen a la empresa como recursos humanos que hacen al todo social del sistema, etc.

Sin embargo, es difícil establecer los límites de los sistemas sociales porque, a diferencia de la célula, los elementos de un sistema también pueden ser elementos de otro sistema. Un elemento como por ejemplo una persona que desempeña un rol puede ser miembro de un sistema como accionista de una compañía, pero también de otro como director de un club deportivo. Esta observación no anula la existencia de los límites, solamente dificulta su determinación y su estudio.

No es posible analizar los sistemas sociales sin efectuar operaciones de distinción entre un *dentro* y un *fuera*. Incluso lingüísticamente los miembros de una empresa definen su pertenencia, cuando dicen *nosotros*, aludiendo a la identidad de su organización. En la práctica, no hay duda que los miembros de una organización saben, con relativa precisión, donde comienza y donde termina el ámbito de actuación de una empresa u organización. Dónde y cuándo pueden actuar y dónde y cuándo es el turno de otros.

Por otro lado, los sistemas no son autosuficientes (Chiavenato, 2001). No pueden producir la energía que necesitan para funcionar y sobrevivir de forma autónoma. El sistema empresa necesita capital, tecnología, personas y otras formas de energía que deberá importar del medio ambiente o entorno, si quiere sobrevivir, es decir si quiere combatir la entropía (Chiavenato Op.Cit). La entropía

es la tendencia natural a la desarticulación, descoordinación, desorden, al caos y muerte de los sistemas. Desde que nacemos como seres vivos estamos marcados por la impronta de nuestra finitud, de la muerte, de la entropía.

Las organizaciones en particular refiriéndose a las empresas, tienen un ciclo de vida, como asimismo lo tienen los productos o los servicios. Las organizaciones están desplegando esfuerzos permanentes por combatir las tendencias destructivas o entrópicas, produciendo ajustes internos de carácter homeostásicos, alcanzando su propio equilibrio interno o bien importando dosis adicionales de energía desde el medio ambiente o entorno. Al fenómeno de importación de estas nuevas dosis de energía desde el medio destinadas a combatir la entropía del sistema se le llama neguentropía. Homeostasis y neguentropía son mecanismos de defensa contra la entropía, uno de ajuste interno y el otro de transacción externa, respectivamente. Una empresa puede congelar los sueldos de sus empleados y obreros como medida de carácter interno (homesotásica) o puede pedir una línea de crédito a un banco, un préstamo (neguentropía) para impedir la quiebra (entropía).

Ludwig von Bertalanffy, uno de los principales impulsores de la Teoría General de Sistemas, distingue entre sistemas "cerrados" y "abiertos" (Chiavenato, 2007) A esta altura debe parecer curioso que se hable de sistemas "cerrados", en circunstancia que se dijo que los sistemas no son autosuficientes y que requieren importar energía de sus medio ambientes. Von Bertalanffy caracteriza a los sistemas "cerrados" en que:

- Su importancia y duración son limitados.
- En ellos prima la entropía como estado más probable.
- El equilibrio interno está dado por las condiciones iniciales del sistema.

Los sistemas "abiertos" tienen: (Ludwig von Bertalanffy, en Sanhueza, 1991)

- Intercambios periódicos e importantes con el medio ambiente.
- La capacidad de mantener estable o disminuir la entropía, aunque a la larga, de todas maneras, se impone la entropía.
- El equilibrio interno se alcanza por su propia dinámica.

Siguiendo a Oscar Johansen (parafraseado por Gabriel Sanhueza, op.cit. 1991): *"Sistema abierto es aquel que interactúa con su medio, importando energía, y finalmente exportando la energía convertida"* Agrega G.Sanhueza: *"Un sistema es cerrado cuando no puede hacer esto por su cuenta"* (Sanhueza, op.cit. 1991, p. 6).

De acuerdo a Maturana, sistema y medio ambiente se encuentran acoplados estructuralmente. En el medio ambiente se supone que se encuentran las reservas energéticas que permiten la sobrevivencia del sistema cuando se produce una importación de alguna de ellas al interior del propio sistema. En una empresa se importan insumos tales como por ejemplo, capital, materias primas,

infraestructura, tecnología, personas, etc. desde el entorno (Lawrence y Soko, 2007).

Otros ejemplos de importación de energía son solicitar un préstamo a un banco o a un socio capitalista potencial, comprar materias primas para elaborarlas posteriormente, se contratar personas competentes que son energías renovadas para la empresa.

El proceso, trabajo o transformación es la elaboración de los insumos (inputs) que se transforman en productos (outputs) que se exportan al medio. Corresponde a los procesos técnicos de transformación que culminan en un producto (o servicio) que se supone constituye un satisfactor de personas que se encuentran en el medio, en el mercado (Chiavenato, 2007, Lawrence y Soko, op.Cit).

El consumo, por ejemplo, significa una transferencia de valor de un producto o servicio por dinero mediado por una acción comercial que permite, eventualmente, el regreso de parte del valor generado al sistema a través de la reinversión. A esto se le conoce como retroalimentación o feedback en la Teoría de Sistemas. El sistema funciona como un ciclo de sucesos que se repite muchas veces cuando se produce y se usa eficientemente la retroalimentación. Esta retroalimentación permite la adquisición de nuevos insumos o energías lo que, a su vez, da lugar a la transformación en nuevos productos o servicios, etc.

La dinámica generada por la retroalimentación da origen a nuevas energías que mantienen el sistema.

Los sistemas tienen y desarrollan un cierto grado de diferenciación en subsistemas. Esto apunta a la especialización y selección. Es una respuesta a las exigencias del medio o a las necesidades de ajuste interno.

Una empresa por ejemplo, puede abrir una sucursal, es decir descentralizarse y fundar un punto de ventas nuevo. Se tornará más compleja con esta dispersión espacial, en la que se supone que quienes dirigen la sucursal tendrán algún margen de decisión. Ello puede ocurrir como respuesta a una encuesta de mercado que indica que en ese espacio se necesita un nuevo punto de ventas. Pero también puede darse el caso que se cree un nuevo departamento de informática en la empresa, como respuesta a la necesidad de iniciar una racionalización del sistema de información de marketing y de comunicaciones internas en la firma.

Las razones de la diferenciación, por lo tanto, pueden ser externas o internas o, incluso, por qué no, una combinación entre ambas (Lawrece y Soko, 2007).

Se hace necesario definir también el concepto de recursividad. Esta es la característica por la cual un sistema está compuesto de partes en que, a su vez, cada uno de ellos, es un sistema. La recursividad pone en evidencia una jerarquía de órdenes de sistemas, desde los más simples a los más complejos. La

equifinalidad por su parte, es la convergencia al mismo fin partiendo de situaciones iniciales diferentes. Es la finalidad en común a la que aportan todos los subsistemas desde sus respectivas funciones. Es importante señalar aquí que los subsistemas son interdependientes y que los cambios experimentados por uno de ellos afectan a los otros.

En la Teoría General de Sistemas se habla de sinergía. Este concepto también proviene del griego, concretamente del vocablo synergon o acción coordinada o conjunta. Literalmente, el prefijo syn significa juntos y ergon corresponde a trabajo. Para caracterizar este concepto se acostumbra a usar la formulación aristotélica de que *"el todo es más que la suma de sus partes".* Un sistema tiene sinergía, mientras que un simple agregado no. Hay sinergía cuando analizando las partes en forma aislada no logramos explicar la conducta del todo (Lawrence y Soko, op. Cit).

Se trata, entonces, de la suma de las partes y de las relaciones entre ellas. El actuar de una empresa de manera coordinada, con referencia a una fuerte identidad, con una misión y objetivos que orientan cada una de sus partes puede ser muy sinérgico para el logro de sus propósitos.

1.1.2. Algunas Definiciones de Organización como Sistema

Una breve selección de definiciones desde la perspectiva sistémica, incluye el concepto de Edgar Schein (1988). Dice este autor:

> Primero, la organización debe ser concebida como un sistema abierto, lo que significa que se encuentre en una constante interacción con su medio, tomando de éste materias primas, personas, energías e información y transformando o convirtiendo éstos en productos y/o servicios que son exportados al medio.
>
> Segundo, la organización debe ser concebida como un sistema de múltiples propósitos o funciones que encierran múltiples interacciones entre la organización y su medio. Muchas de las actividades de la organización no pueden ser comprendidas sin considerar estas múltiples interacciones y funciones.
>
> Tercero, la organización consiste en muchos subsistemas que se encuentran en interacción dinámica unos con otros. En vez de analizar el fenómeno organizacional en términos de conducta del individuo, se hace cada vez más importante analizar la conducta de tales subsistemas, ya sean concebidos en términos de grupos, roles o de algún otro concepto.

Cuarto, debido a que los subsistemas son mutuamente dependientes, los cambios en un subsistema probablemente afectarán la conducta de los otros subsistemas.

Quinto, la organización existe en un medio dinámico que consiste de otros sistemas, algunos mayores y otros menores que la organización. El medio coloca demandas y restricciones de varias formas en la organización. Por lo tanto, el funcionamiento total de la organización no puede ser comprendido sin una consideración explícita de las demandas y restricciones con que presiona el medio.

Sexto, los múltiples vínculos entre la organización y su medio hace difícil especificar claramente las fronteras de cualquier organización dada.

Otra definición, elaborada por Daniel Katz y Robert Kahn, sostiene en Lawrence y Soko (2007). Los sistemas organizacionales tienen un conjunto de características:

- Importación de energía o insumos: ninguna estructura social es autosuficiente. Requiere provisiones energéticas del medio, es decir de otros sistemas que constituyen su entorno.

- Proceso: trabajo que se realiza en el sistema, el input es alterado por él.

- Transformación: los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma insumos en productos acabados, mano de obra, servicios, etc.

- Output o producto: lo que surge de la organización y es utilizado y consumido por el entorno de la organización.

- Exportación o salidas: los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el medio ambiente.

- Sistemas como ciclos de sucesos: el producto exportado al entorno constituye la base para la fuente energética que permitirá repetir el ciclo. De esta manera, los sistemas como ciclos que se repiten el funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación-transformación-exportación. La importación y exportación son transacciones que envuelven al sistema en ciertos sectores de su ambiente inmediato, la transformación o procesamiento es un proceso contenido dentro del propio sistema.

- Entropía negativa: la entropía es una ley universal, según la cual todas las formas de organización se mueven hacia la desorganización. Para

sobrevivir en un estado de organización improbable, las organizaciones necesitan importar más energía de la que gastan. También se dice respecto de la Entropía negativa: los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico y reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional. A dicho proceso se le llama entropía negativa o neguentropía (Daniel Katz y Robert Kahn (1982) en Lawrence y Soko, 2007).

- Feedback negativo y el proceso de codificación: La información que llega a la organización es codificada y seleccionada, en tal forma que la organización no se inunde con más información que la requerida. El feedback negativo es un mecanismo de control que permite la comparación entre el estado actual de la organización y el estado deseado.

- Diferenciación: tendencia a la elaboración y especialización de funciones. La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, o sea, a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna.

- Equifinalidad: Dentro de una organización hay múltiples medios para un mismo fin. Un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones iniciales diferentes y siguiendo distintos caminos.

- Límites o fronteras: como sistema abierto, la organización presenta límites o fronteras, esto es, barreras entre el ambiente y el sistema. Definen el campo de acción del sistema, así como su grado de apertura.

Por otra parte, Katz y Kahn, en Lawrence y Soko (2007) enumeran una serie de características de las organizaciones como sistemas sociales, a saber, las siguientes:

1. Los sistemas sociales, al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud. Las organizaciones sociales están vinculadas a un mundo concreto de seres humanos, recursos materiales, fábricas y otros artefactos, aunque estos no estén interactuando. El sistema social, es independiente de cualquier parte física determinada, pudiendo aligerarla o sustituirla. El sistema social es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas.
2. Los sistemas sociales necesitan entradas de producción y de mantenimiento. Las entradas de mantenimiento son las importaciones de energía que sustentan al sistema; las entradas de producción son las importaciones de energía, procesadas para proporcionar un resultado productivo.
3. Los sistemas sociales tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados, creados por el hombre e imperfectos.

4. Los sistemas sociales presentan mayor variabilidad que los sistemas biológicos. Los sistemas sociales necesitan fuerzas de control para reducir la variabilidad e inestabilidad de las acciones humanas.
5. Las funciones, normas y valores como los principales componentes del sistema social: las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas. Las funciones se desarrollan a partir de los requisitos de la tarea. Las normas son expectativas con carácter de exigencia, que alcanzan a todos los que les concierne el desempeño de una función, en un sistema o subsistema. Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas.
6. Las organizaciones sociales constituyen un sistema formalizado de funciones.
7. El concepto de inclusión parcial: la organización usa sólo los conocimientos y habilidades de las personas que le son importantes.
8. La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento organizativo debe ser estudiado en relación con las transacciones continuas con el medio ambiente que lo envuelve.

1.1.3. Organizaciones Sociales

Si bien los diferentes significados de organización se emplean a menudo en forma indistinta, en la actualidad parece predominar el uso del concepto de organización para referirse *"solo en una clase especial de formación social"*, (Mayntz y Ziegler, 1969. Pág. 85). Se llevará a cabo una revisión del concepto para mayor claridad.

1.1.3.1. Selección de conceptos de organización y de sistemas organizacionales

La revisión del concepto de organización tiene por objetivo mostrar las formas en que las principales tendencias y enfoques teóricos vigentes han expresado sumariamente la unidad básica de su materia-objeto de estudio y de intervención, a saber, la organización. Toda selección supone una reducción de la realidad, de manera tal que en estas páginas no se intenta una historia o cronología del concepto de organización, como tampoco un catastro exhaustivo del mismo.

Algunas definiciones de organización ponen énfasis en las personas que componen el colectivo o sistema y en su accionar dinámico. Un primer ejemplo es el caso de la antigua formulación de Chester Barnard del año 1938: *"Es un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas*" (Pág. 98).

Barnard se refiere a la organización como sistema, adelantándose a muchos de los autores contemporáneos. Su interés está en el proceso que culmina en el consenso entre *dos o más personas* para coordinar sus fuerzas o actividades (Lawrence y Soko, 2007).

Barnard agrega a su definición: "[Las organizaciones]...*requieren comunicaciones, disposición a contribuir por parte de los miembros y un propósito común"* (Pág 101).

Una primera observación crítica de su concepto es que puede hacerse extensiva a prácticamente cualquier forma de actividad socialmente organizada. En este sentido, un grupo social, también está compuesto por dos (o más personas) que coordinan sus actividades, que se comunican entre sí y comparten una finalidad común. Así, la definición de Barnard es demasiado amplia e inclusiva y no permite distinciones que den lugar a un aporte teórico o a una intervención práctica.

La definición de Pfiffner y Sherwood (1967) sigue la misma lógica del Barnard, aunque deja en claro que el tamaño de la colectividad social que los autores entienden como organización supera la cantidad de miembros de la concepción convencional de los grupos. Para estos autores:

> Organización es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasiadas para tener un contacto estrecho, cara a cara unas con otras, y dedicadas a un complejo de labores relacionadas unas con otras para establecer y llevar a cabo, sistemáticamente, unos fines en los que todos han convenido (Pfiffner y Sherwood, 1967, citado por Johansen. Pág 55)

Junto con aludir a un tamaño superior, los autores indican que las tareas que deben resolver los miembros son múltiples y muestran una relativa complejidad en su tejido de interrelaciones.

Aquí también la organización es el resultado estructurado del accionar dinámico de los miembros. Ellos son los sujetos y el patrón de formas alude a lo que han logrado construir de consenso respecto de las tareas y sus finalidades.

Otro concepto que menciona el proceso de estructuración de las relaciones e interacciones humanas es el aportado por Lawrence y Lorsch (1969) al indicar que una organización es "[una] *coordinación de actividades diferentes de colaboradores individuales para llevar a cabo transacciones planeadas con el ambiente*". (Lawrence y Lorsch, 1969. Pág. 87)

El nuevo elemento aportado por estos autores es que la coordinación de actividades de los miembros de la organización obedece a la necesidad de establecer intercambios adecuados con el ambiente externo de la misma, en el marco de un proceso de permanente adaptación y que dichos intercambios, desde el punto de vista de la misma organización, deberían ser conscientes y racionalmente planeados. Todo ello supone una cierta complejidad de la organización, una división del trabajo, funciones diferentes, lo que no se infiere, de al menos de manera directa, de la definición mencionada más arriba.

El psicólogo organizacional Edgar Schein, por su parte, en distintos momentos de su carrera académica ha definido el concepto de organización. Una primera formulación indica que se trata de una: *"Coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común, mediante la división de las funciones y del trabajo, y a través de la jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad"* (Schein, 1988. Pág. 85).

Schein señala que el resultado de la coordinación se alcanza por medio de un aumento adecuado de la complejidad organizacional, sea ello en la diferenciación horizontal (división del trabajo) o vertical (jerarquía y responsabilidad por cargo y nivel). Es el objetivo común el que establece las condiciones para que la organización adquiera y desarrolla, como medios instrumentales, sistemas de división horizontal y vertical del trabajo, del poder y de las responsabilidades.

Más tarde el propio Schein (1988) agrega algunos elementos a su definición cuando afirma que organización: "*Es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad*" Pág. 103).

En su nueva definición, Schein agrega que el propósito común debe ser explícito. La explicitación permite, que se convierta en la misión declarada de la organización o eventualmente en sus objetivos y sus metas

Un punto de vista algo diferente, aunque también inscrito en el tipo de definiciones que entienden la estructura como un resultado de la actividad de un conjunto de personas, es el representado por aportes del economista y filósofo chileno Fernando Flores. Antes de expresar su concepto de organización, Flores presenta una serie de antecedentes que permiten una mejor comprensión de su punto de vista. Dice este autor:

> Afirmamos que las organizaciones no son meras instituciones o burocracias, sino que son fenómenos políticos. Entendemos por político a la reflexión acerca de cómo tendremos que vivir juntos socialmente. La política es la discusión mediante la cual

> determinamos nuestro ser social. En política nos preguntamos qué clase de interacciones debemos tener unos con otros, qué clase de conversaciones sostendremos y cómo llevaremos a cabo estas conversaciones. Las organizaciones son uno de los lugares donde es posible tener este tipo de discusiones. (Fores, 1994. Pag. 116)

Continúa el autor mencionando, "Bajo este entendimiento dominante, vemos las organizaciones como grupos de individuos; donde cada individuo está motivado en sus acciones por un conjunto de deseos. La organización, en especial la organización política -aunque no exclusivamente- es un dispositivo construido para la eficiente búsqueda de los deseos individuales". (Flores op. Cit. Pág 118). Lo político en este caso, alude al ser social por excelencia, responde al como los individuos se organizan para convivir.

Las organizaciones por tanto, representan un medio instrumental para el logro de los fines subjetivos y un lugar, entre otros, donde se sostienen las conversaciones que permiten los consensos y la toma de decisiones respecto de cómo debemos pensar y actuar nuestra propia convivencia.

Desde la perspectiva estructuralista los autores Peter Blau y Richar Scott indican que las organizaciones son: "[…] *redes de relaciones sociales y de orientaciones compartidas […] a las cuales se hace referencia como a la estructura social y a la cultura respectivamente"* (Blau y Scott, 1962 en Lawrence y Soko, 2007 Pág.75).

La estructura es una red de relaciones sociales, afirman los autores. Sin embargo en esta definición las autores no aluden a los actores, a las personas, al proceso dinámico por el que se constituye la red ni de qué elementos se compone. Estos rasgos diferencian los conceptos de organización descritos anteriormente con el de Blau y Scott. La estructura es una constatación de algo que existe como un estado y que supone cierta complejidad y permanencia..

Posteriormente, el mismo Blau, complementa la definición al indicar que el nacimiento de una organización se da con el establecimiento de procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo de personas con intereses comunes y orientados a alcanzar objetivos específicos.

Volviendo a la definición, un segundo elemento estructurado es la cultur: Ella es entendida como "orientaciones compartidas". Es decir, conforma una normatividad por las que las personas habrán de orientarse, pero importa fundamentalmente que es un factor de mantenimiento, de estabilidad, de permanencia. La orientación opera como tal, pero también como control, regulación y estandarización conductual de los miembros.

1.1.3.2. Definiciones Operacionales de Organización

Las definiciones que se presentan a continuación enumeran y describen las características de la organización, de acuerdo a los puntos de vista teóricos representados por ellas. Algunas coinciden en los rasgos centrales, pero hay una gran dispersión en la consideración de los factores seleccionados para definir. En este sentido, una buena parte de estas definiciones constituye constructos, es decir conceptos construidos con fines prácticos.

Se trata de definiciones operacionales que pueden servir como pautas para la observación de estos elementos al interior de las organizaciones estudiadas.

Una mera enumeración de ellos incluye:

Amitai Etzioni (1967):

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas), deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales, iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

a) Divisiones de trabajo, de poder y responsabilidades de comunicación, divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional, sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;
b) La presencia de uno o más centros de poder, los que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura en donde sea necesario para aumentar su eficiencia.
c) La substitución de fuerza de trabajo, es decir, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras.

William Scott (1974):

Las organizaciones están definidas como colectividades que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro sin embargo, que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen. Estos aspectos incluyen:

a) Límites relativamente fijos
b) Un orden normativo
c) Rangos de autoridad
d) Un sistema de comunicaciones

e) Un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes.

Richard Hall (1983):

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificables, un orden normativo, rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas, por lo general, con un conjunto de objetivos.

Eduardo Lawrence (1991

Una organización es un sistema social abierto y dinámico relacionado con un entorno o medio ambiente a través de permanentes intercambios energéticos en el marco de un acoplamiento estructural. Este sistema tiene, entre otras, las siguientes características principales:

a) Tiene misiones, objetivos generales y metas específicas
b) Límites identificables que definen su identidad
c) Está compuesto de varios subsistemas que operan con una equifinalidad
d) Con metas identificables, explícitas y alcanzables
e) Con una identidad corporativa y un estilo propio o manera propia de hacer las cosas al que se alude a veces como cultura organizacional
f) Las personas de cada subsistema coordinan actividades con una división más o menos clara del trabajo y una división de responsabilidades de cada miembro
g) Con una jerarquía de autoridad formal
h) Con uno o más centros de poder
i) Con sistemas de normas, reglas y procedimientos.
j) Con sistemas de comunicación e información
k) Con un sistema de incentivos y motivaciones
l) Con un sistema de reclutamiento y substitución del personal
m) El sistema como un todo tiene una existencia relativamente continuada.

Aparentemente existe unanimidad en el sentido que las organizaciones se caracterizan por un determinado nivel de complejidad, de formalización y de vinculación con fines y logro de metas de las expectativas y acciones de los miembros del sistema.

Otras características mencionadas frecuentemente, tales como estructuras de autoridad y centros de poder jerarquizados, tamaño y anonimato, producción son variables importantes que pueden mencionarse para concretar los diferentes tipos de organizaciones, pero en estricto sentido no constituyen criterios de definición, al menos en cuanto a una rigurosa definición nominal.

Como se puede observar y reconocer, las organizaciones surgen para poder alcanzar objetivos que de otra manera, a las personas, les sería imposible cumplir, responden entonces, a la adaptación al entorno y a la supervivencia. Así las organizaciones poseen objetivos bien definidos, que analizaremos con algún detalle a continuación.

Toda organización posee cierta noción del porqué de su existencia de lo que debe realizar, de ahí que la misión y los objetivos deben ser conocidos por los miembros de la organización, y no sólo conocidos, compartidos, de lo contrario, se corre el riesgo de avanzar hacia la deriva, sin horizontes claros y sin propósitos duraderos (Chiavenato, 2001).

Chiavenato (2001) siguiendo a Williams J. Gore (1964, pág. 184-185) indica que los objetivos son:

> […] los puntos hacia los cuales las empresas encaminan sus energías y recursos. Si la organización es un medio de lograr los fines mediante la capacidad de los individuos, los objetivos son metas colectivas que representan aspectos socialmente significativos […continúa] sirven como elemento vital en la legitimación de la acción. (Pág.30)

La razón de ser de las organizaciones es servir a esos objetivos planteados, dado que es una situación deseada que debe alcanzarse tal como lo menciona Amitai Etzioni en Chiavenato (2001). Desde esta perspectiva las funciones de los objetivos organizacionales son:

- ✓ Señalan la orientación que la empresa debe tener y establecen las directrices de comportamiento de los miembros.
- ✓ Legitiman la conducta, las acciones y la existencia de la organización.
- ✓ Sirven de estándar para poder comparar el éxito o fracaso del quehacer organizacional, toda vez que al no ser alcanzados, se debe revisar el accionar de toda la organización, incluyendo su relación con el entorno.
- ✓ Pueden ser tomados como una unidad de medida para verificar y comparar la productividad de la empresa, de sus organismos e incluso de sus miembros.

Finalmente cada organización y empresa, persigue sus propios objetivos, sin embargo la literatura menciona los siguientes como naturales en especial para las organizaciones empresariales (Schein, 1988; Chiavenato, 2001; Robbins y Judge, 2013):

1. Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad
2. Proporcionar empleo productivo

3. Suponer el aumento del bienestar de la sociedad mediante el uso racional de los recursos
4. Proporcionar un retorno justo de los factores de entrada
5. Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer sus necesidades básicas

A continuación se abordará otro aspecto fundamental en el desarrollo de las organizaciones, a saber, la conducta del ser humano al interior de la empresa, se analizará brevemente como es que la conducta humana, afecta el desarrollo de las organizaciones e influye en el cumplimento y logro de los objetivos de la misma.

2. La Conducta en las Organizaciones.

La conducta humana en una organización o empresa depende de muchos factores y es muy diversa para varios de ellos pero las principales son internas, es decir propias de la persona y externas u originadas por la empresa o lugar donde se trabaja.

Los factores internos varían de persona en persona, entre ellos se encuentran la personalidad, motivación, actitudes, valores morales y percepción que se pueda tener de la empresa u organización.

Los factores externos por su parte, tienen que ver con el ambiente y la infraestructura de la empresa, reglamento interno, política interna, dinámica de grupos, etc.

El ser humano en una organización no solo recibe órdenes y tareas que cumplir sino que también asume una actitud proactiva al anticiparse y provocar cambios en su ambiente, por eso es tan gravitante lograr incorporar e invertir en este tipo de personas, que aportaran no solo trabajo, sino valor a la empresa.

Las personas dentro de la organización también desarrollan objetivos y metas a mediano y a largo plazo que pueden incluir a la empresa es decir encontrar un mejor puesto, ascender o prescindir de ella obteniendo un trabajo en otra organización.

Pero antes de revisar los principales factores que intervienen en la conducta humana, se hace necesario para una mejor comprensión posterior, analizar la naturaleza del ser humano, compleja por naturaleza (Schein, 1988, Chiavenato, 2001). Como ya se sabe, el hombre es proactivo, es eminentemente un ser social, posee un conjunto de necesidades humanos y un sin número de satisfactores de las mismas, el hombre percibe y evalúa, el hombre piensa y decide y en última instancia, el hombre posee capacidad limitada de respuestas.

Cuando nos referimos a que el **hombre es proactivo**, se pone de manifiesto que las personas se orientan hacia la satisfacción de necesidades y el logro de sus objetivos y aspiraciones, tal como lo mencionan Max Neff, Elizalde y Hopenhayn (1998), las necesidades son carencias que orientan y potencializan conductas, esto significa que las personas movilizan una serie de energías y comportamientos orientados a la satisfacción de sus carencias. En el plano organizacional ocurre de la misma manera, en general el comportamiento en las empresas está determinado por las prácticas organizativas y por el comportamiento proactivo que permiten el cumplimiento de objetivos personales y organizacionales.

Las personas no solo necesitan participar en las organizaciones, lo buscan; esto eminentemente porque al interior de una empresa las personas se relacionan con otros seres humanos y con grupos de personas. Es en las organizaciones donde las personas tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico, incluso se ocupan los grupos para poder obtener retroalimentación de la propia identidad, de ahí que el ser humano es por lo tanto un **ser social.**

Dependiendo la teoría de necesidades que se emplea, podemos decir –con miedo a equivocarnos– que las personas poseen necesidades diversas o por el contrario, que poseen **necesidades humanas** finitas y mensurables, (Max Neff, Elizalde y Hopenhayn, 1998) pero que por el contrario a lo que se pueda pensar, posee infinitos satisfactores con los que puede satisfacer dichas necesidades. Sin embargo, los seres humanos poseen la capacidad de evocar deseos, los que comúnmente se tienden a confundir con las necesidades. Tal como ya se mencionó, las necesidades movilizan, esto es, motivan la búsqueda del satisfactor que colme y satisfaga de mejor manera la necesidad, hasta que se requiera volver a satisfacerla, puesto que las necesidades humanas, pueden colmarse pero no satisfacerse por completo y para siempre.

Las diversas experiencias que el ser humano va almacenando es un proceso activo que le permite **percibir y evaluar** debido a que selecciona los estímulos y datos que provienen del entorno. Dichos estímulos son evaluados de acuerdo a sus propias experiencias, limitaciones sensoriales y limitaciones sociogenéticas.

Otro atributo del ser humano es que **piensa y evalúa**, es decir, el comportamiento humano es activo en propósito, orientación y conocimiento y de esta manera puede ser analizado desde el comportamiento que elije, desarrolla y ejecuta para enfrentar los estímulos que enfrenta y para alcanzar los objetivos personales que se plantea.

Finalmente, como se ha indicado, el ser humano posee una **capacidad limitada de respuestas** con respecto a lo que ambiciona. Dada la propia naturaleza individual del ser humano, éste se encuentra restringido en su actuar por sus propias limitaciones en función a sus aptitudes y habilidades como de aprendizaje y físicas.

Como se observa, cada persona es un mundo en sí mismo con una realidad diferente y única. Así, si se desea comprender de mejor forma al ser humano, hay que situarlo en su contexto y en las situaciones con las que interactúa constantemente. Esta concepción situacional visualiza al ser humano como un ser complejo y toma en cuenta los factores que influyen en su motivación (Schein, 1988). En esta perspectiva el ser humano es visto como un sistema individual (que no es lo mismo que aislado) compuesto de conocimientos, percepciones, valores y motivaciones.

Dicha visualización se basa principalmente en las siguientes justificaciones:

1. El ser humano no solo es complejo, sino que muy variable y poseer muchas motivaciones dispuestas de manera jerárquica según la importancia atribuida. Sin embargo dicha jerarquía es modificable y se encuentra sujeta a la situación y momento histórico que lo toca vivir.
2. Las motivaciones de la persona se ven afectadas por las características de la organización, si cumple variadas funciones, en alguna de ellas requerirá unas motivaciones que no necesariamente serán las mismas en otras funciones.
3. En las relaciones productivas del hombre con las organizaciones entran en juego muchos tipos de motivaciones: su satisfacción última en la organización depende en parte de la naturaleza de su motivación (Chiavenato,2001) La naturaleza de la tarea que debe realizarse, las experiencias y habilidades de una persona en su puesto de trabajo y la función de otras personas en la empresa, se interrelacionan de modo que producen un perfil determinado en lo que se refiere al trabajo y a los sentimientos resultantes (Schein, 1988).
4. Finalmente, el hombre puede responder a diversos tipos de estrategias directivas, lo cual depende de su propia motivación y capacidad y de la naturaleza de la tarea. No existe por tanto, *LA* estrategia directiva que aloje a todas las personas en todos los momentos.

Así se puede concluir que las personas se sienten motivadas por un deseo de utilizar sus habilidades para solucionar los problemas que afrontan. Por otra parte, en el sistema particular de la personalidad individual, el patrón de valores, percepciones y motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia que acumula en su crecimiento y desarrollo.

A continuación revisaremos sumariamente alguno de los fenómenos psicológicos asociados con el comportamiento de las personas, esta revisión no pretende ser exhaustiva solo persigue que el lector pueda comprender la importancia de dichos fenómenos.

2.1. La personalidad

La definición que se utiliza con más frecuencia para la personalidad la dio Gordon Allport hace casi 70 años. Señaló que la personalidad era "*la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos al entorno*". Para nuestros fines, se debe pensar que la personalidad es la suma de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. Es más frecuente que se describa en términos de los rasgos medibles que manifiesta una persona.

2.1.1. Determinantes de la personalidad

Uno de los primeros debates de las investigaciones sobre la personalidad se cuestionaba si la personalidad de un individuo era resultado de la herencia o del ambiente. Parece que es el resultado de ambos Sin embargo, las investigaciones apoyan más la importancia de la herencia que la del ambiente (Chiavenato, 2001; Herbert, 2006; García 2006; Robbins y Judge, 2013).

La herencia se refiere a aquellos factores determinados en el momento de la concepción. La estatura, el atractivo facial, el género, el temperamento, la composición muscular y los reflejos, el nivel de energía y los ritmos biológicos suelen considerarse características influidas totalmente o en gran parte por los padres, es decir, por su constitución biológica, fisiológica y psicológica. El enfoque de la herencia plantea que la explicación definitiva de la personalidad de un individuo es la estructura molecular de los genes, que se localiza en los cromosomas (Robbins y Judge, 2013).

Herencia	Rasgos de la personalidad
Factores que quedan determinados en el momento de la concepción; naturaleza inherentemente biológica, fisiológica y psicológica.	***Características perdurables que describen el comportamiento de un individuo***

Elaboración Propia

Las investigaciones en personalidad y desempeño laboral concuerdan en que existen cinco rasgos o dimensiones esenciales, estas son: Extroversión, afabilidad, meticulosidad, estabilidad emocional y apertura a la experiencia:

- Por **extroversión** se entiende a la dimensión de la personalidad que describe a alguien sociable y asertivo.
- La **afabilidad** es la dimensión de la personalidad que describe a alguien cortés, cooperativo y confiable.

- Ser **meticuloso**, significa poseer desarrollada la dimensión de la personalidad que describe a alguien que es responsable, confiable, persistente y organizado.
- La **estabilidad emocional** es la dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien como tranquilo, con confianza en sí mismo, seguro (positivo); o bien, como nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
- Finalmente, **apertura a la experiencia** es la dimensión de la personalidad que caracteriza a alguien en términos de su capacidad de imaginación, sensibilidad y curiosidad.

2.2. La motivación.

El surgimiento de la motivación como variable de análisis y estudio asociado al trabajo, se origina producto del nacimiento y desarrollo de las organizaciones e instituciones productivas y su posterior complejidad, generando que las personas modificaran su forma tradicional de producción, pasando de un proceso familiar y de supervivencia a una producción industrial y con una ultra división del trabajo que paradójicamente ha generado desmotivación y disminución de la productividad, sin considerar las enfermedades profesionales que se han ido desarrollando a lo largo de la historia moderna e industrial.

Existen variadas definiciones del fenómeno motivacional, a continuación ser hará una pequeña revisión del concepto y sus principales aportes.

Friederich Dorsch (2008) define a la motivación como *"el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la acción y señala la dirección a seguir"* (pág. 51). En una precisión del concepto, Eduardo Soto, la define como "*presión interna surgida de una necesidad, también interna, que excitando (vía electro-química) las estructuras nerviosas, origina un estado energetizador que impulsa al organismo a la actividad iniciando, guiando y manteniendo la conducta hasta que alguna meta (objetivo o incentivo) se logra, o la respuesta se bloquea*" (Soto, 2001; pág. 83).

Finalmente Stephen Robbins la concibe como la *"voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la habilidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual"* (Robbins, 2013, pág. 247). En la misma línea, Gibson, Ivancevich y Donnelly la entienden como *"fuerzas que actúan sobre un individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta"* (Op. Cit).

También puede ser entendida como "*los procesos responsables del deseo de un individuo de realizar un gran esfuerzo para lograr los objetivos organizacionales. Condicionado la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual*" (Coulter, 2008, pág. 57).

De las diversas definiciones, pero no las únicas, se pueden desprender ciertos aspectos comunes que caracterizan a la motivación, a saber:

- Se origina de estímulos internos o externos y es de naturaleza innata y/o adquirida.
- Genera la energía necesaria para iniciar, mantener y dirigir una conducta.
- El comportamiento motivado se orienta hacia un objetivo.
- Todo comportamiento involucra un impulso, una tendencia o necesidad; las personas difieren en su impulso motivacional básico.
- Está asociado a un sistema de cognición: pensamientos, conocimientos, percepción.

2.2.1. Motivación Intrínseca y Motivación Extrínseca

En Psicología Organizacional y en Administración se distingue entre Motivaciones intrínsecas y extrínseca. Las intrínsecas se refieren a variables subjetivas tales como la autoestima o satisfacción personal resultante de la vocación de servicio del miembro de la organización. Por lo tanto no son monetarias. El sujeto es origen de su propia motivación y es el quien se administra los refuerzos y castigos. "*El sujeto tiene la clave para fijarse los objetivos y reforzarse o no, según se desarrollen*" (García, 2006, págs. 58-59). Se fundamenta en aspectos característicos de la propia actividad, motivadores por sí mismos, recompensas que se identifican con la propia acción, sin mediación de otras personas, por lo que están bajo el control del individuo que realiza la acción o toma la decisión de desempeñarla.

Finalmente, González, J (2007) menciona que "*se considera motivación intrínseca a aquella que incita a actuar al individuo sin la necesidad de que existan o el individuo espere algún tipo de recompensas externas*" (Pág. 26).

La motivación intrínseca es la más difícil de conseguir puesto que proviene del propio sujeto y a pesar de que tiene influencia de algunos factores externos, fundamentalmente es independiente de muchas influencias externas. Esta es la motivación más deseable, puesto que una vez conseguida, su influencia sobre el comportamiento es muy poderosa y al ser independiente o muy difícilmente influenciable por factores externos es muy resistente y duradera.

Por lo tanto podemos definir a la motivación intrínseca:

> La motivación intrínseca es aquella en la que no influye otra persona, se desarrolla por sí misma en el individuo sin esperar ser recompensado por un logro o meta obtenida, este tipo de motivación es la más deseada por parte del empresario ya que no incurre en ningún gasto como premios y además es más poderosa y de mayor duración en una organización.

Las extrínsecas son aquellas que provienen desde fuera del individuo, por ejemplo desde la empresa, que premia con dinero una mayor productividad. Tal como lo menciona García (2006), "*las recompensas o incentivos que la generan son independientes de la propia actividad que el sujeto realiza para conseguirlo, y el control depende de personas o eventos externos al propio sujeto que realiza la actividad*" (Pág. 58). Es decir, las personas no tienen la clave del refuerzo, éste está fuera de la persona. Se considera motivación extrínseca a aquella que incita a actuar al individuo por la existencia o el individuo espera que existan, algún tipo de recompensas externas (González, 2007).

Se puede entender como motivación extrínseca:

> Toda aquella que es premiada o recompensada esta puede darse de forma económica, reconocimientos como empleado del mes, reconocimientos, ascensos entre otros.

El grado de importancia que puede tener una recompensa varía de una persona a otra y el hecho de que exista una recompensa importante, tampoco asegura la motivación de los individuos. Esto se debe a que la recompensa en si no es una motivación a menos que los individuos la vinculen con el esfuerzo exigido y los métodos planteados para conseguirla.

Así entonces, la motivación es el motor que impulsa a las personas a actuar de una determinada forma. Estar motivado implica entonces, identificarse con el objetivo, manteniendo la conducta hasta lograrlo y por el contrario, la falta de motivación tiene como resultado la probabilidad de no alcanzarlo.

En general, la naturaleza de la conducta humana se rige por tres premisas fundamentales (Chiavenato, 2001):

1. La conducta es impulsada por la motivación que surge a partir de las necesidades o tendencias que se presenten en un determinado momento.

2. La conducta es provocada y originada por causas externas, como por ejemplo el medio que rodea a la persona o internas como las provenientes de la herencia.
3. La conducta está dirigida y orientada a los objetivos, en general, casi todo lo que hace el ser humano posee una finalidad.

"Todos tendemos a repetir aquellos actos por los cuales hemos obtenido recompensa, y a evitar aquellos por los que hemos obtenido castigo" indica Herbert, (2006, pág. 56). El problema es que algunos prefieren unas recompensas antes que otras, como ya se mencionó, de manera que cada cual se dedica a repetir el comportamiento que conduce al tipo de recompensa preferido.

2.3. Las actitudes.

Las actitudes son enunciados de evaluación favorable o desfavorable e incluso en ocasiones neutras, acerca de objetos, individuos o eventos. Reflejan cómo se siente alguien con respecto a algo. Cuando se dice “me gusta mi empleo”, expreso mi actitud hacia el trabajo.

Otras definiciones como la de Gordon Allport en Robbins y Judge (2013), indican que las actitudes son: predisposiciones aprendidas para responder a un objeto o a una clase objetos de una manera favorable o desfavorable. Jorge Padua por su parte la conceptualiza como Las actitudes representan un estado mental que es un puente entre estados psicológicos y objetos exteriores.

En general, las actitudes son complejas. Por ejemplo, si se pregunta a la gente sobre su actitud hacia la religión, hacia la presidenta o algún político o hacia la organización donde se trabaja, quizá se reciba una respuesta sencilla; pero es probable que las razones que subyacen a tal respuesta sean complejas. Con la finalidad de entender a fondo las actitudes, se necesita considerar sus propiedades o elementos fundamentales.

Aspectos comunes de las diversas definiciones de Actitud

- Predisposiciones.
- Procesos o estados mentales (Cognitivos, emocionales, afectivos, perceptuales).
- Tendencia a actuar positiva, neutra o negativamente.
- Objeto o clase de objetos externos que gatillan los procesos mentales.

Existen tres componentes que poseen las actitudes estos son: **cognición, afecto y comportamiento**: A continuación se revisaran cada uno de ellos.

La afirmación “mi sueldo es bajo” es el **componente cognitivo** de una actitud, es decir, una descripción de la creencia de cómo son las cosas. Crea el escenario para el elemento fundamental de una actitud: su componente afectivo. **El afecto** es el segmento emocional o sentimental de una actitud, y se refleja en el enunciado: “Estoy molesto por lo poco que se me paga y considera”. Por último, el afecto conduce a eventos del comportamiento. **El componente del comportamiento** de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o algo para continuar con el ejemplo está la afirmación: “Voy a buscar otro trabajo donde me paguen mejor”.

Considerar que las actitudes tienen tres elementos —cognición, afecto y comportamiento— es útil para entender su complejidad y la relación potencial que hay entre ellas y el comportamiento (Robbins y Judge, 2013). Cada uno de los componentes se relacionan estrechamente entre sí. En particular, la cognición y el afecto son inseparables de muchas formas.

En las organizaciones, las actitudes son importantes debido a su componente de comportamiento. Si, por ejemplo, los trabajadores creen que los supervisores, auditores, jefes e ingenieros de tiempos y movimientos conspiran para hacer que los empleados trabajen más por el mismo sueldo o por menos, tiene sentido tratar de entender cómo se formaron dichas actitudes, cuál es su relación con el comportamiento en el puesto de trabajo real y cómo podrían cambiarse.

- **Componente cognitivo Segmento de opinión o creencia de una actitud.**
- **Componente afectivo Segmento emocional o sentimental de una actitud.**
- **Componente del comportamiento Intención de comportarse de cierto modo hacia alguien o algo.**

Existen algunas actitudes que se relacionan directamente con el desempeño en el trabajo, estas son: Satisfacción Laboral, Involucramiento en el trabajo y compromiso organizacional y Apoyo organizacional percibido las cuales se pasarán a revisar a continuación:

- **Satisfacción laboral** Cuando se habla de las actitudes de los empleados, por lo general se hace referencia a la satisfacción laboral, la cual describe un sentimiento positivo acerca de un puesto de trabajo que surge de la evaluación de sus características. Un individuo con un alto nivel de satisfacción laboral tiene sentimientos positivos acerca de su puesto de trabajo, mientras que alguien insatisfecho tiene sentimientos negativos.

- **Involucramiento en el trabajo** Un concepto relacionado con la satisfacción laboral es el involucramiento en el trabajo, el cual mide el grado en que un individuo se identifica psicológicamente con su puesto de trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para la valía

personal. Los empleados con un nivel alto de involucramiento en el trabajo se sienten muy identificados e interesados por la actividad que realizan. Otro concepto ampliamente vinculado con lo anterior es la facilitación psicológica, es decir, el grado en que los empleados creen que influyen en su entorno laboral, su competencia, la importancia de su puesto y la autonomía que perciben.

- **Compromiso organizacional** En el compromiso organizacional un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea continuar perteneciendo a ella. La mayoría de las investigaciones se han enfocado en el apego emocional hacia una organización y en la creencia en sus valores, como "el estándar de oro" del compromiso de los trabajadores (Robbins y Judge, 2013). Parece que hay una relación positiva entre el compromiso organizacional y la productividad laboral, aunque no es muy alta. Resulta interesante que algunas investigaciones (Robbins y Judge, op.cit) indican que los individuos que consideran que sus empleadores no cumplen con sus promesas se sienten menos comprometidos, y esa disminución en el compromiso, a la vez, conduce a menores niveles del desempeño creativo. Y, al igual que con el involucramiento en el trabajo, la evidencia de las investigaciones demuestra que hay relaciones negativas entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación de personal (Chiavenato, 2001). Los modelos teóricos proponen que los trabajadores comprometidos son menos proclives al aislamiento laboral, incluso si se sienten insatisfechos, ya que tienen un sentimiento de lealtad organizacional. Por otro lado, los individuos que no están comprometidos, que sienten menos lealtad hacia la organización, tienden a exhibir niveles menores de asistencia laboral en general. Los estudios confirman este planteamiento teórico. Parece que incluso si los empleados no se sienten contentos con su trabajo, si están lo suficientemente comprometidos se muestran dispuestos a hacer sacrificios por la organización (Bohlender, Snell, Y Sherman, 2005, Herbert, 2006; Coulter, 2008).

- **Apoyo organizacional percibido** El apoyo organizacional percibido es el grado en que los empleados creen que la organización valora su contribución y se ocupa de su bienestar (por ejemplo, un trabajador piensa que su organización lo reacomodaría si tuviera un problema con el cuidado de sus niños, o que lo perdonaría si cometiera un error sin dolo de su parte). Las investigaciones demuestran que la gente tiene la percepción de que sus organizaciones les brindan apoyo cuando las recompensas se entregan con justicia, los empleados tienen voz en las decisiones y sus supervisores son vistos como individuos que ofrecen apoyo. Se cree que los trabajadores que tienen fuertes percepciones de apoyo organizacional percibido son más proclives a lograr mayores niveles de comportamientos de ciudadanía organizacional, menores niveles de impuntualidad y mejor servicio al cliente (Robbins y Judge, op.cit).

2.4. Los valores morales

Para Robbins y Judge (2013) los valores representan convicciones fundamentales de que "*a nivel personal y social, cierto modo de conducta o estado final de existencia es preferible a otro opuesto o inverso*" (Pág 145). Contienen un elemento de criterio que incluye ideas personales sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos tanto de contenido como de intensidad. El **atributo de contenido** establece que un modo de conducta o estado de existencia es importante. El **atributo de intensidad** especifica qué tan importante es. Cuando se ordenan los valores de un individuo en cuanto a su intensidad, se obtiene su sistema de valores. Todos poseemos una jerarquía que constituye nuestro sistema de valores y que se puede observar en la importancia relativa que asignamos a valores como libertad, placer, respeto por sí mismo, honestidad, obediencia e igualdad.

Los valores tienden a ser relativamente estables y permanentes. Una parte significativa de los valores que tenemos se establece en los primeros años de vida: gracias a los padres, maestros, amigos y otras personas. Cuando niños, se refuerzan ciertos comportamientos cuyos resultados siempre son deseables o siempre son indeseables: hay pocas áreas indefinidas. Por ejemplo, nunca se nos dijo que deberíamos ser un poco honestos o algo responsables. Es este aprendizaje absoluto o *blanco o negro* de los valores lo que garantiza su estabilidad y permanencia. Desde luego, si se cuestionan los valores podrían cambiar, pero lo más común es que se vean reforzados.

Los valores son esenciales para entender las actitudes y la motivación de las personas, y también influyen en nuestras percepciones. Los individuos ingresan a una organización con nociones preconcebidas acerca de lo que *debe ser* y lo que *no debe ser*. Estas ideas no están libres de valores sino que, por el contrario, contienen interpretaciones de lo que es correcto e incorrecto, así como la preferencia por ciertos comportamientos o resultados sobre otros. Debido a esto, los valores nublan la objetividad y la racionalidad; influyen en las actitudes y en la conducta (Chiavenato, 2001). Por ejemplo, si entra a una organización con la idea de que es correcto que se asigne un sueldo con base en el desempeño, mientras que es incorrecto asignarlo a partir de la antigüedad. ¿Cómo reaccionaría si observa que en la organización a donde acaba de entrar se premia la antigüedad y no el desempeño? Es probable que se sienta decepcionado y esto le causaría insatisfacción laboral e incluso la decisión de no hacer un mayor esfuerzo, ya que de todos modos no habrá más dinero. ¿Serían diferentes sus actitudes y conducta, si sus valores coincidieran con las políticas de remuneración de la empresa? Lo más seguro es que sí.

2.5. La percepción

Este es tal vez uno de los procesos cognitivos más relevantes para el ser humano, toda vez que a través de dicho proceso, las personas pueden acceder a la interpretación de la realidad. El comportamiento de la gente se basa en su percepción de la realidad, no en la realidad en sí. El mundo que es importante en términos del comportamiento es el mundo según lo percibimos (Chiavenato, 2001; Robbins y Judge, 2013).

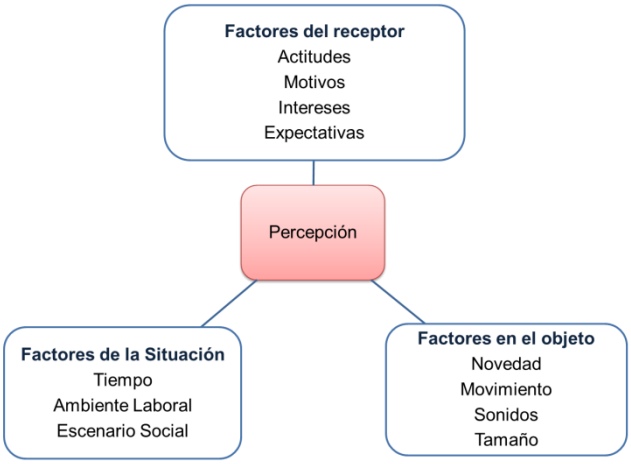
En torno al concepto de la percepción ha existido numeroso desarrollo científico, que va desde la neurociencia hasta la filosofía.

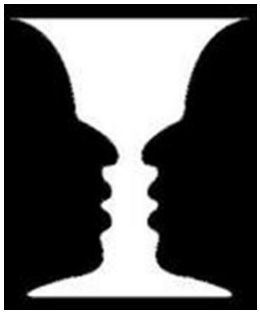
Una primera aproximación al concepto, indica que la percepción es el proceso mediante el cual la conciencia integra los estímulos sensoriales sobre objetos, hechos o acciones y los transforma en experiencia útil. Ahora bien, dicha definición no explica cómo es que se transforma en experiencia útil dicha información. Se hace necesario entonces, una segunda aproximación la cual puede ayudarnos a comprender de mejor manera el proceso de percepción. Así por tanto, podemos entender a la percepción como el ***proceso por el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para integrar una visión significativa y coherente del mundo***.

Ahora bien, ¿si las personas ven lo mismo, cómo es que perciben diferente? Esto ocurre porque diversos factores operan para conformar y, en ocasiones, distorsionar la percepción. Tales factores pueden radicar en el receptor; en el objeto percibido o en el contexto de la situación donde ocurre la percepción.

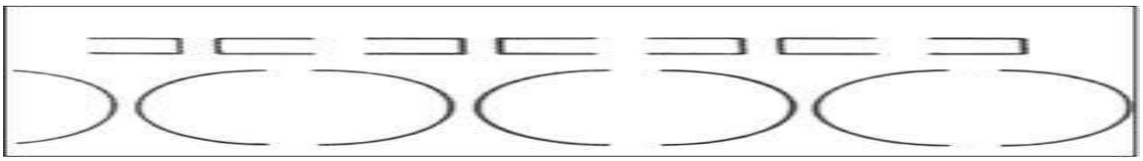
Cuando alguien observa un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación estará muy influida por las características personales del receptor, sus actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas, entre otras. Las características del objeto también afectan lo que se percibe. Es más probable que en un grupo notemos a la gente estridente que a la callada, o también a los individuos demasiado atractivos o muy poco atractivos. Como los objetos no se observan en forma aislada, la relación de un objeto con su entorno también influye en la percepción, así como la tendencia a agrupar los objetos cercanos y similares. Finalmente también el contexto es importante. El momento en que se observan los objetos o eventos influye en la atención, así como la ubicación, la iluminación, el calor o cualquier tipo de factor situacional.

Factores que influyen en la percepción:





Así, las personas tienden a organizar en grupos e integrar los estímulos del medio, más que a experimentar los estímulos del medio como sensaciones separadas. Las características percibidas, incluso los estímulos simples se visualizan como una fusión del todo al que el estímulo pertenece.



Es esta misma línea, la psicología de la Gestalt ha aportado algunos conceptos en torno a la organización perceptual, entre otros mencionaremos: Figura – Forma; Agrupamiento y Cierre.

Figura y Fondo: Los estímulos que contrastan con su ambiente son los que más probablemente se noten. La figura se percibe con claridad, se resalta, el fondo por el contrario, se percibe como un todo, claro o difuso.

Agrupamiento: Los individuos tendemos a agrupar automáticamente los estímulos de manera que se formen en una impresión unificada y fácil de almacenar en la memoria.

Cierre: Los individuos poseen la necesidad de generar cierres para poder dar una interpretación lógica a los estímulos. Se organiza la percepción de tal manera que formen un cuadro completo

2.5.1. Fenómenos que intervienen en la percepción

Se revisará a continuación algunos fenómenos asociados a la interpretación como fenómeno en la percepción.

2.5.1.1. Percepción selectiva

Cualquier característica que haga destacar a una persona, un objeto o un evento aumentará la probabilidad de que aquella sea percibida (Chiavenato, 2001) Esto debido a que es imposible que los seres humanos asimilen todo lo que ven; únicamente es posible percibir ciertos estímulos. Como no es posible que observemos todo lo que ocurre alrededor de nosotros, adoptamos la percepción selectiva.

Ya que no podemos asimilar todo lo que observamos, lo desmenuzamos en fragmentos y piezas, pero no los elegimos al azar, sino que se escogen según nuestros intereses, antecedentes, experiencia y actitudes. La percepción selectiva permite hacer una lectura rápida de otros, pero con el riesgo de elaborar un panorama equivocado. Debido a que vemos lo que queremos ver, es posible que lleguemos a conclusiones equivocadas a partir de una situación ambigua.

2.5.1.2. Efecto de halo

Cuando se genera una impresión general de un individuo con base en una sola característica, como la inteligencia, sociabilidad o apariencia, entra en operación el **efecto de halo**. Dicho efecto contamina las perspectivas específicas con las opiniones y perspectivas generales.

2.5.1.3. Estereotipos

Cuando juzgamos a alguien basándonos en nuestra percepción del grupo al que pertenece, se emplean los estereotipos. A diario se hacen generalizaciones porque ayudan a tomar decisiones en forma rápida, y son un medio de simplificar un mundo sumamente complejo. Ahora bien, el problema surge cuando se generaliza en forma incorrecta o excesiva. En las organizaciones es frecuente escuchar comentarios que representan estereotipos basados en género, edad, raza, religión, nacionalidad e incluso peso. Por ejemplo, los trabajadores viejos no pueden aprender técnicas nuevas; este es trabajo para hombre, etc. Un creciente número de investigaciones sugieren que los estereotipos operan a nivel emocional, y a menudo por debajo del nivel de conciencia, haciéndolos especialmente difíciles de cuestionar y modificar (Robbins y Judge, 2013).

Para finalizar, conviene recordar que las personas no pueden operar sobre la realidad, sino que se forman un mapa de la realidad es decir, una representación de la realidad y es en relación a dicho mapa que actúan. Este mapa es lo que suele llamarse percepción. En otras palabras, las cosas se ven no como son, sino como somos nosotros. Nuestra representación del mundo determinará lo que será nuestra experiencia de él, el modo de percibirlo y las opiniones que estarán a nuestra disposición al vivir en el mundo. Siendo así existen algunas limitaciones en la formación de estos mapas, limitaciones neurológicas, principalmente de nuestros órganos de los sentidos, limitaciones sociales o sociogenéticas y limitaciones individuales

- **Limitantes neurológicas:** Principalmente los límites que nos proveen nuestros órganos de los sentidos. Ausencia o mal funcionamiento de uno de ellos. Por ejemplo, el ser humano no es capaz de percibir ciertas frecuencias sonoras, haces de luz fuera de los rangos y sin equipos especiales, simplemente no serán *vistos*, etc.

- **Limitantes sociales o socio genética:** en este tipo de limitaciones, el lenguaje es fundamental, pues es a través de él que le asignamos significado coherente a los objetos vistos. Es muy probable que seamos capaces de ver “herramientas” juntas a las demás pero si alguien nos pide una particular, por ejemplo la llave de Sttilson y no sabemos asociar el nombre a la herramienta no la veremos, no sabremos identificarla, diferenciarla y por lo tanto, discriminarla de las demás llaves. La herramienta existe, pero nosotros no la vemos. Otras limitantes sociogenéticas son las convenciones socialmente aceptadas, es decir, formas culturales de ver, lo que establece lo que es correcto de lo que no lo es.

- **Limitantes individuales**: Estas tienen lugar con todas las representaciones que creamos como seres humanos, basados en nuestra propia historia

personal. Cada individuo posee su propio conjunto de experiencias que lo hacen único.

Es paradójico pero los mapas permiten conocer pero también empobrecen el conocer.

Revisión de lo Aprendido

I.- Glosario de la Teoría General de Sistemas (conceptos básicos)

Término	Concepto
Sistema	Conjunto de partes interrelacionadas e interdependientes que tienen una finalidad común
Elemento	Unidades del sistema
Subsistema	Conjunto homogéneo que corresponde a una función específica al interior del sistema. Responde a la diferenciación interna y a la complejidad que asume el sistema para responder a los procesos adaptativos en el medio ambiente
Energía	Fuerza motriz que permite el funcionamiento del sistema
Medio Ambiente	Entorno del sistema, del que obtiene sus recursos energéticos principales
Insumo (o input)	Energía que penetra al sistema para ser transformada a su interior
Importación	Acción de recurrir a las energías del medio ambiente para proveer de energía al sistema
Codificación	Proceso selectivo de filtrar los tipos de energía que deben usarse en el sistema
Entropía	Tendencia l ley natural a la desorganización y caos de los sistemas
Neguentropía	Importación de energía del medio para combatir la entropía
Homeostasis	Estado de equilibrio dinámico que experimenta el sistema de cara a enfrentar las tendencias entrópicas con medios

	propios
Límites	Fronteras entre el sistema y el medio ambiente
Intercambio	Transferencias mutuas de energía entre sistema y medio ambiente
Sinergia	Resultado de una acción que tiene un resultado potente por incluir la actividad de las relaciones entre las partes
Proceso o Transformación	Acción de modificación de la energía para la elaboración de un producto determinado
Producto (o output)	Resultado del proceso de transformación que se exporta al medio
Exportación	Acción de colocar en el medio ambiente el resultado de la transformación o proceso
Complejidad	Grado de diferenciación funcional de los elementos del sistema
Equifinalidad	Propiedad que le permite a las partes del sistema alcanzar resultados independientemente del momento de inicio de su actividad
Ciclo de sucesos	Proceso repetitivo por medio del cual el sistema importa y exporta energía
Retroalimentación	Reutilización de parte de la energía exportada al medio en una fase anterior del ciclo de sucesos

Bibliografía

BOHLENDER, G. SNELL, S. y SHERMAN, A. (2005). ***Administración de recursos humanos***. International Thomson Editores, Ciudad de México.

CHIAVENATO, I (2001). ***Administración de Recursos Humanos***. McGraw-Hill Interamericana SA. Bogotá, Colombia

COULTER, M. (2008). ***Administración*** (octava edición ed.). Pearson Educación, Ciudad de México.

DORSCH, F. (2008). ***Diccionario de Psicología***. Editorial Herder. Barcelona, España.

FLORES, F. (1994) ***Creando Organizaciones para el futuro***. Editorial Dolmen. Santiago de Chile

GARCÍA, J. (2006). ***Motivación haga que lo hagan***. FC Editorial. Madrid, España.

HERBERT, L. (2006). ***Motivación teoría, investigación y aplicaciones***. Editorial Thomson, Ciudad de México.

JOHANSEN, O. (1982) ***Introducción a la Teoría General de Sistemas***. Editorial Limusa. Bogotá.

KATZ, D Y KAHN, R. (1981) ***La Psicología Social de las Organizaciones***. McGraw Hill, México.

LAWRENCE, E y SOKO, M (1998). ***Sociología de la empresa, texto para su estudio***. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile.

ROBBINS, S y JUDGE, T (2013), ***Comportamiento Organizacional***. Pearson Educación, Ciudad de México.

SCHEIN, E. (1998), ***Psicología Organizacional***. Editorial Prentice Hall, México

SOTO, E. (2001), ***Comportamiento Organizacional***: impacto de las emociones. Editorial Thomson Learning.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

UNIDAD I

Sistema de Administración del Recurso Humano

Esta semana, los objetivos de aprendizaje que se persiguen son:

1. Identificar los elementos que componen la organización y dan forma a las relaciones entre las personas que la componen.
2. Identificar el tipo de relaciones que se establecen entre las personas que conforman una organización.
3. Comprender el impacto que tienen las relaciones laborales en el logro de la misión, visión y objetivos de la organización.

Para alcanzarlos, en este documento se abordan los conceptos de misión, visión, valores, eficacia organizacional;

Se analizará en profundidad algunas teorías de administración y relaciones humanas que contextualizan la comprensión y evaluación de la eficacia organizacional. Se revisan también aspectos relacionados al recurso humano como socio estratégico de la organización; las influencias internas en el recurso humano.

1. Misión, visión y valores organizacionales

Las empresas no existen en el vacío y no funcionan por azar. Son sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones tal como se ha ido explicando (Lawrence y Soko, 2007). En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones y luchan contra otras más para mantener sus territorios y mercados y así lograr sobrevivir. La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental (Chiavenato, 2008). La estrategia define el comportamiento de la organización en un mundo cambiante, dinámico y competitivo. La misión de la organización, su visión del futuro y sus principales objetivos condicionan su estrategia organizacional.

1.1. Misión Organizacional

Las organizaciones no son creadas por azar, sino que existen para hacer algo. Misión significa un encargo que se recibe; representa la razón de ser de una organización. En esta línea, Martha Alles (2002) define misión "***el porqué de lo que hace la empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, al final, la organización quiere ser recordada***" (pág. 78). Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir. En general la misión presenta los valores y el papel que se quiere logra dentro de la sociedad.

Se llevará a cabo una pequeña selección de definiciones y tratamientos del concepto de misión con un fin académico y con miras a simplificar su estudio por

parte del lector. En esta línea, David (2009) sostiene que la razón de existir de la empresa deber estar claramente contenida en la misión institucional de una organización, brindando información relevante en lo relacionado a productos o servicios ofrecidos, mercados a los que apunta, accionistas, relación con el medio ambiente y visualización de rentabilidad a largo plazo. Para Drucker (1974) por su parte, la misión es la base para las prioridades, estrategias, planes y tareas de trabajo.

Lobato (2009) afirma que "***la misión es la expresión de la razón de existencia de la organización, es la función que desempeña en el mercado de modo de tornar útil su acción y justificar su lucro desde el punto de vista de accionistas y de la sociedad que actúa***" (Pág.68). Takeski y Rezende (2008) indican que la misión supone indicar la justificación de la existencia de la empresa, describir la función social.

En la misma línea, una correcta definición de misión debe dar respuesta a aspectos básicos en la formación de una organización, ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen?, ¿Por qué lo hacen? y ¿A dónde quiere llegar? La misión incluye los objetivos esenciales del negocio y por lo general, tiende al exterior de la empresa, a atender las demandas de la sociedad, del mercado y del cliente. En palabras de Chiavenato (2008):

> Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de una organización, porque si las personas no saben por qué existe ni hacia dónde pretende dirigirse, jamás sabrán cuál es el mejor camino que deben seguir. Y si las personas no conocen la misión de la organización, estarán errantes y sin saber cuál es el camino para su realización (Pág.66).

La misión funciona como el propósito que orienta las actividades de la organización y que aglutina los esfuerzos de sus miembros. Sirve para aclarar y comunicar los objetivos de la organización, sus valores básicos y su estrategia organizacional (Alles, 2002). Cada organización tiene su misión propia y específica. Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlo. Por ello, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, debe impulsar e inspirar. Debe reflejar un consenso interno y de fácil comprensión para las personas que están fuera de ella.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, la cual formulan sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias, mismos que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente (Lawrence, 2007). Los valores y las creencias se deben encaminar hacia los empleados, los clientes, los proveedores y la sociedad de una manera más amplia, así como hacia todos los

grupos de interés involucrados directa o indirectamente. De modo que la misión debe traducir su filosofía a metas tangibles y que orienten a la organización hacia un desempeño excelente; es la que define la estrategia organizacional y señala el camino que seguirá la organización.

La misión de la organización para que sea efectiva, debe tener amplia difusión entre todos los empleados para que adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla. La misión facilita la posibilidad de identificar los valores que la organización debe cultivar. Cuando todos los empleados conocen la misión y los valores que orientan su trabajo, todo resulta más fácil de entender, de saber cuál es su papel y cómo contribuir de manera eficaz al éxito de la organización (Chiavenato, 2008). Esta es de gran importancia porque le permite a los trabajadores entender el para que de su trabajo y las metas propuestas por la organización. O sea es una declaración esencial para establecer los objetivos y formular las estrategias, metas y políticas, concibiendo la asignación de recursos y la motivación de los empleados. En otras palabras, una misión institucional es un componente integral del proceso de gestión estratégica (Cochran, David y Gibson, 2008 en Coral, Souza y Lunkes, 2014). La evidencia aun indica que la misión institucional continúa siendo el dispositivo de comunicación organizacional más importante para informar a todas las partes interesadas de qué y quién es central en la empresa (Alles, 2002; Chiavenato, 2008, Coral, Souza y Lunkes, op.Cit).

Ahora bien, la misión debe ser sintética y fácil de comprender y retener, considerando aspectos básicos que deben dar base a las definiciones estratégicas en la organización. En ese sentido, la clave para crear una misión eficaz está en centrarse en describir lo que la empresa ofrece y no solo lo que hace.

La misión revela la visión a largo plazo acerca de la imagen que la organización quiere proyectar, lo que quiere ser, así como sus valores y principios unidos a sus actividades organizacionales. Esto supone entonces, que la misión genera beneficios esenciales para el éxito de una empresa, como por ejemplo: orienta la partida, evita el exitismo, atrae, motiva y retiene talentos, orienta los objetivos y finalmente puede ayudar a aumentar la productividad.

Existen algunos factores considerados esenciales en la conformación de una misión institucional efectiva (Davis, 2005 en Coral, Souza y Lunkes, 2014) como son: el análisis de los principales clientes, imagen empresa, autoimagen, preocupación por los asociados, supervivencia, crecimiento y lucro, valores y filosofía corporativa, productos o servicios, análisis de la competencia, dominio geográfico y tecnología.

Con todo sin embargo y a modo de síntesis, si bien es cierto que el establecimiento de la misión institucional es y debe ser el primer paso para el desarrollo estratégico de las empresas y organizaciones, los estudios no muestran

correlación sustantiva entre el establecimiento de la misma y aumentos en la productividad, mejoras en el retorno y excedentes (Coral, Souza y Lunkes, 2014).

Ahora bien, si se verificó que aquellas empresas y organizaciones que incluyen frases relacionadas con las reglas fundamentales del negocio son significativas y positivas con el desempeños financiero. Finalmente y contrario a lo que se suele pensar y proponer, las organizaciones suelen señalar solo algunos de los aspectos propuestos en la construcción adecuada de una misión, principalmente hacen mención a los clientes, al mercado y productos y servicios.

1.2. Visión Organizacional

Por visión organizacional se puede entender a la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro (Alles, 2002). Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio (Chiavenato, 2008). Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, del tipo de relaciones que desea tener con sus clientes y mercados, de lo que quiere hacer para la continua satisfacción de las necesidades, de cómo alcanzar sus objetivos, de las oportunidades y desafíos que debe enfrentar, de sus principales agentes, de las fuerzas que la impulsan y de las condiciones en las cuales opera. En palabras de Chiavenato (2008) "***por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que se pretende ser que hacia lo que es hoy***" (pág.67). En definitiva la visión de la organización es el proyecto de lo que le gustaría ser dentro de cierto espacio de tiempo y del camino futuro que pretende adoptar para llegar ahí. El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo a la brevedad en éxito. La visión representa el destino que se pretende transformar en realidad, la imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querrían que fuese (Lawrence y Soko, 2007).

La visión es importante para las empresas modernas, debido a que hoy en día ya no se controla a las personas por medio de reglas burocráticas y jerarquía de mando, sino por el compromiso con la visión y los valores compartidos (Alles, 2002; Chiavenato, 2008). Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción.

La visión establece una identidad común en torno a los propósitos de la organización para el futuro, con el objeto de orientar el comportamiento de sus miembros respecto al destino que ésta desea construir y realizar. La congruencia resulta de la visión y no de los manuales de organización que suelen proliferar en las empresas (Chiavenato, op.Cit). En este sentido, se concuerda con Thompson y Strickland, 2001 quienes sostienen que la única manera de ir más allá de la

diversidad cultural, lingüística y geográfica que caracterizan a las empresas globales es una visión común.

La visión da cohesión y coherencia y garantiza la consonancia y la consistencia interna de la organización. La definición de hacia dónde se dirige la empresa debe ser objetiva, clara e inequívoca. La falta de una visión de los negocios es enormemente perjudicial, porque desorienta a la organización y a sus miembros en cuanto a sus prioridades en un entorno cambiante y competitivo. La visión sólo se podrá alcanzar cuando todos los que están dentro de la organización trabajen en conjunto y en consonancia para que ocurra.

La visión estratégica tiene como finalidad describir supuestos escenarios estratégicos futuros, en correspondencia con los intereses y objetivos de la empresa, con el propósito de obtener elementos de juicio para determinar las previsiones necesarias para alcanzarlos mediante el resguardo de su libertad de acción. En término generales, la visión estratégica se elabora mediante el diseño de escenarios hipotéticos basados en la proyección de tendencias predominantes en la situación específica.

Diversos autores (Thompson y Strickland, 2001; Lawrence y Soko, 2007; Chiavenato, 2008) plantean ciertas características fundamentales que debe poseer la **visión de la organización**, a saber: integradora, amplia, realizable, activa, realista, alentadora, dimensión en el tiempo, difundida, flexible y expresada en un lenguaje sencillo y accesible. Se revisarán brevemente estas características:

- **Integradora**, es decir debe reflejar las expectativas de todos los integrantes de la organización. Requiere la acción de liderazgo y permanente apoyo de toda la organización.
- **Amplia**, debe ser extensa en función del campo de visualización del futuro.
- **Realizable**, debe ser una aspiración posible y medible. No puede ser un sueño inútil e incalculable. Debe ser un esfuerzo de equipo basado en la experiencia y conocimiento del quehacer organizacional.
- **Activa**, debe incluir y promover la acción y orientar el esfuerzo organizacional.
- **Realista**, debe sustentarse en el manejo de la información real y fidedigna teniendo en cuenta el entorno, la tecnología, cultura organizacional, recursos y competencia existente y disponible.
- **Alentadora**, debe ser positiva, incentivadora, inspiradora, impulsadora y motivadora hacia la acción, dirección y éxito institucional.
- **Dimensión en el tiempo**, para que sea efectiva, debe formularse definiendo explícitamente el horizonte de tiempo que alcanza la visualización de la misma.
- **Consistente**, Se necesita coherencia con los principios organizacionales y sus reales posibilidades.

- **Difundida**, una adecuada visión debe ser conocida y comprendida por todos los integrantes de la organización; así como por sus clientes externos y grupos de referencia.
- **Flexible**, en ocasiones debe estar dispuesta a enfrentar retos y ser posible de ajustarse a las exigencias y dinámica del cambio y presiones del entorno, nunca puede ser entorpecedora del cambio y de la supervivencia.
- Siempre en la medida de lo posible debe redactarse en un **lenguaje sencillo**, gráfico y metafórico.

Como se ha podido establecer, la misión y la visión proporcionan los elementos básicos para la definición de los objetivos globales y la formulación de la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y para alcanzar los objetivos de la organización que se derivan de la visión de la empresa, sin embargo ambas deben estar en concordancia con los valores organizaciones, los cuales se pasarán a revisar sucintamente.

1.3. Valores Organizacionales

Un valor es una creencia básica sobre lo que se puede hacer o no, lo que es o no es importante (Chiavenato, 2008). Los valores constituyen las creencias y las actitudes que ayudan a determinar el comportamiento individual. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. Es común ver que los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o valoran sus dirigentes en sus labores diarias esto ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización sin embargo los supervisores y gerentes insisten en los horarios rígidos y en control estricto.

Martha Alles (2006) los define como "***los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y visión fijadas***" (pág.76). Así los valores de una empresa serán aquellos que, permitiéndole cumplir con la visión y la misión, representen las cualidades susceptibles de adhesión, consideración y respeto por parte de toda la organización.

Los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos como por ejemplo los supuestos sobre la naturaleza humana, los cuales funcionan como el núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como principios políticos consistentes que imprimen dirección, integridad y autodisciplina en las personas.

La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. En esa línea, Schein, 1988 plantea que la cultura de una organización se refiere a las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, dichas presunciones operan en forma inconsciente, definen la visión que los miembros de la organización tienen de ésta y de sus relaciones con el entorno y han sido aprendidas como respuestas a los problemas de subsistencia en el entorno y a los propios de la integración interna de la organización.

Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, sus comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización. Para ello, es necesario que los dirigentes y las personas que lideran que sepan cumplir con la misión de la organización por medio del trabajo y de la actividad en conjunto (Chiavenato, 2008).

Algunos ejemplos de empresas chilenas:

MISIÓN, VISION Y VALORES DE LAN CHILE

Misión: Transportar sueños entregando lo mejor de nosotros para lograr la preferencia de clientes y comunidades, y así construimos una empresa sustentable donde nos encante trabajar.
Visión: Ser reconocida como una de las 10 mejores aerolíneas del mundo.
Valores

- **Seguridad:** El intransable. Cuidamos a los pasajeros y a nuestra gente. En todo nuestro actuar y las decisiones que tomamos, la seguridad es un pilar, cumpliendo los más altos estándares de la industria
- **Superación:** Parte de nuestro ADN. Compartimos los objetivos y tenemos metas desafiantes. Buscamos ser los mejores todos los días, estamos abiertos al cambio y nos encanta la innovación para superar las dificultades que se nos presentan
- **Eficacia:** La clave de la sostenibilidad. Generamos estructuras y procesos simples que nos permitan dar soluciones y respuestas oportunas y efectivas. Trabajamos en equipo y nos coordinamos para maximizar el uso de los recursos y el tiempo de todos. Mantenemos en control los costos, sin poner jamás en riesgo la seguridad y el nivel de servicio a nuestros clientes.
- **Calidez:** Nuestra manera de relacionarnos. Valoramos a todas las personas y nos preocupamos de dar un trato respetuoso. Nuestro sello es la hospitalidad, cordialidad y preocupación por el otro. Confiamos en las personas y su trabajo, destacando su diaria contribución. Intentamos resolver los problemas en equipo y reconocemos los logros en todos los niveles.

http://www.lan.com/sitio_personas/minisitios/sostenibilidad/reporte_sostenibilidad_2011/nuestra_compania.html#c225

MISIÓN Y DECLARACIÓN DE VALORES DE CENCOSUD

Misión Ser el retailer más rentable y prestigioso de América Latina, en base a la excelencia en nuestra calidad de servicio, el respeto a las comunidades con las que convivimos y del compromiso de nuestro equipo de colaboradores con los pilares básicos de nuestra Compañía: visión, desafío, emprendimiento y perseverancia.

Declaración de valores

- **Vivimos por y para nuestros clientes**: su satisfacción es nuestra misión y obligación, continuamente buscamos satisfacer sus expectativas.
- **Promovemos y valoramos la actuación responsable, transparente y honesta con cada uno de nuestros grupos de interés**: accionistas, proveedores, reguladores, colaboradores, clientes, consumidores y la comunidad en general.
- **Realizamos nuestras labores buscando la excelencia en cada uno de los resultados**, brindando las bases, pero confiados en la autoexigencia que se impone cada colaborador.
- Estamos conscientes de que en un **ambiente de respeto y trabajo en equipo**, obtenemos los mejores resultados.
- Ser líderes en el mercado no nos debe enceguecer: **la austeridad y humildad** han sido y serán parte del comportamiento esperado de cada uno de quienes integramos CENCOSUD.
- **Daremos siempre lo mejor de nosotros en beneficio de la Compañía**, demostrando así nuestro constante compromiso

http://www.cencosud.com/wp-content/uploads/2012/06/Codigo-Etica-CHILE.-3-10v3.pdf

Las organizaciones, para reforzar su cultura, hacen hincapié en ciertos valores que sus integrantes deben respetar en su comportamiento. Chiavenato, 2008 (Pág.67), presente una lista de los valores organizacionales más comunes, a saber:

En relación al desempeño:

- ✓ Ser la organización proveedora preferida
- ✓ Compromiso con la seguridad y la salud de las personas
- ✓ Ser competitiva
- ✓ Compromiso con la mejora continua

En lo tocante a las personas:

- ✓ Orgullo y entusiasmo
- ✓ Comunicación para mantener informadas a las personas
- ✓ Igualdad de oportunidades
- ✓ Amplia aceptación de la diversidad
- ✓ Responsabilidad por las personas

Con respecto a los procesos:

- ✓ Apertura y confianza en las relaciones
- ✓ Ética y responsabilidad social
- ✓ Fomento a la creatividad, la innovación y la toma de riesgos
- ✓ Trabajo en equipo en toda la organización

- ✓ Formulación participativa de objetivos, medición y realimentación
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Acciones congruentes con la misión y la visión de la organización
- ✓ Reconocimiento por el logro de resultados y por la calidad

Algunas investigaciones indican que una administración exitosa debe propender al desarrollo y persistencia de doce valores centrales (Chiavenato, 2008):

Una administración con éxito cree en el **poder** inherente a su posición y que tiene en las manos el destino de la organización. Los administradores deben administrar el poder. Por otra parte una administración exitosa cree en la importancia vital de **tener a los mejores candidatos** en los puestos administrativos y en el desarrollo continuo de sus competencias. El desempeño excelente debe ser **recompensado**, es deber de un buen administrador, identificar y recompensar el trabajo bien hecho. No se puede dejar de lado el concepto del **costo y la economía**. Las actividades laborales poseen un costo que debe ser pagado, nada es gratis.

Imparcialidad, la administración con éxito considera que las percepciones y los sentimientos de las personas son importantes. **El espíritu de equipo**. La administración con éxito se asegura de estar fundada en un trabajo eficaz de equipo, hay que tender al trabajo sinérgico, un buen administrador siempre debe liderar y propender a los equipos de trabajo. Toda administración debe poseer un sistema de **reglas y procedimientos** claros y sobre todo, debe ser justa y equitativa.

Toda administración de éxito debe **analizar las amenazas externas** para formular vías y planes de acción, centrándose en los pasos necesarios para ser competitiva. Los administradores deben conocer el mundo de los negocios y tratar de sobrevivir en él de la mejor manera posible. Por otro lado, **las oportunidades** se deben analizar en forma expedita, aun cuando impliquen riesgos. La administración con éxito siempre es oportuna.

Finalmente, las administraciones exitosas le asignan especial valor a **la eficacia y a la eficiencia**. La primera de ellas habla de enfocar los recursos en las actividades que dan resultado, es decir, hacer las cosas correctas. La eficiencia por otro lado, es buscar los mejores medios para hacer las cosas y sentirse orgulloso de hacerlo así.

Se revisarán a continuación estos dos conceptos de la administración exitosa.

2. Concepto de eficacia organizacional.

La **productividad** puede entenderse como “la relación [entre] resultados (productos) e insumos dentro de un periodo con la debida consideración de la calidad” (Koontz y Weihrich, 1998. Pág. 11). La productividad puede mejorarse entonces si se aumenta la producción, es decir, los productos, con los mismos insumos o al disminuir los insumos manteniendo la misma producción y también al aumentar la producción y disminuir los insumos.

En general la administración tiene a su disposición el uso de muchos insumos, el trabajo, las materias primas, los recursos humanos, la tecnología, el capital, etc. En resumen, la productividad implica eficiencia y eficacia en el desempeño individual y organizacional.

La **eficiencia** “es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos” (Koontz y Weihrich, 1998. Pág. 12), es decir, actuar con racionalidad que no es otra cosa que adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desea alcanzar. La eficiencia es el resultado de la racionalidad, puesto que una vez que se han establecido los objetivos se deben analizar y emplear los medios adecuados para obtener dichos objetivos (Chiavenato, 2001 y 2007). La eficiencia se enfoca en la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas con el fin de que los recursos se utilicen de la forma más racional posible.

Como menciona Chiavenato (2001):

> La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, los métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planteados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa de los fines, sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia (pág. 28).

Puesto que la eficacia se orienta a hacer las cosas de manera correcta y de la mejor manera posible, su énfasis está en los procesos y procedimientos internos y en el respeto de los mismos. Es decir, se centra en la operación y en los aspectos internos de la organización.

Se entiende, por **eficacia**, el logro de objetivos; es decir, una medida normativa para alcanzar resultados y la capacidad de la organización para satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes y servicios).

El análisis de la eficacia ha sido abordado desde diferentes formas, según los objetos de estudio, líneas teóricas y ciencias. Así pues, Cummisngs (1983) en Fernández y Sanchez, 2007 se refiere a una organización eficaz, “***como aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como***

libres para utilizar la organización y sus necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización". Esta perspectiva se orienta al análisis desde el hacer y desde la forma como la organización se pone al servicio del logro de los objetivos. Tamames (1989) por su parte la describe como "**actuación para cumplir los objetivos previstos y continua… es la manifestación administrativa de la eficacia, por lo cual también se le conoce como eficiencia administrativa**" (Fernández y Sanchez, 2007, pág 75).

Ahora bien, normalmente en las ciencias sociales, frecuentemente se define eficacia como: "***el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos***" (Lawrence y Soko, 2007).

Como se puede observar no existe un real consenso en cuanto a qué significa la eficacia. De las definiciones expuestas se desprende que algunos autores indican que es sinónimo de efectividad e incluso al de eficiencia. No hay que olvidar que el concepto de efectividad es el logro de los objetivos y metas organizacionales. Para otros significa supervivencia y obtención de recursos y finalmente incluso, se señala que el concepto equivale a la satisfacción de algún grupo al interior de la organización. Ahora todos coinciden en que si se trata de la búsqueda de resultados organizacionales. Esto se debe en parte a los diversos criterios con los que se ha abordado este concepto en la trayectoria de desarrollo de la teoría de organización, con todo, es posible describir criterios comunes.

2.1. Teorías de las Organizaciones y el Concepto de Eficacia

Casi todas las teorías formuladas acerca de las organizaciones, pretenden implícita o explícitamente un aumento de la eficacia. Gibson e Ivancevich (1991) plantean que "***las teorías de las organizaciones, aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizativa: el individuo, el grupo y la organización***" (pág. 23-24).

Es más, el concepto de eficacia está estrechamente ligado al desempeño individual como factor humano en los distintos puestos de trabajo, concomitantemente con el desempeño de los equipos y/o grupos de trabajo que se conforman a su vez por individuos, así desde la visión grupal, la eficacia y la organización serian el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, interpongan sus voluntades y aperturas de mente y los grupos se coordinen en organizaciones.

La **teoría clásica y la teoría de sistemas**, le dan un enfoque racionalista y más bien financiero, es decir, si las empresas van de acuerdo con sus principios de rentabilidad y valor, entonces son eficaces lo que significa en la práctica

minimizar costos. Por el contrario la **teoría de las relaciones humanas** se basa la motivación social y en el comportamiento del grupo, por lo tanto, la eficacia se alcanza con el desarrollo y satisfacción del trabajador. Finalmente las **teorías sistémicas** que ponen el énfasis en el conjunto de subsistemas que componen a la organización suponen que se es eficaz cuando al organización crece y sobrevive.

2.2. Métodos para Evaluar la Eficacia Organizacional

Cuando se examina la literatura sobre eficacia organizacional se pueden clasificar cuatro modelos, a saber el económico, sistémico, social y político. Estos modelos tienen como denominador común los siguientes componentes según Mayo Alegre:

Criterios de eficacia: Se trata de la materialización del significado de eficacia para el modelo, concretado en la naturaleza de los objetivos organizacionales, que viene condicionada por la forma en que se percibe a la organización a través del modelo. En los modelos económicos, social y sistémico los objetivos son de tipo genérico (válidos para cualquier organización), y en el modelo político son de tipo contingente (válidos para una organización o conjunto de organizaciones).

Indicadores: Son atributos de la organización, generalmente de tipo cuantitativo, asociados a la definición de eficacia realizada mediante los criterios.

Cada modelo de eficacia subraya un aspecto diferente y proporciona importantes percepciones. Los modelos económico, social y sistémico presentan ciertos inconvenientes para utilizarse en exclusiva en la evaluación de la eficacia organizacional. Los modelos económico y social tienen como criterio último de eficacia la maximización del beneficio o del valor de mercado de la organización.

Dimensión Sistémica: En esta dimensión la eficacia organizacional es evaluada mediante los procesos organizacionales y según los objetivos que se quiere alcanzar y de esta manera garantizando crecimiento y estabilidad. Los miembros de lo organización deben tener presente tres criterios fundamentales:

- Mejora constante de la calidad de productos y/o servicios,
- Mantenimiento de la competitividad y
- Satisfacción de los diversos grupos relacionados con la empresa, es decir, clientes, proveedores, acreedores, etc.

Dimensión Económica: Es el centro de interés y preocupación de accionistas e inversionistas, puede medirse por el logro de los objetivos formales, los cuales se suponen conocidos, compartidos y acoplados a la eficiencia económica. En esta dimensión se debe estar alineados con tres criterios importantes, como son ahorrar recursos, mejorar la productividad y mejorar la rentabilidad.

Dimensión Psicosocial: Esta dimensión pone de manifiesto el esfuerzo aportados por todos los miembros de la organización, incluyendo a los directores y directivos, se divide en cinco criterios de análisis; compromiso, clima laboral, competencias, salud y seguridad de los asociados.

Dimensión Ecológica: Como se ha revisado en la primera parte de este escrito, el intercambio entre el entorno y la organización es fundamental y primordial, puesto que como sistemas sociales abiertos, las organizaciones importan del medio las energías necesarias exportando luego productos manufacturados. Lo central es que este intercambio sea lo más ventajoso para ambas partes. Ahora bien esta dimensión se analiza con aspectos relacionados con la regulación, responsabilidad social y responsabilidad ambiental.

Finalmente, la **dimensión política** enfatiza que los integrantes de una organización, por lo general tienen sus propios juicios e intereses hacia la misma organización, es decir, manejan agendas personales que intentan promover e instaurar, eso hace difícil poder definir bien los criterios de eficacia en esta dimensión, sin embargo se sugieren algunos como la satisfacción de la coalición dominante, satisfacción de constituyentes según su poder relativo, minimización de los perjuicios y adecuación de la organización al entorno.

Se presenta una tabla resumen de las diferentes dimensiones para mayor claridad del lector.

Tabla: Resumen Teórico de los Modelos de Eficacia Organizacional

MODELO	CRITERIO	INDICADOR
Económico	Maximización del beneficio. Maximización del valor de mercado	Rentabilidad económica / Rentabilidad financiera. Ex–ante (basados en el valor de mercado). Ex–post (basados en los beneficios obtenidos).
Social	Objetivos económicos. Objetivos de control. Objetivos de cultura. Objetivos sociales	Financieros (los mismos que para el Modelo Económico). Comportamiento de las personas en la organización. Costos de contratación y retención de personal motivado.
Sistémico	A corto plazo:	Financieros (rentabilidad).

	eficiencia, eficacia política. A largo plazo: supervivencia, crecimiento	Rendimiento de los recursos Supervivencia. Crecimiento (en activos, número de clientes, facturación, etc.).
Político	Definidos a partir de un meta criterio, pueden dar lugar a modelos de tipo multidimensional (diferentes criterios que contemplen los intereses de los grupos de interés considerados)	De naturaleza contingente: a definir en función de las características de la organización y de los criterios de eficacia considerados.

Fuente: Mayo Alegre, J, Loredo N. y Reyes S. (2008) Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional

Ahora bien, la evolución de las ciencias sociales y económicas en conjunto con el marcado, han generado algunos aspectos genéricos asociados a la eficacia, a saber:

- Obtener la máxima producción y el máximo beneficio o excedente, según determinada medida e inspirada en los principios de “eficiencia” y “rentabilidad”.
- Procurar un desarrollo económico y crecimiento armónico de la empresa, como sistema global y en sus diferentes componentes o subsistemas.
- Mantener una estabilidad socio-económica entre la fuerza de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.

Finalmente, Negandhi, basándose en Argyris y Likert, (en Chiavenato, 2001. pág. 51-52) menciona como base para establecer la eficacia organizacional los siguientes criterios:

a. Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada.
b. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo.
c. Nivel de rotación de personal y ausentismo
d. Relaciones interpersonales óptimas.
e. Establecimiento de relaciones de cooperación entre los departamentos y áreas de la organización.
f. Percepción común respecto de los objetivos de la empresa.
g. Empleo racional de fuerza de trabajo calificada.
h. Capacidad de adaptación al medio externo

Sin lugar a dudas y una vez analizado el concepto de eficacia una vez más se puede llegar al convencimiento y por qué no decir, certeza, que el capital más importante, el eslabón central para logra que las organizaciones sean eficaces son y serán las personas que trabajan en ellas, las que aportan compromiso, trabajo y

valor, de ahí que las relaciones laborales se tornan fundamentales y estratégicas para el desarrollo y supervivencia de las empresas.

3. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.

La integración entre el individuo y la organización no es un problema reciente, es más Weber hace un siglo supuso que las organizaciones podían destruir la personalidad del individuo con la imposición de reglas y procedimientos capaces de despersonalizar las relaciones entre las personas. Posteriormente Mayo en sus estudios critica el enfoque inhumano de la administración científica de Taylor y desde entonces se ha comprendido que existen intereses muchas veces antagónicos entre la empresa y los trabajadores. Las personas buscan en las organizaciones poder lograr sus objetivos de seguridad, de reconocimiento, de desarrollo, de seguridad laboral y de prestigio entre otras y por otro lado, las organizaciones y empresas, buscan lograr minimizar costos, lograr mayores utilidades, disminuir gastos, etc. El desafío entonces está en lograr encontrar la armonía necesaria que permita que ambas partes logren satisfacer sus necesidades y hacer que la empresa sobreviva.

Se hace necesario que exista mayor reciprocidad entre trabajador y organización, por una parte, la organización hace ciertas cosas para el trabajador, como por ejemplo lo remunera por un trabajo realizado, le da seguridad, estatus, etc., del mismo modo que el trabajador responde desarrollando un trabajo y cumpliendo instrucciones. Chiavenato (2001) sostiene que las personas y las empresas poseen expectativas, por un lado, las empresas esperan de sus empleados lealtad, cumplimiento de las normas y el trabajador espera que la empresa sea justa y obre con rectitud.

En tal sentido, los desafíos estratégicos de las organizaciones deben ocupar un lugar importante y fundamental en la administración de personal. Hoy, una condición básica para que las organizaciones puedan tener éxito en sus actividades es que las personas, su desempeño y sus competencias coincidan con las estrategias del negocio y las metas de la organización. En ese contexto, las relaciones entre la organización y las personas que trabajan en ella adquieren una importancia vital.

No obstante, las personas requieren de muchas habilidades para trabajar en una organización; es decir, deben desempeñar su trabajo, relacionarse con sus pares y superiores, atender al cliente, enfocarse en las metas y los resultados por alcanzar y, sobre todo, deben sujetarse a las reglas de la organización y absorber su cultura. Todo ello requiere de una considerable dosis de adaptación y de integración al contexto de la organización, a su estructura, a su cultura, a las personalidades presentes en ella y al tipo de trabajo. Cada organización es única y cada una tiene su propio estilo de administración.

Una parte del trabajo de los gerentes consiste en supervisar a sus subordinados. Éstos requieren de atención y seguimiento, porque enfrentan varias contingencias internas y externas y además están sujetos a problemas personales, familiares, económicos y de salud, a preocupaciones diversas, a dificultades para transportarse o atender a compromisos, a posibles problemas con drogas, como el tabaco o alcohol (Chiavenato, 2008). Diversos problemas afectan el desempeño de las personas. Algunas logran manejar tales problemas por cuenta propia, otras no y se convierten en trabajadores problemáticos. Los administradores deben invertir una cantidad considerable de tiempo para lidiar, de forma justa y equitativa, con trabajadores problemáticos. Los problemas personales pueden afectar el comportamiento laboral de los trabajadores. Para su bien, la organización debe motivar y proporcionar ayuda a los trabajadores en estas situaciones.

Las actividades para relacionarse con los trabajadores tienen por objeto crear un ambiente de confianza, respeto y consideración y pretenden lograr una mayor eficacia de la organización con la eliminación de las barreras que inhiben la plena participación de los trabajadores y el cumplimiento de sus políticas organizacionales (Bueno y Morcillo, 1997; Chiavenato, 2001, 2008; Bohlender, Snell y Sherman, 2005). Estas barreras se derivan de factores organizacionales o personales. Cualquier sea su origen, las actividades para relacionarse con los trabajadores pretenden establecer una comunicación directa de doble vía que implique a las dos partes y proporcione ayuda mutua (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2006). En realidad, las relaciones con los empleados deben formar parte integral de la filosofía de la organización, es decir, ésta debe tratar a sus empleados con respeto y les debe ofrecer medios para satisfacer sus necesidades personales y familiares.

Así en general cuando se diseña un programa de relaciones con empleados, éste debe incluir como mínimo:

1. **Comunicaciones:** la organización debe comunicar y explicar su filosofía a los trabajadores y solicitarles sugerencias y opiniones sobre cuestiones de trabajo. Las comunicaciones deben ser de doble vía es decir, ascendentes y descendentes.
2. **Cooperación:** la organización debe compartir el proceso de decisión y el control de las actividades con los trabajos para obtener su cooperación y compromiso.
3. **Protección:** el lugar de trabajo debe afectar positivamente el bienestar de los trabajadores, desde el punto de vista físico y brindar protección contra posibles represalias o persecuciones, desde el punto de vista psicológico, las personas deben sentir que su lugar de trabajo es agradable y seguro.
4. **Ayuda:** la organización debe responder a las necesidades especiales de cada trabajador, brindarles sostén y apoyo. Las personas deben sentir que la organización apoya y sostiene sus necesidades y expectativas y que no sólo son mano de obra.

5. **Disciplina y conflicto:** la organización debe tener reglas claras para lidiar con la disciplina y la resolución de posibles conflictos que sean justas, conocidas y compartidas.

Se revisarán brevemente los puntos anteriores:

Existen en esta línea, aunque aún no muy masificado en Chile, lo que se denomina, **programas de propuestas**, este tipo de programa generalmente se diseña con el propósito de solicitar, estimular, evaluar e implantar las propuestas que ofrecen los empleados y recompensar aquellas que proporcionen ideas que tengan aplicaciones prácticas con resultados para la organización (García, 2007). Las recompensas casi siempre son monetarias y el reconocimiento es público, y pueden incluir vacaciones extra o algún beneficio especial. Muchas organizaciones han implantado con éxito sistemas de propuestas. Las líneas básicas de un programa de propuestas son las siguientes:

- Debe haber una comisión de evaluación de las sugerencias, que analice objetivamente cada una de ellas y presente una explicación razonable a los colaboradores de por qué fueron rechazadas sus ideas. Esa comisión debe incluir a personas procedentes de diversas áreas y niveles de la organización.
- La implantación de las propuestas aceptadas y la recompensa al colaborador que presentó las ideas se deben hacer de inmediato y en público. El boletín interno de la organización si es que existe, debe publicar el reconocimiento al colaborador y el resultado de la mejoría sugerida y si no existe, debe ser hecho a través de los canales oficiales de comunicación de la organización. El ejemplo y el refuerzo son indispensables en este tipo de programas (García, op.Cit).
- Se debe evaluar qué tanto beneficio o ahorro produce la sugerencia ofrecida a la organización.

Los **premios de reconocimiento** son pagos o beneficios concedidos a los colaboradores o a los equipos que han hecho aportaciones extraordinarias a la organización (Chiavenato, 2008). La idea es comunicar lo que hicieron y convertirlos en modelo para los demás trabajadores. El premio de reconocimiento puede ser otorgado por el gerente o el cliente interno de un colaborador o equipo, quien debe comunicar a la dirección por qué se entrega el reconocimiento (García, 2007). El premio puede involucrar una ceremonia por el éxito del colaborador o equipo para fomentar que todos los demás se esfuercen por alcanzar los objetivos de la organización y para proporcionar una realimentación sumamente positiva a los colaboradores.

Existen también con frecuencia, situaciones en la que la organización a través de los gerentes y jefes directos, deben prestar **ayuda** a los asociados para hacer frente a problemáticas de tipo particular que aunque no se busca, afecta el quehacer de la organización, a saber, enfermedad de algún familiar, fallecimientos de cercanos, situaciones fortuitas, catástrofes, etc. Las organizaciones no pueden

hacer oídos sordos a este tipo de situaciones, más aun, no hay que olvidar una de las características de la cultura laboral chilena, el paternalismo, éste a grandes rasgos supone que el jefe dará protección al trabajador a cambio de lealtad, siendo así entonces, tanto el trabajador como el jefe saben lo que deben hacer y esperar frete a una situación que afecte la integridad del trabajador. El jefe puede dar el espacio para que el trabajador logre solucionar su dificultad o puede ayudar al subordinado por medio de programas internos o poniendo al subordinado en contacto con ayuda profesional, que proporciona la empresa. Es común que las organizaciones empleen como medio de apoyo las fuentes externas aunque también se suele recurrir a orientaciones por parte de los gerentes y en ocasiones y dependiendo de la empresa, los departamentos de bienestar social asumen la tarea de ayudar al asociado.

Antes la palabra **disciplina** significaba pura y simplemente que las personas se alineaban a las reglas y normas que la organización establecía, porque eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Dentro de ese antiguo concepto, era necesario que hubiera un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Ese control externo se fundaba exclusivamente en los medios como los horarios de trabajo, las prohibiciones, los comportamientos disciplinados, etc., y casi nunca se ocupaba de los fines es decir, el logro de metas y resultados (Chiavenato, 2001). Al fiscalizar comportamientos como la puntualidad, la asiduidad, la obediencia al jefe y el orden, las organizaciones dejaban a un lado la eficiencia, la eficacia y el logro de las metas y los objetivos, el valor agregado a la organización, la mejora de la calidad y de la productividad, la atención al cliente y otros aspectos de valor real para la organización.

Actualmente el término disciplina se refiere a la condición en que las personas se dirigen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización (Alles, 2002). Es lo que se llama autodisciplina y autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de una vigilancia externa. Las personas ajustan su comportamiento a las reglas de la organización, mientras que ésta vigila las metas y la realización de los objetivos. Las personas, en la medida en que sepan lo que se espera de ellas, se predisponen a alcanzar las normas o las reglas definidas por la organización, siempre y cuando les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus trabajadores los parámetros de los comportamientos que deben observar.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina ni admiten las normas de un comportamiento responsable. Estas personas requieren alguna medida de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada sanción (Chiavenato, 2008). Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que la organización considera aceptable.

La sanción se presenta como una consecuencia indeseable del comportamiento, o como la eliminación de una consecuencia deseable, que sirve para disminuir la intención de continuar con ese comportamiento (Chiavenato, 2008). En el caso de la puntualidad, los administradores pueden sancionar a los trabajadores que persisten en llegar con retraso al trabajo al hacerles ver algunas consecuencias indeseables con una advertencia verbal o escrita. No obstante, las sanciones pueden ir seguidas de efectos negativos de largo plazo, como niveles elevados de ausentismo y rotación, por lo que se recomiendo analizar la causa de la desviación conductual.

Existen factores relacionados con la disciplina que deben ser tomados en cuanta al momento de aplicar sanciones, a saber:

1. La gravedad de los problemas se refiere a la seriedad o severidad del problema, como la falta de honradez, la agresión física o verbal, etc.
2. La duración del problema se refiere al tiempo que dura la falta.
3. La frecuencia y la índole del problema, que pueden ser una pauta nueva o la continuación de alguna infracción a la disciplina.
4. Una infracción frecuente y continua requiere de una acción disciplinaria más severa que una aislada y discontinua.
5. Los factores condicionantes son las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. No llegar un día lunes luego de un “carrete” de fin de semana puede ser un elemento para una mayor tolerancia. Sin embargo, el plan decidido de agredir a alguien es un elemento de mayor gravedad.
6. El grado de socialización se refiere a la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y la formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados. Cuando las reglas son vagas e informales y no se conocen mucho, entonces la situación es diferente.
7. La historia de las prácticas disciplinarias de la organización son las infracciones similares que la organización ha sancionado en el pasado y el trato equitativo que se les dará.
8. El apoyo administrativo se refiere a que los administradores deben apoyar totalmente la acción disciplinaria y aplicarla cuando administran a sus subordinados.

Finalmente, existen algunas pautas básicas de disciplina que se deben aplicar a todas las violaciones de las reglas de la organización, sean leves o graves. Las medidas disciplinarias deben incluir los siguientes procedimientos estándar:

1. **Comunicación de las reglas y los criterios de desempeño:** Se debe avisar a los empleados cuáles son las reglas y las normas de la compañía y las consecuencias de su violación. Cada persona y cada supervisor deben comprender perfectamente las políticas y los procedimientos de la disciplina.

2. **Documentación de los hechos**: El supervisor debe registrar las evidencias que justifiquen la acción disciplinaria. Esas evidencias deben ser cuidadosamente documentadas para evitar cualquier duda, subjetividad o arbitrariedad, esto sin embargo, debe estar realizado dentro del marco legal vigente cuidando de no caer en conductas de hostilidad.
3. **Respuesta congruente con la falta de las reglas:** El empleado debe sentir que la aplicación de la disciplina es congruente y previsible y que en ella no hay discriminación o favoritismo alguno. Esto no significa que todos los empleados deban ser tratados de la misma manera. Por ejemplo un empleado que tiene varios años en la empresa, con una excelente conducta, y que viola una regla puede ser sancionado de forma más leve que un nuevo trabajador que ha violado la misma regla. Sin embargo, si dos empleados recién admitidos han violado la misma regla, deben recibir igual sanción.

Para finalizar lo relativo a la acción disciplinaria, se hace necesario definir tres líneas fundamentales a seguir:

- **Se debe preferir una medida correctiva a una punitiva.** El objetivo de la acción disciplinaria es corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarlo. La sanción debe ser la acción final y última de cualquier acción disciplinaria. La medida correctiva está dirigida al desempeño futuro, mientras que la medida punitiva se relaciona con el pasado.
- **La acción disciplinaria debe ser progresiva**. Aun cuando toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, la cual irá seguida de una advertencia escrita, la suspensión y, en los casos más serios e incorregibles, el despido del trabajador.
- **La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa**. La acción correctiva también debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, congruente con la infracción cometida, estar en términos impersonales y tener un impacto directo.

Con todo y a la luz de los desafíos modernos, se sugiere el empleo de la **disciplina positiva** dado que en muchas situaciones la sanción no consigue motivar al colaborador para que cambie su comportamiento indeseable. Por el contrario, la sanción provoca resentimiento o miedo en el colaborador. Como la disciplina progresiva hace hincapié en la sanción, ésta puede llevar al colaborador a engañar a su supervisor, en lugar de corregir sus acciones (Chiavenato, 2008). Para evitarlo, algunas organizaciones adoptan la disciplina progresiva junto con la positiva. ***"La disciplina positiva es un procedimiento que fomenta que el colaborador vigile su propio comportamiento y que asuma su responsabilidad por las consecuencias de sus actos"*** (Chiavenato, 2008, pág.456). Es similar a la disciplina progresiva porque ambas utilizan una serie de pasos o etapas que aumentan en términos de urgencia y severidad hasta que la

última etapa termina con el despido sumario. En la práctica, la disciplina positiva sustituye la sanción de la disciplina progresiva con sesiones de asesoría entre el colaborador y el gerente. Esas sesiones se enfocan en que el colaborador debe aprender con los errores del pasado e iniciar un plan personal para hacer un cambio positivo en su comportamiento. En lugar de depender de amenazas y sanciones, el gerente utiliza sus habilidades de asesoría para motivar al colaborador a cambiar. En lugar de achacar la culpa al colaborador, el gerente hace hincapié en la solución de los problemas en colaboración. Así, la disciplina positiva provoca que el papel del gerente se transforme del de un adversario al de un consejero.

El procedimiento de la disciplina positiva de cuatro etapas comienza con una **primera sesión** de asesoría entre el colaborador y el gerente, que termina con el acuerdo verbal de una solución al problema, aceptable para ambas partes. Si la solución no funcionara, el gerente y el colaborador se reúnen de nueva cuenta para analizar por qué falló la solución y desarrollar un nuevo plan y esquema de tiempo para solucionar el problema. En **la segunda etapa** se pone por escrito una nueva solución convenida por consenso. Si no ocurre una mejoría en el comportamiento, la tercera etapa consiste en una advertencia final al empleado, que plantea el riesgo de que sea despedido. En lugar de suspender al colaborador sin remuneración —como ocurre en el caso de la disciplina progresiva—, esta **tercera etapa** brinda al colaborador algo de tiempo para evaluar su situación y para pensar en una nueva solución. Al hacerlo, se le alienta a examinar por qué la solución actual y anterior no ha funcionado. La **cuarta etapa** es el despido del colaborador.

Ahora bien, Chiavenato (2008) planea algunas limitaciones de la disciplina positiva, a saber:

- Los costos por el entrenamiento de las habilidades de asesoría de los gerentes.
- El tiempo laboral que se dedica a las sesiones de asesoría entre el administrador y el colaborador.

Los colaboradores prefieren la disciplina positiva a la progresiva, porque se sienten tratados con más respeto y consideración. La asesoría da por resultado una mayor voluntad para corregir el comportamiento indeseable. Los gerentes también la prefieren porque les aleja del papel de controlador y castigador. Además, la asesoría produce relaciones de mejor calidad con los subordinados que la disciplina, permite que el gerente tenga intervenciones más rápidas y completas para corregir un problema y evita una confrontación hasta que el problema haya sido resuelto a través de la disciplina progresiva (Chiavenato,op.Cit).

Esto nos indica que las personas deben ser tratadas entonces como socios de la organización más que solo trabajadores, incluso en acciones de sanción y desviación conductual.

3.1. El recurso humano como socio estratégico de la organización.

No hay duda, el éxito de las organizaciones depende del desempeño de su personal, de los niveles de motivación y compromiso que asuman, así como del desarrollo de las competencias claves para la implementación efectiva del negocio. En este sentido, los recursos humanos deben convertirse en el socio estratégico de la organización, participando en la planificación de la empresa, de sus planes y objetivos.

Si el cumplimiento de las metas depende en buena parte de las habilidades de sus trabajadores que logren satisfacer las necesidades del cliente, es lógico pensar que recursos humanos debe jugar un papel clave, no sólo alcanzando el talento que se necesita, sino teniendo la visión de mantenerlos dentro de la compañía y lograr que aporten la mayor cantidad de valor posible.

El proceso de gestión humana, entendido como el soporte en todos los aspectos relacionados con el adecuado manejo de las personas que integran la organización, ha pasado por diferentes etapas a través de la historia y se ha ido consolidando en las organizaciones como un factor que contribuye significativamente al logro de las metas corporativas (Chiavenato,2008).

Hablar de gestión humana como un proceso clave en el incremento de la productividad pasa por el reconocimiento que tiene comprender el alcance de las funciones propias de quienes tienen la responsabilidad de gerenciar el factor humano como elemento clave del desarrollo de las competencias necesarias para alcanzar desempeños superiores en la organización y de esta manera aportar modelos y esquemas que permiten no solamente conocer fortalezas y debilidades de quienes integran los diferentes equipos de trabajo, sino también establecer planes de acción ajustados a los propósitos de la empresa (Alles 2006).

Son muchos los pensadores y escritores que han dedicado largas reflexiones a encontrar la razón de ser del proceso de gestión humana, coincidiendo en general en la importancia de contar con los mejores talentos para el desarrollo de las diferentes tareas y actividades que constituyen el corazón del negocio (Bueno y Morcillo, 1997; Alles, 2006; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006; Chiavenato, 2008; Coulter, 2008). La responsabilidad de seleccionar, desarrollar y retener el talento adquiere nuevos y mayores alcances por cuanto se pretende que todas las personas de la empresa integren un sistema de trabajo orientado al incremento de los resultados corporativos.

Ahora bien, en muchas organizaciones el proceso de gestión humana continua siendo un área con funciones netamente operativas y su aporte se limita a mantener al día los aspectos prácticos de pagos y lo referente a los temas contractuales y legales entre otras tareas necesarias pero de bajo impacto (Chiavenato,2001).

Chiavenato (2001) las denomina empresas Omega y son aquellas en donde el área de RH todavía está centralizada y monopoliza todas las decisiones y acciones relacionadas con las personas. Las personas trabajan como meros empleados sometidos a un reglamento interno y a un rígido horario de trabajo. Lo importante es que sean asiduos y puntuales, sin importar lo que hagan en el transcurso de su horario de trabajo. Los cargos son rígidamente definidos, individualizados, aislados y desempeñados dentro de una rutina de trabajo que no cambia y que no requiere que las personas piensen o mejoren su desempeño. La denominación que más se ajusta a sus empleados es la de empleados de mano de obra, ya que esas organizaciones solamente requieren personas que desarrollen actividad física y muscular. Siguiendo a Chiavenato, "***la mayor pérdida en estas organizaciones no es el despilfarro contabilizado en dinero, materiales o tiempo, sino el despilfarro de talento humano en las fábricas, sin ninguna consideración y de manera cotidiana y continua***" (pág.8). El capital intelectual se desvanece sin ninguna aplicación constructiva.

Por el contrario, en la actualidad también existen las organizaciones Alfa, que son aquellas que incentivan y motivan a las personas a equivocarse, crear e innovar incesantemente en sus tareas, en la búsqueda de mejoramiento continuo y creciente. Son las organizaciones donde las personas tienen libertad para pensar, razonar y utilizar lo más sofisticado, su inteligencia, al servicio de la empresa. Son las organizaciones donde las personas deben añadir valor, mejorar la calidad de lo que hacen y servir al cliente. Aunque sean las que más exigen de las personas en términos de contribución y resultados, las organizaciones Alfa brindan a las personas más satisfacción y placer al trabajar. Según Chiavenato, son las mejores organizaciones para trabajar. En ellas, el área de RH constituye una unidad de constante innovación y creatividad que funciona como elemento de consultoría interna para que los gerentes puedan actuar como gestores de personas. La gestión del talento humano está descentralizada por completo y se orienta hacia los gerentes y sus equipos. El organigrama tradicional se remplaza por una red integrada de equipos. En estas organizaciones no se administran las personas como factores de producción o como recursos pasivos. Las personas no son simples empleados ni se denominan recursos humanos, sino colaboradores e incluso asociados de la organización que brindan el conocimiento y las habilidades necesarias para el éxito de la iniciativa conjunta en plena era de la información. En ellas no se administra a las personas, sino que se administra junto con las personas. Tanto es así que el órgano de recursos humanos cambia de nombre: gestión con las personas o gestión de talento humano, o también gestión del capital humano o gestión del capital intelectual según el autor y el énfasis (Alles, 2006; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006; Chiavenato, 2008; Coulter, 2008).

En la misma línea se puede afirmar que hoy resulta difícil encontrar a responsables de la gestión de organizaciones, cualesquiera que sean los objetivos de éstas, que no afirmen el papel relevante que tienen las personas en el desarrollo y éxito de las mismas. Los factores de competitividad organizativa son, en gran medida, factores vinculados a los recursos humanos, a sus habilidades,

destrezas, competencias, etc. Todo ello ha hecho que el interés por la gestión de los recursos humanos haya crecido y que cada vez se demanden auténticos especialistas en esta área.

Así cada vez más el departamento de gestión de personas, la gerencia de personas o como quiera llamársele tienen que ver con una multiplicidad de temas, como por ejemplo:

- ✓ La planificación de los recursos humanos.
- ✓ El análisis de puestos de trabajo.
- ✓ La cobertura de las necesidades de recursos humanos de la organización.
- ✓ El aumento del potencial y desarrollo del individuo.
- ✓ La evaluación de la actuación de los empleados.
- ✓ La retribución de los empleados.
- ✓ La gestión de la salud e higiene en el trabajo.
- ✓ La gestión estratégica e internacional de los recursos humanos.

Se revisarán brevemente cada uno de ellos

3.1.1. Planificación de los Recursos Humanos

La planificación de los recursos humanos trata de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, de personal partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve de punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Así, por ejemplo, sirve para indicar: a) cuántos empleados y de qué clase se necesitan; b) cómo se conseguirán los empleados y c) las necesidades de formación que tendrá la organización.

Si bien esta actividad es muy importante, no ha sido sino hasta hace relativamente poco tiempo cuando la mayoría de las organizaciones la han incorporado como parte de la gestión de los recursos humanos (Chiavenato, 2001).

3.1.1. Análisis Del Puesto De Trabajo

Mediante el análisis de los puestos de trabajo se trata de conocer tanto su contenido (qué se hace, cómo se hace y por qué se hace) como los requerimientos más importantes para su correcta ejecución. Este proceso de gestión de los recursos humanos, segundo proceso básico, está directamente relacionado, con el reclutamiento, selección, formación, carreras, valoración de puestos y retribución.

3.1.2. Cobertura De Las Necesidades De Recursos Humanos De La Organización

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos de la organización y sus vínculos con la estrategia general de la empresa, deben cubrirse los puestos de trabajo. La dotación de personal consiste en reclutar a los aspirantes a un puesto de trabajo, seleccionar los candidatos más adecuados y orientarlos y asignarlos a los distintos puestos. Estas actividades de dotación de personal valen tanto para los candidatos externos como para los internos. El reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados. Una vez conseguidos los candidatos es cuando puede iniciarse el proceso de selección. Entre los procedimientos de selección más habituales se encuentran los formularios de solicitud, el currículo vitae, la entrevista y la realización de pruebas y ejercicios (Chiavenato, 2001). Todos ellos, que deben cumplir la normativa existente, permitirán tomar una decisión final en relación al puesto de trabajo. Dicho de otro modo, los procedimientos de selección deben dar como resultado el ajuste entre la capacidad del candidato y las capacidades que requiere el puesto de trabajo para su desempeño.

3.1.3. Aumento Del Potencial Humano Y Desarrollo Del Individuo

Dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados con objeto de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer, son cuestiones por las que cada vez hay una mayor preocupación. Además, debido a los impresionantes costos que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización (Chiavenato, 2001). Muchas empresas utilizan las actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente los departamentos de recursos humanos.

3.1.4. Evaluación De La Actuación De Los Empleados

A pesar de que hay personas que no desean que se midan sus niveles de rendimiento, la evaluación tiene una importancia crítica para conocer y hacer un seguimiento de la contribución de los empleados. A partir de dichas evaluaciones, se toman decisiones relativas a ascensos, traslados, formación y retribución.

3.1.5. Retribución Y Motivación De Los Empleados

Una vez que los empleados están en el puesto de trabajo y se conoce su nivel de rendimiento es cuando puede determinarse la retribución. La retribución del personal se efectúa en función del valor del puesto de trabajo, de sus contribuciones personales y de su rendimiento. Si bien las recompensas basadas en el rendimiento pueden aumentar la motivación del empleado por el trabajo, existen otras compensaciones que se ofrecen simplemente por formar parte de la organización. El sistema de retribución de las organizaciones tiene un importante impacto tanto en la capacidad de atracción de personas como en el de su retención.

3.1.6. La Gestión De La Salud E Higiene En El Trabajo

Las empresas están preocupadas por la salud del empleado y su seguridad debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque el interés actual está principalmente centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades, también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico (Chiavenato, 20001).

3.1.7. La Gestión Estratégica De Los Recursos Humanos

Finalmente la consideración del componente humano como uno de los factores determinantes de la competitividad de las empresas ha conducido a la incorporación de dicho recurso al proceso de análisis estratégico. Las estrategias formuladas por las empresas deben ser congruentes y estar soportadas por los componentes humanos que posee (Arthur y Strickland, 2001). Por tanto, la empresa necesita conocer cuáles son las fuerzas y debilidades en términos de su componente humano, para en base a dicha información decidir los cursos de acción que son posibles (Chiavenato, 2001).

En resumen, más que considerar la gestión de los recursos humanos como un conjunto de funciones y actividades independientes, lo adecuado es examinar las relaciones sistémicas que existen entre ellas. Así pues, los procesos de gestión deben verse como una unidad y sujetos a múltiples fuerzas y acontecimientos que contribuyen a dar forma a las políticas de recursos humanos de la organización. Es decir, no sólo se requiere una congruencia interna en el sistema de recursos humanos, sino también de éste con su entorno.

3.2. Influencias Internas y el impacto en el Recurso Humano

Entre los aspectos de la organización que influyen sobre las actividades de recursos humanos, pueden destacarse: la alta gerencia, la estrategia de la organización, la cultura, la tecnología, la estructura y el tamaño:

Apoyo de la alta dirección. La alta gerencia es la que determina la importancia que tendrá la gestión de los recursos humanos en la organización (Alles, 2006). Si la alta dirección minimiza el papel que tiene la gente, en términos de sus contribuciones al éxito general de la organización, los jefes intermedios actuarán del mismo modo. Las competencias asignadas a los departamentos de recursos humanos serán poco importantes o de escaso impacto y, en consecuencia, se llevarán a cabo solamente las actividades más rutinarias (Chiavenato, 2001). Un impacto de esta perspectiva será que las funciones relacionadas con los recursos humanos se planteen de forma reactiva, en lugar de proactiva. Sin embargo, el cambio general que se ha producido, a lo largo de los años, en la concepción de la gestión de los negocios ha llevado también a nuevos planteamientos y posicionamientos de los equipos directivos respecto a los recursos humanos, siendo un reflejo de ello la propia evolución del término utilizado para designar a la unidad responsable: departamento de personal vs departamento de recursos humanos. El apoyo de la dirección a la gestión de los recursos humanos se aprecia fundamentalmente en el estatus dado a sus responsables funcionales y por el peso que el componente humano tiene en las decisiones de la organización, por ejemplo, participando en los comités estratégicos (Chiavenato, 2008).

Estrategia. Las organizaciones cada vez están vinculando más la gestión de sus recursos humanos a su estrategia institucional. La estrategia determina las características generales que la organización precisa de sus empleados. Así, por ejemplo, la estrategia informará a los empleados sobre cuestiones relativas a la organización, tales como si deben centrarse en los resultados a corto o a largo plazo, en la calidad o en la cantidad, en el alto o en el bajo riesgo, en la flexibilidad o en la rigidez, si se potencia la independencia o dependencia de actuación, entre otras (Alles, 2006). Estas características, si bien están parcialmente limitadas por la tecnología y la estructura de la organización, influyen sobre las habilidades, conocimientos y capacidades concretas que precisan los empleados para desempeñar sus trabajos. Son precisamente las capacidades, competencias, habilidades y conocimientos que se poseen o que se necesitan adquirir las que deben incorporarse al proceso de análisis y formulación de las estrategias empresariales, así la estrategia es un condicionante de suma importancia para la gestión de los recursos humanos y éstos a su vez para los posicionamientos estratégicos de las empresas.

Cultura. La cultura institucional representa el sistema de valores de la organización. Influida en gran medida por la alta gerencia, a través de ésta se determinan los valores y supuestos de la gente sobre la voluntad de trabajo, su ética y la forma en que debieran ser tratados (Schein, 1988; Alles, 2006). La cultura juega un papel muy importante en el comportamiento de las personas y tiene gran incidencia en cómo se gestionan. La cultura representa un intangible difícil de medir pero que explica el grado de discrecionalidad o libertad que se da a las personas en la toma de decisiones, los criterios de promoción o desarrollo establecidos, los sistemas y orientación dada a la retribución, preocupación por las condiciones de trabajo, etc. La cultura condiciona los procesos de gestión de los recursos humanos y a su vez se puede ver reforzada por ellos (Robbins y Judge, 2013).

Tecnología y estructura. Por lo general, mediante el término tecnología se suele hacer referencia a los equipos y conocimientos utilizados para producir bienes y prestar servicios. Las situaciones de crisis económica y la relevancia de aspectos como la calidad y productividad han puesto en duda la pertinencia de las tecnologías tradicionales y todo el conjunto de actividades de recursos humanos relacionadas con ellas. Una consecuencia de los nuevos sistemas de producción son los cambios en las estructuras organizativas. La estructura de las organizaciones cada vez está menos jerarquizada: la organización del trabajo se efectúa por procesos y mediante grupos. Gracias a la tecnología moderna y a los sistemas informáticos, la supervisión estrecha resulta innecesaria y las responsabilidades del control tienden a transferirse al individuo que realiza la tarea, por lo que ciertos niveles de supervisión desaparecen y se produce el aplanamiento jerárquico, alcanzándose con ello una mejora en la calidad y una reducción de los costos (Chiavenato, 2008).

Tamaño. El tamaño de la organización es igualmente un factor importante para las actividades relacionadas con los recursos humanos. Con algunas excepciones, cuanto más grande sea la organización, más desarrollado estará su mercado interno de trabajo, y menos dependerá del mercado de trabajo externo, dotándola de una mayor libertad a la hora de establecer diferentes políticas de recursos humanos. Así, por ejemplo, las decisiones relativas a la forma de pagar a los empleados, cómo evaluarlos, cómo clasificar los puestos de trabajo y cómo establecer las diferentes trayectorias profesionales estarán menos sujetas a condicionantes externos (Chiavenato, 2001 y 2008). Cuanto mayor es el tamaño de la organización, hay una creciente tendencia a la formalización en la definición de los procesos de gestión en general y de los recursos humanos en particular, y por tanto a una pérdida de flexibilidad (Lawrence y Soko, 2007). Un rasgo importante de las pequeñas o medianas empresas es que en muchas de ellas no existen departamentos de recursos humanos ni órganos especializados para su gestión.

3.3. Importancia de la Gestión de Recursos Humanos

Esta década ha sido testigo de ciertas tendencias que tendrán repercusiones en las empresas. La gran competitividad y fluctuaciones del entorno económico actual, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, la incorporación de las tecnologías de la comunicación, la rápida evolución de la mano de obra, la mayor diversidad de la fuerza laboral, el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar, la insistencia sobre la calidad de los productos y servicios a precios competitivos, son algunas de las cuestiones que se han traducido en requerimientos críticos al departamento de recursos humanos.

Para que las organizaciones no sólo se limiten a sobrevivir, sino que tengan éxito durante los próximos años, los departamentos de recursos humanos tendrán que ser capaces de hacer frente a estas variables. En este momento parece aceptarse que algunas de las funciones y de las actividades tradicionales en las que se hacían más hincapié en el pasado ya no serán importantes en el futuro; en lugar de ello, cobrarán más vigencia otras funciones y actividades (Chiavenato, 2001 y 2008).

Por consiguiente, la creciente importancia de los recursos humanos se debe al nuevo papel que se le asigna dentro de la organización para dar respuesta a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular. A esto se añade el reconocimiento de que a través de la gestión de los recursos humanos se puede influir de manera determinante en los objetivos de la organización.

Las personas se tornan estratégicas para las empresas, puesto ya no solo pueden ser tratadas como meros recursos, en gran medida a que son ellas las que generan la diferencia entre una organización y otra. Las formas de administrar, de producir, de generar utilidad son por lo menos similares en las empresas modernas, la diferencia la hacen quienes componen la organización, a saber, las personas y sus talentos, sus competencias y la disposición para poder aportar valor al quehacer organizacional.

Así las personas han dejado de ser solo trabajadores o asalariados, para transformarse en colaboradores, asociados y talentos en gran medida por la necesidad de aumentar la competitividad, racionalizar costos, hacer frente a la explosión de avances tecnológicos con tasas de obsolescencias cada vez más cortas, ciclos económicos turbulentos, cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educacionales, etc.

3.4. Consideraciones legales, sindicatos y sucesos imprevistos.

3.4.1. Breve Revisión del Código del Trabajo de Chile

Los recursos humanos son fundamentales para llevar adelante cualquier organización. La fuerza y creatividad de las personas agregan valor y riqueza a los recursos naturales. A cambio de ese aporte fundamental, el personal tiene derecho a ser remunerado por la empresa de acuerdo a las leyes del país.

A continuación se revisarán aspectos importantes de la legislación laboral chilena, principalmente los contenidos en el Código del Trabajo que rige las relaciones entre empresa privada y trabajadores. No pretende ser un tratado extenso, para mayor profundización le invito a revisar el código y la legislación laboral vigente.

Las personas al ingresar a una empresa u organización celebran con el empleador un contrato individual de trabajo el que se define como en el Art.7 del Código del trabajo como: "***El Contrato individual de trabajo es una convención por la cual el trabajador se obliga a prestar servicios personales bajo dependencia y subordinación a un empleador, quien se compromete a pagar a éste por los servicios una remuneración determinada***". El contrato puede ser individual o colectivo.

Según la ley un contrato individual de trabajo puede ser suscrito por:

- Los mayores de dieciocho años, se considerarán mayores de edad y pueden contratar libremente la prestación de sus servicios.
- Los menores de dieciocho años y mayores de quince, siempre que cuenten con la autorización expresa del padre o madre; a falta de ellos, del abuelo paterno o materno; o a falta de éstos, de los guardadores, personas o instituciones que hayan tomado a su cargo al menor, o a falta de todos los anteriores, del Inspector del Trabajo respectivo.
- Los menores de quince años y mayores de catorce, siempre que cuenten con la autorización indicada en el inciso anterior, hayan cumplido con la obligación escolar, y sólo realicen trabajos ligeros que no perjudiquen su salud y desarrollo, que no impidan su asistencia a la escuela y su participación en programas educativos o de formación.
- Los menores de edad, bajo la responsabilidad de sus padres, podrán trabajar, por ejemplo, para personas o empresas dedicadas al teatro, cine, radio, televisión, circo u otras actividades similares.

Como todo contrato, el de trabajo también debe ser formal, el artículo 9 del Código del Trabajo al respecto indica: "***El contrato de trabajo es consensual; deberá constar por escrito y firmarse por ambas partes en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada contratante. El empleador que no haga***

constar por escrito el contrato dentro del plazo de quince días de incorporado el trabajador, o de cinco días si se trata de contratos por obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a treinta días, será sancionado con una multa a beneficio fiscal de una a cinco unidades tributarias mensuales"

Como mínimo el contrato de trabajo debe estipular la siguiente información:

1. Lugar de celebración y fecha de celebración.
2. Individualización de las partes con indicación de la nacionalidad y fechas de nacimiento e ingreso del trabajador.
3. Determinación de la naturaleza de los servicios y del lugar o ciudad en que hayan de prestarse.
4. Monto, forma y período de pago de la remuneración acordada.
5. Duración y distribución de la jornada de trabajo, salvo que en la empresa existiere el sistema de trabajo por turno, caso en el cual se estará a lo dispuesto en el reglamento interno.
6. Plazo del contrato, y
7. Demás pactos que acordaren las partes.

También se deberá señalar los beneficios adicionales si éstos existen como por ejemplo: casa habitación, luz, combustible, alimento u otras prestaciones en especies o servicios. Así mismo, cuando para la contratación de un trabajador se le haga cambiar de domicilio, deberá dejarse testimonio del lugar de su procedencia y cancelársele los costos de traslado.

Con respecto a la duración del mismo, este puede ser de término fijo o por tiempo indefinido. Éste último no tiene fecha de término, por el contrario el contrato a plazo fijo es aquel cuya duración acuerdan de antemano entre las partes. El tercer tipo es el contrato por obra o faena terminada que es aquel que termina cuando finaliza el trabajo o servicio que le dio origen. Las jornadas de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador debe prestar efectivamente sus servicios en conformidad al contrato. Se considerará también jornada de trabajo el tiempo que el trabajador se encuentra a disposición del empleador sin realizar labor, por causas que no le sean imputables. La jornada ordinaria de trabajo no puede exceder las cuarenta y cinco horas semanales. Tal como lo plantea el artículo 22 del referido código, quedan excluidos de la limitación de jornada de trabajo:

> […] los trabajadores que presten servicios a distintos empleadores; los gerentes, administradores, apoderados con facultades de administración y todos aquellos que trabajen sin fiscalización superior inmediata; los contratados de acuerdo con este Código para prestar servicios en su propio hogar o en un lugar libremente elegido por ellos; los agentes comisionistas y de seguros, vendedores viajantes, cobradores y demás similares que no ejerzan sus funciones en el local del establecimiento. También

quedan excluidos de la limitación de jornada de trabajo los trabajadores que se desempeñen a bordo de naves pesqueras.

En otro aspecto de la ley se menciona la remuneración que se entiende como las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie avaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

Constituyen remuneración, entre otras, las siguientes:

- **Sueldo,** que es el estipendio fijo, en dinero, pagado por períodos iguales, determinados en el contrato, que percibe el trabajador por la prestación de sus servicios.
- **Sobresueldo,** que consiste en la remuneración por horas extraordinarias de trabajo.
- **Comisión,** que es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador.
- **Participación,** que es la proporción en las utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de la de una o más secciones o sucursales de la misma, y
- **Gratificación,** que corresponde a la parte de utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador.

Como todo contrato, se le puede poner término entre las partes, en tal sentido, el Código plantea en el artículo 159 que las causales de término de contrato pueden ser las siguientes:

a) Por mutuo acuerdo de las partes.
b) Por renuncia del trabajador, dando aviso a su empleador con treinta días de anticipación, a lo menos.
c) Por muerte del trabajador.
d) Por vencimiento del plazo convenido en el contrato. La duración del contrato de plazo fijo eso sí, no podrá exceder de un año.
e) Conclusión del trabajo o servicio que dio origen al contrato
f) Caso fortuito o fuerza mayor.

Ahora bien, el hecho de continuar el trabajador prestando servicios con conocimiento del empleador después de expirado el plazo convenido, lo transforma en contrato de duración indefinida. Igual efecto producirá la segunda renovación de un contrato de plazo fijo. El trabajador que hubiere prestado servicios discontinuos en virtud de más de dos contratos a plazo, durante doce meses o más en un período de quince meses, contados desde la primera contratación, se presumirá legalmente que ha sido contratado por una duración indefinida. Tratándose de gerentes o personas que tengan un título profesional o técnico otorgado por una institución de educación superior del Estado o reconocida por éste, la duración del contrato no podrá exceder de dos años.

La Ley plantea también la posibilidad de que el empleador pueda terminar el contrato sin derecho a indemnización cuando se presenten alguna de las siguientes causales:

1. Falta de probidad (deshonestidad), vías de hecho (riñas, peleas), injurias (maltrato, falta de respeto grave) o conducta inmoral grave debidamente comprobada.
2. Negociaciones que ejecute el trabajador dentro del giro del negocio y que hubieren sido prohibidas por escrito en el respectivo contrato por el empleador.
3. No concurrencia del trabajador a sus labores sin causa justificada durante dos días seguidos, dos lunes en el mes o un total de tres días durante igual período de tiempo; asimismo, la falta injustificada, o sin aviso previo de parte del trabajador que tuviere a su cargo una actividad, faena o máquina cuyo abandono o paralización signifique una perturbación grave en la marcha de la obra.
4. Abandono del trabajo por parte del trabajador, entendiéndose por tal:
    a) a) a salida intempestiva e injustificada del trabajador del sitio de la faena y durante las horas de trabajo, sin permiso del empleador o de quien lo represente.
    b) b) la negativa a trabajar sin causa justificada en las faenas convenidas en el contrato.
5. Actos, omisiones o imprudencias temerarias que afecten a la seguridad o al funcionamiento del establecimiento, a la seguridad o a la actividad de los trabajadores, o a la salud de éstos (no respetar normas de seguridad).
6. El perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, maquinarias, herramientas, útiles de trabajo, productos o mercaderías (boicot)
7. Incumplimiento grave de las obligaciones que impone el contrato.

También el trabajador puede ser desvinculado por necesidades de la empresa según el artículo 161 inciso 1 que menciona:

> […] por necesidades de la empresa, establecimiento o servicio, tales como las derivadas de la racionalización o modernización de los mismos, bajas en la productividad, cambios en las condiciones del mercado o de la economía, que hagan necesaria la separación de uno o más trabajadores, y la falta de adecuación laboral o técnica del trabajador.

En la causa anterior, el empleador deberá cancelar el equivalente a un sueldo mensual por cada año de servicio que el trabajador haya prestado a la empresa.

3.4.2. Relaciones Sindicales

Un sindicato es una asociación formada esencialmente por la defensa de los intereses de un grupo de trabajadores, que puede estar conformada por obreros, profesionales, técnicos, especialistas, etc.

La existencia de un sindicato no significa que la organización está atravesando por momentos complejos, ni que las políticas de recursos humanos estén entre dicho, con o sin sindicato, los responsables del bienestar de los asociados de la organización son los gerentes y profesionales de recursos humanos. Ahora bien es evidente que con la existencia de un sindicato, los gerentes y especialistas de recursos humanos, deben ajustarse a las dinámicas que imprime un sindicato a las labores de la empresa (Werther y Davis, 1995). Algunos cambios vienen dados por le marco legal y otros por los acuerdos entre las partes.

No existe una sola forma de tratar la relación con un sindicato, en algunas ocasiones existen hechos concretos de prácticas antisindicales que evitan la conformación de los mismos, con los consiguientes abusos y en otras, por afanes específicos y que poco tienen que ver con las demandas laborales, los sindicatos adoptan medidas y demandas inflexibles tornando a las empresas menos competitivas. Como puede verse existe un delicado equilibrio entre la necesidad de satisfacer las necesidades y aspiraciones legítimas de los trabajadores y el imperativo de continuar ofreciendo condiciones atractivas para inversionistas.

Los sindicatos no surgieron de la nada en la historia productiva del mundo moderno, a principios del siglo XIX producto de las tensiones propias de la Revolución Industrial, grandes injusticias, precarias condiciones laborales, sueldos de subsistencia hacen que los trabajadores se unan en frentes comunes para poder lograr obtener mejores beneficios y condiciones que de manera individual no les eran otorgadas. Más allá de la postura ideológica que se tenga que puede suponer la existencia del movimiento sindical como algo perjudicial o positivo y en perspectiva se puede afirmar que los sindicatos de dicha época constituyeron un poderoso vehículo de cambio que obligo a muchas industrias a adoptar políticas más humanitarias y equilibradas (Werther y Davis, 1995).

Algunos ejemplos notables de reivindicaciones laborales y sociales producto de la acción de los sindicatos en el mundo son:

- Reducción de la jornada de trabajo
- Derecho a huelga
- Prohibición del trabajo infantil
- Protección del empleo
- Prestaciones sociales y médicas

Los primeros sindicatos surgen en Inglaterra, Francia, Alemania y Estados Unidos principalmente durante el siglo XIX, principalmente de industrias acereras y de la construcción. En dichos países existe gran tradición sindical.

En la actualidad, se ha ido generando un fenómeno paulatino pérdida de afiliados en los sindicatos a nivel mundial y con ello la pérdida del poder social. Las razones van desde el excesivo individualismo capitalista hasta la globalización y conciencia de los derechos, esto último para los más optimistas. Sin embargo no hay que pensar que los movimientos sindicales están desapareciendo o su influencia es menor.

Werther y Davis, (1995) indican que el desafío está en lograr el equilibrio y dar respuestas a las demandas que pueden parecer excluyentes. Mencionan los autores "***Por una parte, el compromiso ético y humano con el bienestar de la población se ve reforzado por el hecho de que sólo garantizando un ingreso suficiente puede impulsarse la economía***" (pág.472). No hay que olvidar que la dinámica social actual impide que las grandes empresas puedan existir fuera de la economía global, y así también las medianas y pequeñas se ven afectas. Por lo tanto el desafío está en lograr mejores niveles de calidad, productividad y confiabilidad sin dejar de lado la justicia social y los derechos de los trabajadores en condiciones laborales cada vez más justas y desarrolladas.

Para terminar, es preciso indicar que la presencia de un sindicato en la organización tiene a formalizar las relaciones de la empresa y sus trabajadores y con frecuencia genera mayor centralización de las decisiones del departamento de personas para garantizar que exista uniformidad que se da en el trato a los trabajadores. Con todo es necesario que se entienda que el sindicato no puede asumir las funciones de un departamento de relaciones laborales o industriales y que el especialista en recursos humanos debe ser quien cumpla con las funciones de lograr el equilibrio entre las demandas de los trabajadores y la competitividad, orientando su accionar a asesorar a los ejecutivos y gerentes en torno al clima laboral.

QUIERE SABER MÁS:

WERTHER, W Y DAVIS, H (1995), Administración de personal y recursos humanos, McGraw-Hill/Interamericana S.A. Ciudad de México, México.

MORALES, JOSE (2012), Situación de la libertad sindical y la negociación colectiva en Chile. Fundación Instituto de Estudios Laborales

4. ORGANIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

4.1. Breve Evolución Histórica del Trabajo Humano

Uno de los innumerables cambios que ha traído la llamada sociedad de la información, es la re conceptualización del trabajo humano. A través de la historia el trabajo ha sido visto desde diversas perspectivas. La antigua polis griega desvalorizaba el trabajo manual. En la Edad Media, se dio gran importancia al trabajo artesanal. Más tarde, dentro de la ética protestante, el trabajo es visto como una forma de alcanzar la gracia, incrementar la grandeza de Dios y de ratificar la condición de elegido.

Durante la Revolución Industrial, el trabajo humano se consideró casi como una prolongación de la máquina, el aporte humano se asumió como una aplicación subordinada de músculos y esfuerzos físicos rutinarios, totalmente determinada por los tiempos necesarios para producir. Así, la revolución industrial necesitó de una administración científica, cuyos principios indicaban cómo aumentar la productividad.

Taylor sostenía "…***en nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador que ha de hacer y cómo; y cualquier mejoría que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito***".

Al trabajador se le especializó en un determinado número de tareas, muy simples, rutinarias y repetitivas, podían ser llevadas a cabo por cualquier persona, sin capacitación previa. Para la organización, no tenía ninguna relevancia el conocimiento y experiencia que el trabajador obtenía en el desarrollo de sus funciones. Entonces, durante la economía industrial, el trabajo fue subordinado a la organización técnica de la producción. Bajo el paradigma de la división por tarea y operaciones, fue racionalizada al máximo la intervención humana, despojándola de su aporte intelectual y cognoscitivo.

La tendencia a minimizar el aporte humano al trabajo, pronto ocasionó las primeras dificultades. Al separar las funciones de diseño, planificación y ejecución del proceso, era inevitable recurrir a prescripciones detalladas del trabajo a realizar, lo cual dio origen a un conflicto entre el trabajo prescrito y el trabajo realmente ejecutado: el trabajador normalmente intervenía solucionando problemas, optimizando actividades críticas, aplicando la experiencia para prevenir errores recurrentes. En resumen, se violaba las reglas de los manuales de producción.

Poco a poco, nuevas formas de obtener mejores desempeños en los trabajadores comenzaron a aparecer. Factores como condiciones ambientales, motivación y liderazgo adecuados explicaban parte importante del desempeño y resultados obtenidos. Así, del concepto taylorista del trabajador como "homus

económicus", se pasó a otro en donde era completamente posible que los individuos pensaran y actuaran en favor de mejores resultados (Chiavenato, 2007).

Asistimos en la actualidad a un momento de desarrollo de economías eficientes, a un intensivo uso de modernas tecnologías de información y comunicación, a un alto nivel de cambio en el entorno de las organizaciones, que llevan en definitiva a la necesidad de reconocer la importancia del saber, como fuente de crecimiento y competitividad. De la mano de la nueva era de la información y el conocimiento, cambió también la concepción del trabajo. Hoy es entendido como el aporte para lograr los objetivos de la organización. Las metodologías actuales de análisis del trabajo más que preocuparse por las tareas, se centra en descifrar y establecer cuál es el aporte del trabajador al logro de los objetivos de la organización.

Las empresas competitivas aplican estrategias, que pasan por la modernización, aplanamiento y simplificación de sus estructuras, introducen mejoras tecnológicas y reconocen la importancia de disponer de **talento humano** para alcanzar sus objetivos.

Lograr resultados es hoy un desafío mayor que ejecutar tareas. Para lograr resultados, el trabajador competente debe movilizar sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y comprensión del proceso que realiza. Hoy, la capacitación y reconocimiento del saber del trabajador tiene un gran valor en la empresa y en la sociedad. Una empresa es competente, cuando tiene trabajadores competentes (Chiavenato, 2008).

En el nuevo escenario laboral, el incremento de conocimientos, además de favorecer mejores resultados en la empresa, facilita el aumento las capacidades con las que cuenta para competir mejor. Por ello, resulta de vital importancia hoy que las empresas que quieren ser más competitivas valoren y reconozcan las competencias con las que cuentan.

En resumen, en la actualidad existe una revalorización del trabajo humano, que se puede caracterizar en:

- La importancia concebida al saber y la inteligencia que el trabajador aplica y moviliza.
- Importancia de saber relacionarse con las personas en el lugar de trabajo.
- Múltiples interacciones entre personas y equipos que facilitan el quehacer.
- Importancia de la capacitación y todo tipo de acciones educativas.
- Diseño de mecanismos de reconocimiento y valoración de las capacidades demostradas en el trabajo.

Las nuevas necesidades que el ambiente competitivo a impuesto a las organizaciones, requieren de respuestas más rápidas que no se puede dar bajo las tradicionales formas de organización del trabajo. Una rápida adaptación al cambio, aceptar desafíos, cambiar y aprender continuamente, son imperativos para cualquier empresa en un mundo globalizado. Lograr estas características, implica que la empresa también se convierta en un "equipo competente", con base en trabajadores competentes.

Se ha creado una demanda por capacidades como comprensión, procesamiento y aplicación de un gran número de informaciones en rápido cambio. La interacción social en los equipos de trabajo, hace que sean muy valoradas las habilidades para comunicarse efectivamente. La creciente importancia de los servicios, hace que se demanden competencias como detección de necesidades del cliente, negociación, atención a clientes internos y externos.

Así, la gama de requerimientos sobre el trabajador se ha trasladado desde habilidades manuales al dominio de conocimientos y uso de la inteligencia, desde lo físico a lo virtual, desde habilidades específicas a habilidades de adaptación a diferentes condiciones cambiantes.

Si antes se entendía el trabajo como la aplicación de esfuerzo hacia la transformación física, hoy se lo podría entender como una aplicación de inteligencia hacia el logro de resultados.

4.2. Componentes y Características de la fuerza de trabajo

Chile ha ido experimentando cambios acelerados en los últimos años, si se analizan las estadísticas censales de los últimos años, se puede llegar a la conclusión que el crecimiento de la población chilena ha ido disminuyendo en los últimos 30 años a tasa del 3,5% por década, lo que es un claro antecedente del cambio demográfico que experimenta el país. Traduciendo esto a una tasa de crecimiento anual promedio de la población se llega a que en los últimos diez años Chile creció anualmente sólo un 0,97% en su número total de habitantes. Esta cifra ubica a Chile en el quinto lugar de los países con menor crecimiento poblacional en América Latina, detrás de Cuba, Uruguay, Brasil y Argentina (INE, 2012).

"***Respecto de los países miembros de la OCDE, Chile se encuentra en el grupo conformado por Canadá, USA, Corea del Sur, Nueva Zelanda, Reino Unido, Suiza y Suecia***" (INE, 2012).

En relación a la composición por sexo, los resultados preliminares del Censo 2012 indican que en Chile hay 8.513.237 mujeres y 8.059.148 hombres, dando una relación hombre/mujer de 94,67, es decir, por cada 100 mujeres hay 94,67 hombres, disminuyendo así en comparación a los censos de los años 1992 y 2002 con relaciones hombre/mujer de 96,33 y 97,01 respectivamente. Es decir, el número de hombres por cada mujer ha disminuido.

A estos cambios además hay que sumar que Chile no está ajeno al fenómeno del envejecimiento, es más la clasificación hecha por la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL), la cual divide a la región en 4 categorías según los perfiles demográficos que presenta cada país: Envejecimiento avanzado, Envejecimiento moderado avanzado, Envejecimiento moderado y Envejecimiento incipiente. Chile, según esta clasificación, corresponde al grupo de Envejecimiento moderado avanzado, el cual se define por tener porcentajes entre un 8% y 10% de adultos mayores en la población total. Sumado a lo anterior se puede observar como la población joven empieza a disminuir al pasar los años y como al mismo tiempo la población sobre 55 años aumenta, es decir, se evidencia un aumento en la proporción que representan de la población total los rangos etarios más adultos respecto de los más jóvenes, claro antecedente de una población que envejece. Por lo tanto, se puede decir que la población activa (personas mayores de 15 años) está envejeciendo, pues está cada vez más compuesta por los segmentos de mayor edad.

Sin duda que todos estos cambios afectan y afectarán la composición de la fuerza laboral del país es los próximos años y décadas.

La **Fuerza Laboral** se define como la cantidad de recursos humanos que tiene una organización o institución para desarrollar sus actividades productivas. En el caso de un país es la cantidad de habitantes mayores de 15 años que trabajan o están buscando trabajo, es decir, la fuerza de trabajo considera a los ocupados y a los desocupados. Así, podemos definir otro concepto que es la **Población Económicamente Activa**, que corresponde a todos los habitantes de un país que son mayores de 15 años, es decir incorpora a los habitantes que están dentro de la fuerza laboral y a los que están fuera de ésta o también denominados inactivos.

Según el INE, la población económicamente activa corresponde a 13.712.810 personas, de las cuales 8.137.000 están dentro de la fuerza laboral. Es decir, la Tasa de Participación en Chile (Fuerza Laboral/Población económicamente activa) que mide el porcentaje de habitantes que participan en el mercado respecto del universo total de personas que podrían hacerlo es de 59,34%. Según sexo, se puede decir que la población económicamente activa está compuesta en 49,1% por hombres y en un 50,9% por mujeres. Mientras que la tasa de participación por sexo alcanza un 71,4% en los hombres y un 47,7% en las mujeres (INE, 2012).

Por otro lado, la Tasa de Ocupación (Total Ocupados/Población económicamente activa) que es la relación porcentual entre la población ocupada (que tiene un empleo) y el número de personas que componen la población económicamente activa es de 55,48%. Finalmente, la Tasa de Desocupación o desempleo que mide el porcentaje de habitantes pertenecientes a la fuerza laboral y que buscan empleo (Desocupados/Fuerza Laboral) es de 6,50%.

Según los datos aportados por el INE para el año 2012 la población que mayormente compone la fuerza laboral son las personas de entre 25 y 49 años, pues representan el 55,42% de la fuerza laboral.

Los estudios económicos de la OCDE para Chile del año 2013 mencionan que el mercado laboral se ha mostrado muy dinámico recientemente y el desempleo ha caído a su nivel más bajo en 15 años. Sin embargo, hacen presente que ***"algunos grupos de la sociedad siguen marginados del mercado laboral"*** (Pág. 20). El informe continúa, ***"las mujeres tienen menores posibilidades de contar con un trabajo remunerado que los hombres y, cuando lo tienen, a menudo son empleos del sector informal o con salarios bajos".*** Asimismo, las mujeres se jubilan con pensiones inferiores a las de los hombres y, dado que su expectativa de vida es superior, tienen un riesgo mayor de vivir en la pobreza durante la vejez. Para el caso de los jóvenes, la situación no es mejor, el informe indica que ***"conseguir un empleo sigue siendo difícil, tal y como se refleja a través de la elevada proporción de jóvenes varones (aún mayor en el caso de las jóvenes chilenas) que ni trabajan, ni estudian, ni siguen una capacitación".*** Finalmente el informe indica que existe un tercer grupo que también se sitúa al margen del mercado laboral y que está compuesto por individuos con baja calificación, los cuales tienen mayores posibilidades de trabajar de manera informal y por lo tanto no acumular derechos para acceder a una pensión y otras prestaciones sociales. Como puede desprenderse Chile aún está en la senda para llegar a ser una sociedad más justa e igualitaria y debe hacer frente a desafíos cada vez más importantes en situaciones adversas.

4.3. Perspectivas y oportunidades laborales

La disminución de la fuerza laboral plantea un evidente riesgo de capacidad, pues las empresas no tendrán los recursos humanos suficientes para satisfacer sus niveles de producción y/o demanda. Por eso es necesario que las empresas hagan una planificación estratégica de sus recursos humanos, estableciendo programas y políticas que se adelanten a este problema.

Aunque parezca paradójico, muchas empresas han visto en la disminución de su base de empleados una forma de reducir sus costos y de volverse más descentralizadas y adaptables al entorno cambiante, sin embargo, no han considerado que en el futuro podrían enfrentar una severa escasez de mano de

obra, por lo tanto, esta estrategia de eficiencia operacional hoy, podría significarles grandes problemas en el futuro (Chiavenato, 2008).

Otra consecuencia es que las compañías tendrán una fuerza laboral envejecida o más adulta, por lo tanto, enfrentarán lo que se llama un riesgo de productividad (Strack, Baier y Fahlander, 2008). El riesgo de productividad ocurre cuando los trabajadores debido a las limitaciones de la edad no pueden cumplir a cabalidad con sus funciones, se encuentran desactualizados respecto de nuevas tecnologías o formas de trabajo, tienen menor motivación debido a su pronta jubilación y por lo tanto disminuyen su desempeño o cuando aumenta el ausentismo debido a problemas de salud.

Por lo tanto, en este sentido las organizaciones enfrentan un desafío en el ámbito de la gestión de personas. Gestionar una mano de obra que envejecerá implica crear estrategias hoy para poder mitigar el problema que enfrentarán mañana. Algunas estrategias son crear adecuados mecanismos de motivación que mantengan a los empleados hasta su jubilación interesados en su progreso y en su desempeño laboral, incentivar la vida sana en los empleados, de manera que ellos lleguen a una vejez de mejor pasar y así tengan menor ausentismo laboral, y por supuesto todas las políticas de gestión de personas que pueden realizar las organizaciones: planes de carrera, formación, desarrollo y promoción que consideren el fenómeno del envejecimiento, trabajos flexibles que extiendan la vida laboral de las personas, programas de y/o reubicación de puestos, políticas de salida que contemplen un abandono progresivo de los empleados, de manera que estos puedan transmitir sus conocimientos y fomentando así las relaciones intergeneracionales, entre otras políticas.

Una situación que se ha podido evidenciar y que agrava las consecuencias expuestas hasta la hora, es que las empresas en general hoy no tienen ni la consciencia del problema, ni los incentivos para dar trabajo a personas adultas mayores, extender la vida laboral de las personas ni para promover una participación activa de las personas sobre 60 años en la vida organizacional, vasta ver como las personas pasadas una cierta edad, son desvinculadas y la posibilidad de contar con un trabajo pasados los cincuenta se hace extremadamente difícil. Es decir, las organizaciones no tienen real preocupación del problema del envejecimiento de la fuerza laboral, por lo tanto, no tienen mayores motivos a modificar sus prácticas empresariales, y por otra parte, no tienen los incentivos para hacerlo, ya que, a primera vista pareciera que contratar, capacitar, formar o promover a un empleado de edad avanzada sólo significan costos con escasa rentabilidad.

Nuestra cultura chilena tampoco ayuda mucho a solución, puesto que se tiene a tener una visión prejuiciada de la tercera edad, a menudo se pueden escuchar argumentos en torno a las personas de una edad avanzada oponen más resistencia al cambio, les falta creatividad, tienen una capacidad física menor, no están interesados por el cambio tecnológico, no están dispuestos a seguir procesos de formación, son más lentos a la hora de tomar decisiones, tienen más

probabilidades de sufrir un accidente, están menos motivados y sus cualificaciones tienden a considerarse obsoletas, etc., sin embargo no existe evidencia que pueda generalizar dicha situación, por lo que habría que circunscribirla a hechos puntuales y acotados y en ningún caso generalizar y estereotipar.

Obviamente esto suele replicarse de alguna forma a las culturas organizacionales, lo que evita en cierto modo que éstas puedan cambiar su manera de actuar. Por ejemplo, es muy raro ver a un gerente general sobre los 60 años. En Chile el promedio de edad de los gerentes generales es de 49 años y sólo el 8% de ellos tiene sobre 60 años y si antes permanecían 10 años en su puesto, ahora sólo lo hacen 6. Esto puede ser una señal de cómo las personas pasado cierto umbral de edad empiezan una carrera profesional que o bien se estanca o comienza a descender, entonces esto obviamente afecta la motivación y desempeño de las personas, haciendo muchas veces que ellas adelanten su edad de jubilación.

Igualmente, las empresas no están preparadas para dar empleo a personas sobre 55 años de edad, pues por ejemplo, en sus programas de reclutamiento y selección, a pesar que muchos cargos no tienen especificado un rango de edad, suelen privilegiar a empleados más jóvenes por los beneficios que supuestamente esto tiene como por ejemplo mayor extensión de la vida laboral, menor ausentismo laboral debido a posibles problemas de salud, etc. Así, las organizaciones mantienen sus paradigmas respecto a la gestión que realizan, pues no tienen motivos ni incentivos para cambiarlos (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006; Figueroa, González, y Wrangg, 2012).

Finalmente, se puede decir que no existe una cultura, ni políticas y programas que se enfoquen a los trabajadores de mayor edad y/o permitan mantener una vida laboral plena hasta la edad legal de jubilación o extenderla más allá de ésta, considerando que esa es la tendencia. Así, se establece una contradicción entre las consecuencias que plantean el envejecimiento de la población como la disminución de mano de obra y una fuerza laboral más adulta y las prácticas que realizan las empresas respecto de la gestión de personas (Figueroa, González, y Wrangg, op.cit).

No obstante, es importante mencionar que existen algunas empresas que han visto en las personas de mayor edad una fuente valiosa para trabajar en sus empresas, pues si bien ellas pueden ser menos ágiles, estar más desactualizadas, etc., tienen otras características que son altamente valoradas por algunas industrias, especialmente en el área de servicios. Las personas de mayor edad suelen ser más comprometidas, responsables, serviciales y amables, por lo que son ideales para desempeñar cargos de vendedores, anfitriones u otros cargos afines al área de los servicios. Así es como cadenas de retail y supermercados han iniciado programas de contratación de personas sobre 50 años de edad que aún se sienten motivadas por seguir siendo parte del mundo laboral.

Incluir a la tercera edad y a los jóvenes es parte de las recomendaciones que la OCDE ha realizado para nuestro país, ***"Si se consigue introducir a estos grupos en el mercado laboral, se impulsaría el crecimiento económico, contrarrestando en parte la caída del crecimiento experimentada por la oferta de mano de obra como resultado del envejecimiento de la población"*** (Pág. 22).

PRINCIPALES RECOMENDACIONES PARA CHILE SOBRE EL MERCADO LABORAL DE LA OCDE 2013.

Principales recomendaciones

- Incrementar la participación de las mujeres en la fuerza laboral mediante la expansión de servicios de cuidado infantil de alta calidad, la promoción de un horario flexible de trabajo y la provisión de permisos de paternidad no transferibles. Para incrementar el uso de los servicios de cuidado infantil, seguir divulgando la oferta de opciones disponibles.
- Impulsar el empleo juvenil ampliando hasta los 25 años la cobertura del salario mínimo reducido para jóvenes menores de 18 años y a través de la implementación de los contratos de aprendizaje recientemente reformados. En paralelo a la ampliación de las prestaciones por desempleo, reducir la indemnización por años de servicio, relativamente elevada para trabajadores con contrato indefinido.
- Fortalecer el sistema público de capacitación a través de estándares de calidad y evaluaciones del desempeño para los proveedores de capacitación, y mediante una mejor orientación hacia los trabajadores menos calificados. Mejorar la ayuda en la búsqueda de trabajo fortaleciendo las oficinas locales de empleo.

Otra situación a la que los expertos en recursos humanos y la sociedad en su conjunto debe enfrentar con urgencia, es la desigualdad existente entre hombres y mujeres al momento de optar a un trabajo o tener la oportunidad o no de desempañar un cargo de alta dirección, sea público o privado.

Ahora bien, todas las mediciones en Chile en los últimos, arrojan un sostenido y significativo incremento de la participación de la mujer en la fuerza de trabajo. Este progresivo éxodo de las mujeres desde su condición económicamente inactiva, constituye indudablemente un avance en su condición de género, en tanto modifica los patrones de dependencia económica respecto de los hombres, y con ello, las relaciones de poder y subordinación que de ella se desprenden. Sin embargo, es bien sabido, que la inserción laboral femenina dista mucho de ser una inserción en igualdad de condiciones con respecto de los hombres.

La participación de la fuerza laboral en Chile es baja en comparación con los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), especialmente entre las mujeres y jóvenes.

El logro de la educación es uno de los determinantes fundamentales de participación en el empleo de hombres y mujeres. El modelo de participación se deriva de un proceso de maximización de utilidad, en donde los individuos deciden trabajar o no, donde la función de utilidad laboral es influida por los años de educación, la edad, número de hijos e ingreso de los hogares.

Finalmente el nivel de educación hace incrementar la probabilidad de participación laboral, siendo particularmente fuerte para personas con al menos 12 años de escolaridad. El número de hijos afecta negativamente la probabilidad de participación. Sobre todo si éstos son menores de 3 años. La probabilidad de participación de las mujeres aumenta cuando son jefas de hogar, pero menos en las zonas rurales que en las urbanas. En el caso de los jóvenes, el resultado es similar. En el caso de los hombres jóvenes, la estimación señala que existe una relación negativa entre la participación y los logros en educación. En conclusión:

- El nivel educacional es uno de los principales factores determinantes de la oferta de trabajo tanto para hombres como mujeres.
- Por el lado de la oferta laboral; cambios estructurales en la economía son los principales determinantes para un aumento de la participación de los individuos en edad activa.
- Por el lado de la demanda de trabajo, las tendencias de largo plazo son los factores determinantes del empleo, y tienden a explicar la mayoría de los cambios en las tasas de empleo tanto para jóvenes como para el resto de los individuos.
- La brecha de géneros de la oferta laboral en Chile es considerable. La participación de la fuerza laboral de las mujeres está muy por debajo del promedio de la OCDE y varios países latinoamericanos. Además, la participación femenina está desalentada por la presencia de niños pequeños en el hogar.
- Se deben aplicar políticas que incentiven la oferta de trabajo femenina, facilitando el acceso de sus hijos a guarderías y a la educación pre escolar.

Finalmente las perspectivas futuras en cuanto a la fuerza de trabajo debe incorporar en el análisis el fenómeno de la globalización y la apertura de fronteras, lo que ha generado migraciones con la consiguiente mano de obra calificada y no calificada proveniente principalmente de países como Perú, Colombia, Ecuador y en menor medida Argentina y España, cada vez más existe presencia de extranjeros en áreas de la economía definidas. Este es un desafío en pleno desarrollo para los especialistas de recursos humanos y para las organizaciones en su conjunto.

Revisión de lo aprendido

Conceptos claves a repasar

Misión
Visión
Valores organizacionales
Eficacia organizacional
Relaciones laborales
Disciplina organizacional
Disciplina positiva
Cultura organizacional
Contrato de trabajo
Sindicatos
Fuerza de trabajo

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2002), **Dirección Estratégica De Recursos Humanos Gestión Por Competencias: El Diccionario**. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina.
- ALLES, M. (2006), **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina
- BOHLENDER, G; SNELL, S y SHERMAN, A (2005). ***Administración de recursos humanos***. International Thomson Editores, Ciudad de México.
- CALDERÓN G, ALVARES C, NARANJO, J. (2006) Gestión Humana en la Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración de Bogotá Nº19 pp 225-254. Colombia
- CELADE. 2011. "Estimaciones y proyecciones de población a largo plazo. 1950-2100". Revisión 2011.
- CHIAVENATO, I (2001). ***Administración de Recursos Humanos***. McGraw-Hill Interamericana SA. Bogotá, Colombia
- CHIAVENATO, I (2007). ***Introducción a la Teoría General de la Administración***. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México
- CHIAVENATO, I (2008). ***Gestión del Talento Humano***. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México
- COULTER, M. (2008). ***Administración*** (octava edición ed.). Pearson Educación, Ciudad de México.
- FIGUEROA, R; GONZÁLEZ, F Y WRANGG, S. (2012) ***Envejecimiento de la Fuerza Laboral: Implicancias Sociales y Empresariales***. Tesis para optar al título de ingeniero comercial. Universidad de Chile. Santiago.
- INE.2009. "CHILE: Proyecciones y Estimaciones de Población. Total País, 1950-2050". Serie de la Publicación: OI N° 128
- INE.2012. "Nueva Encuesta Nacional de Empleo"
- INE.2012. "Resultados Preliminares Censo de Población y Vivienda 2012".
- LAWRENCE, E y SOKO, M (1998). ***Sociología de la empresa, texto para su estudio***. Universidad Diego Portales. Santiago de Chile.
- MAYO ALEGRE, J, LOREDO N. Y REYES S. (2008) **Procedimiento para evaluar la eficacia organizacional:** http://es.scribd.com/doc/19123887/Procedimiento-Para-Evaluar-La-Eficacia-Organizacional
- REVISTA BUSINESS CHILE. "Escasez laboral en Chile: se buscan trabajadores". [en línea] 15 de Junio, 2012. <http://www.businesschile.
- ROBBINS, S y JUDGE, T (2013), ***Comportamiento Organizacional***. Pearson Educación, Ciudad de México.
- SCHEIN, E. (1998), Psicología Organizacional.
- SOTO, E. (2001), Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones. Editorial Thomson Learning.
- STRACK, R., BAIER, J. Y FAHLANDER, A. 2008. "Cómo gestionar el riesgo demográfico". Harvard Business Review.

- Thompson Arthur y Strickland A. J. III (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- WERTHER, W Y DAVIS, H (1995), ***Administración de personal y recursos humanos***, McGraw-Hill/Interamericana S.A. Ciudad de México, México.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

AL TERMINAR LA UNIDAD, USTED PODRÁ:

- Identificar los elementos y métodos que permiten la ejecución de la planificación estratégica del Recurso Humano a los objetivos estratégicos de la organización.
- Reconocer la importancia del análisis de puestos de trabajo, dentro de la gestión global de los RR.HH y sus principales aportaciones a la misma.
- Reconocer las características del entorno globalizado y competitivo de las empresas para alinear la planeación estratégica del Recurso Humano.
- Analizar el talento humano como agente de la gestión del cambio y el desarrollo de carrera de la persona.
- Comprender el impacto que la administración ética del recurso humano tiene en el entorno social en el que se desenvuelve la organización.

1. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO DEL RECURSO HUMANO

Hablar de administración de las personas es hablar de gente, de mente, de inteligencia, de vitalidad, de acción y de pro acción. La administración de las personas es una de las áreas que ha sufrido más cambios y transformaciones en los últimos años (Alles, 2006; Chiavenato, 2008). Éstos no sólo han tocado sus aspectos tangibles y concretos sino, sobre todo, han modificado los conceptuales e intangibles.

La administración de las personas ha llevado a que las organizaciones exitosas alcancen la excelencia y ha aportado el capital intelectual que representa, más que cualquier otra cosa, la importancia del factor humano en plena era de la información. Con la globalización de los negocios, el desarrollo tecnológico, el fuerte impacto del cambio y el intenso movimiento en busca de la calidad y la productividad en la mayoría de las organizaciones, surge una elocuente prueba de que la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas provienen de las personas que trabajan en ellas. Las personas son las que conservan el

statu quo existente, y son las que generan y fortalecen la innovación y lo que será (Chiavenato, 2008).

Las personas son las que producen, venden, generan servicios, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las empresas (Calderón, Alvares y Naranjo, 2006). También dirigen a otras personas, porque no puede haber organizaciones sin personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos de personas. Al hablar de ellas, es ineludible referirse a las personas que son quienes las representan, les dan vida y les imprimen una personalidad propia. La forma en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, desempeñan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes y realizan los negocios de las empresas tiene dimensiones muy variadas, ahora bien, gran parte de esta variación depende, además, de las políticas y las directrices de las organizaciones que establecen cómo lidiar con las personas en sus actividades (Coulter, 2008; Chiavenato, 2008).

Hasta hace poco, en muchas organizaciones se hablaba de relaciones industriales, con una visión burocratizada que venía de fines de la Revolución Industrial, la cual tuvo su auge en la década de 1950. En otras organizaciones se habla de administración de recursos humanos con una visión más dinámica y que predominó hasta 1990. En algunas otras, las más vanguardistas, ahora se habla de administración de las personas, con un enfoque que propende a individualizar a las personas y a verlas como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales (Chiavenato, 2008; Naranjo y Sadarriaga, 2009). Sin embargo, la tendencia actual va más allá y hoy se habla de administrar con las personas; es decir, de una administración que se refiere a la organización y también a sus colaboradores y asociados internos, que son quienes más entienden de ella, de sus negocios y de su futuro. Se trata de una nueva visión de las personas, ya no como un recurso de la organización, como objetos o simples sujetos pasivos del proceso, sino fundamentalmente como sujetos activos que toman decisiones, emprenden acciones, crean innovaciones y agregan valor a las organizaciones (Chiavenato, 2008). Es más, la persona es vista como un agente proactivo, dotado de visión propia y, sobre todo, de inteligencia, que es la mayor de las habilidades humanas, la más avanzada y sofisticad.

Las empresas modernas han dejado de ver a las personas como meros recursos disponibles y han empezado a visualizarlas como socias y en esa calidad son proveedoras de conocimientos, habilidades, competencias y sobre todo, de lo más importante para las organizaciones: **la inteligencia** que presenta decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En este sentido, ***"las personas constituyen parte integral del capital intelectual de la organización"*** (Chiavenato, 2008. Pág. 10).

Una administración moderna y eficiente, concibe a las personas en variados planos y en cada uno de ellos, aporta al crecimiento y desarrollo de la organización, en este sentido, nos hacemos eco de lo expuesto por Idalberto Chiavenato (2008) en el sentido que la gestión de personas se basa en algunos

aspectos fundamentales de la personas, como son: 1.- las personas son seres humanos, 2.- son activadores de los recursos de la organización, 3.- deben estar asociadas a las organizaciones, 4.- son talentos que proveen competencias y distinciones y finalmente, como ya se ha mencionado, 5.- son el capital humano de la organización.

Así entonces no hay que olvidar que los trabajadores son **seres humanos** y como tales poseen una personalidad única que los diferencia unos de otros, con una historia personal particular y diferenciada, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización, no hay que olvidar que las personas son la organización. Como **activadores de los recursos de la organización**, son elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad, es decir, las personas son una fuente permanente de impulso que dinamizan a la organización contrariamente a lo que se pensaba, seres pasivos, inertes, estáticos, sin iniciativa y solo motivados por dinero. Al visualizar a las personas como **asociados a las empresas**, se observa que son capaces de llevarla a la excelencia y al éxito, como asociadas, las personas invierten en la organización, entregan su esfuerzo, responsabilidad, dedicación y compromiso. Desde esta perspectiva entonces, las personas se agrupan en equipos de trabajo con metas negociadas y compartidas, donde existe una genuina preocupación por los resultados, una vinculación real con la misión y visión, el comportamiento ético y la responsabilidad cobran importancia. Ahora bien, esta entrega es a cambio del supuesto de recibir un sueldo, beneficios económicos y no económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, reconocimiento, etc. Como se sabe, toda inversión requiere una tasa de retorno razonable y en la medida en que el rendimiento sea adecuado y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar dicha inversión, por lo tanto, este es una de los desafíos de las gerencias y jefaturas, lograr alianzas y asociaciones perdurables y justas en el tiempo con las personas que forman parte de la empresa.

Como **talentos proveedores de competencias**, las personas son seres vivos que aportan su conocimiento, sus habilidades y actitudes esenciales para el éxito organizacional. La adquisición de maquinaria y tecnología con la intención de competir e igualar a la competencia, desde un aspecto puramente analítico es relativamente fácil, lo que sí es complejo y extremadamente difícil es construir un cúmulo de conocimientos y competencias similares a las que poseen los competidores, puesto que el conocimiento conlleva tiempo e inversión, maduración y aprendizaje y por cierto, confianza. Finalmente, las **personas entendidas como capital humano**, es sin duda, el principal activo de la empresa, toda vez que le entrega inteligencia a los procesos.

Se puede deducir que las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito pero también de dificultades.

Tal como menciona Chiavenato, 2008: ***"[a las personas] es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la administración de recursos humanos es necesario tratarlas como elementos básicos para la eficacia de la organización"*** (pág. 11).

Siendo así, la gestión del talento humano basado en las competencias, es el camino correcto y más seguro para lograr una participación e involucramiento de las personas, se revisará brevemente lo que significa gestionar el talento humano desde la perspectiva del modelo de competencias.

1.1.1. Gestión del Talento Humano

La administración moderna del recurso humano ha pasado a denominarse gestión de personas, gestión del talento humano o gestión de asociados y de esta forma intentar explicar cuál es la importancia y el tratamiento que se le da ahora a los trabajadores en las organizaciones. Este no es un mero cambio de nombre, es una modificación epistemológica, lo que significa, modificar la manera de pensar y ver a las personas y su rol al interior de las empresas.

De esta forma como ya se ha mencionado, las personas dejan de ser agentes pasivos a quienes se administra, y se convierten en protagonistas activos e inteligentes que ayudan a administrar los demás recursos de la organización, se han convertido en el capital diferenciador de las organizaciones, **el capital humano**.

El capital humano es el lugar donde se inician todas las ideas, la fuente de las innovaciones. El dinero habla, pero no piensa. Las máquinas trabajan, muchas veces mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos con los que dependen las empresas exitosas.

En la misma línea, los tradicionales roles que tenía la administración de recursos humanos, también han evolucionado y en la actualidad la gestión de personas o del talento, siguiendo a Chiavenato (2008), tienen cuatro funciones principales:

1. **Administración de estrategias de recursos humanos**. Que es la manera en que la administración personas, ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. **Administración de la infraestructura de la empresa**. Es la manera como la administración de personas, ofrece sus servicios a la organización para ayudarla a ser eficiente y eficaz.
3. **Administración de la contribución de los trabajadores**. La manera en que la administración de personas ayuda a la participación y el

compromiso de los trabajadores, los transforma en agentes emprendedores, asociados y proveedores de la organización.

4. **Administración de la transformación y el cambio**. La manera en que la administración de personas ayuda a la creación de una organización creativa e innovadora.

1.1.2. Administración del Talento y Capital Intelectual

Todos los cambios de los que hemos venido exponiendo, son más que meros cambios estructurales, son cambios profundos, transformaciones culturales y conductuales que están modificando el rol de las personas en las empresas. De esta manera la gestión de personas también ha de sufrir cambios profundos y con ella, toda la empresa, cada vez más las funciones de la administración de recursos humanos que no aporten valor a la empresa son entregadas a los gerentes de línea y a empresas externas.

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural, los gerentes de línea ahora deberán asumir nuevas responsabilidades. Además, para cumplirlas, deberán aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas (Chiavenato, 2008). Asimismo, los gerentes de línea deben también desarrollar habilidades humanas para lidiar con sus equipos de trabajo. No sólo se trata de cambiar el departamento de la Gestión del Talento sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de la descentralización y la delegación pueda tener éxito (Alles, 2006).

En esta línea, los teóricos de la administración han planteado una serie de tendencias macro que han o están transformando la forma de administrar los recursos humanos y que la gestión del talento humano debe enfrentar (Alles, 2006; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006; Chiavenato 2008; Naranjo y Sadarriaga, 2009). Se analizarán cada una de estas tendencias desde la perspectiva del talento humano y su administración:

a) Ya se ha mencionado que la antigua forma de llamar a la administración de recursos humanos tiene a desaparecer y dar paso a un enfoque nuevo: la gestión del talento humano. En este enfoque, las personas se consideran seres humanos y no simples recursos empresariales. Se tienen en cuenta y se respetan sus características y diferencias individuales, puesto que están dotados de personalidades singulares, de inteligencia y de aptitudes diferentes, de conocimientos y habilidades específicos. Aún más, en las organizaciones exitosas ya no se habla de administrar o gerenciar personas, pues esto podría significar que las personas son meros agentes pasivos que dependen de las decisiones tomadas en la cúpula; en cambio, se habla de administrar con las personas, como si fueran socios del negocio y no elementos extraños y separados de la organización. En todos los niveles de la organización, las personas se consideran socias que conducen los negocios de la empresa,

utilizan la información disponible, aplican sus conocimientos y habilidades y toman las decisiones adecuadas para garantizar los resultados esperados. Esto se convierte en la gran diferencia, la ventaja competitiva obtenida a través de las personas. A estas alturas, existe un consenso según el cual el principal cliente de la empresa es su propio empleado (Chiavenato, 2008).

Si el principal cliente de la empresa, es su empleado, entonces hay que mantenerlo informado de las filosofías, políticas y objetivos de la empresa, integrarlos a través de programas amplios, ayudarlos en sus necesidades y aspiraciones y desarrollar esfuerzos para que las personas se sientan orgullosas de pertenecer y colaborar con la organización. Como plantea Chiavenato, ***"administrar con las personas es iniciar una nueva mentalidad empresarial"*** (2008, pág. 47).

b) La reducción de la estructura organizacional de la empresa, la reducción de los niveles jerárquicos, la descentralización de las decisiones, la desburocratización, la desregulación, el desmembramiento en unidades estratégicas de negocios, los programas de mejoramiento continuo y de calidad total y otras tendencias de la administración moderna. La búsqueda de una empresa ágil y flexible, creativa e innovadora, que privilegie la calidad total y la participación y el compromiso de todos sus miembros. Sin embargo, el downsizing es más un ajuste para los problemas actuales, que una directriz para la empresa del mañana (Porter, 1999; Chiavenato, 2008).

c) Chiavenato (Op. Cit.), indica que la estructura departamental de la administración de recursos humanos está dando paso a unidades estratégicas orientadas a los procesos y enfocadas en los clientes y usuarios internos. Se pasa de la cultura enfocada en la función a la cultura enfocada en el proceso; de un órgano prestador de servicios a una consultoría interna orientada a los resultados finales de la organización. Además, como ya se mencionó, la Administración de recursos humanos está transfiriendo a terceros una parte de sus atribuciones rutinarias y burocráticas operacionales, en un nítido proceso de subcontratación de actividades no esenciales.

d) Administrar personas es un componente estratégico, una tarea muy importante para ser centralizada y confiada a un solo departamento de la empresa (Alles, 2006; Chiavenato, 2008). Con esto, la gestión de personas se ocupa de la productividad del capital intelectual de la empresa, del desempeño gerencial y de las contribuciones de las personas a los objetivos organizacionales. Esto es lo esencial: la búsqueda de la eficacia y de la excelencia a partir de las personas (Chiavenato, Opcit.).

e) La gestión del talento se está desplazando hacia la planeación estratégica de la empresa, y está desarrollando medios que permitan a las personas caminar hacia los objetivos organizacionales de manera proactiva, lo cual significa la focalización en las áreas de resultado de la empresa, e impone el compromiso

personal de cada empleado con las metas de la organización. La educación, la comunicación y el compromiso pasan a ser los factores fundamentales de este proceso. La planeación de gestión del talento se vincula con la planeación estratégica de los negocios para que apoyen y estimulen los negocios de la empresa. Los objetivos de la gestión del talento se centran en los objetivos organizacionales como rentabilidad, crecimiento, productividad, calidad, competitividad, cambio, innovación y flexibilidad (Alles, 2006).

f) La participación de las personas en los procesos de toma de decisiones, la consulta continua, las oportunidades de diálogo, las comunicaciones directas, los programas de sugerencias, la utilización de convenciones y conmemoraciones, la libertad en la elección de tareas y métodos para ejecutarlas, los trabajos en grupo y en equipo, las opciones de horarios de trabajo, los planes de sugerencias y la disponibilidad de información en línea se hacen cada vez más comunes y están consolidando la administración consultiva y participativa que permite a las personas trabajar en una cultura democrática e impulsora (Naranjo y Sadarriaga, 2009).

   Existe una preocupación por el clima organizacional y la satisfacción de las personas. La calidad de vida pasó a ser una obsesión: significa buenos sueldos, mejores beneficios, cargos bien diseñados, clima organizacional sano, estilo de liderazgo eficaz, motivación intensiva, retroalimentación continua, recompensas por el buen desempeño, intensa comunicación e interacción, educación continua, y otros (Alles, 2006).

g) En la actualidad se están valorando los objetivos y las necesidades individuales de las personas, y las empresas están buscando medios para ofrecer oportunidades de realización personal plena de los empleados. Las personas son realzadas como personas y no como recursos productivos. Es común que los trabajadores junto a sus gerentes realicen el levantamiento de necesidades de capacitación y se haya ido tomando conciencia de la importancia del autodesarrollo, un ejemplo de lo anterior son la conformación de los comités bipartitos de capacitación que establece la normativa SENCE vigente en nuestro país.

h) La gestión del talento humano, supone abandonar el comportamiento pasivo y reactivo de la administración de recursos humanos para adoptar una posición proactiva y orientada al futuro para anticiparse a las exigencias y necesidades de la organización (Chiavenato, 2008; Naranjo y Sadarriaga, 2009). En las organizaciones más avanzadas, se parte de la creencia que todo puede y debe mejorar y desarrollar aún más, a pesar del nivel de excelencia ya conquistado, que la calidad de vida puede mejorar aún más y que la empresa puede alcanzar resultados aún mejores. Esto supone estar permanentemente pendiente de las tendencias.

i) Finalmente, el benchmarking refleja una visión orientada hacia el ambiente externo y hacia lo que existe de excelencia allí (Chiavenato, 2008). En el área

de la gestión de personas, el benchmarking llegó para quedarse, sea interno, externo o internacional (Op. Cit). La necesidad de comparar las operaciones y los procesos entre las empresas es una actividad normal dentro de la gestión de personas. En palabras de Chiavenato (2008): ***"El benchmarking ha demostrado ser un poderoso instrumento de aprendizaje gerencial y de ajuste, a medida que establece los marcos de referencia de las empresas excelentes en el área y muestra los caminos para alcanzarlos"*** (Pág. 47).

Estas macro tendencias no son fortuitas ni ocurren al azar, sino que reflejan la necesidad de lograr competitividad en las organizaciones, en un mundo turbulento y lleno de desafíos, así como la necesidad de contar con el apoyo y el soporte de los socios internos en la realización de los negocios y el logro de resultados. Esta visión considera la inmensa capacidad de desarrollo y de creación de valor que las personas pueden aportar a la organización, y la necesidad de contar con todo este aporte para el éxito de la organización.

1.1.3. Talento y Capital Humano

Contar con buenos trabajadores no necesariamente significa tener talentos en la organización, por lo que se hace necesario cada vez con más urgencia, administrar el talento humano al interior de las organizaciones. **Un talento** es un tipo de persona especial y diferente a las otras y no siempre cualquier persona es un talento (Chiavenato, 2008). Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual: 1.- Conocimientos, 2.- Habilidades, 3.- Juicio y 4.- Actitud.

Por **conocimiento**, se entiende **el saber**. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI. La **habilidad**. Sería el **saber hacer**. Significa utilizar y aplicar el conocimiento, ya sea para resolver problemas o situaciones, crear e innovar. En otras palabras, habilidad es la transformación del conocimiento en resultado. El **juicio**, es el **saber analizar** la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio y definir prioridades (Alles, 2006). Finalmente, **la actitud**. Se trata de **saber ser** que ocurra. La actitud emprendedora permite alcanzar y superar metas, asumir riesgos, actuar como agente de cambio, agregar valor, llegar a la excelencia y enfocarse en los resultados. Es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial.

Es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones (Alles op. Cit; Chiavenato, 2008). Este es un desafío para toda la organización, no solo para el departamento de personas, como menciona Chiavenato, ***"Se trata de un activo demasiado importante para quedar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización"*** (2008, pág. 50).

El concepto de talento humano conduce necesariamente al de capital humano, el patrimonio invaluable que una organización puede reunir para alcanzar la competitividad y el éxito. El capital humano está compuesto por dos aspectos principales: talentos y contexto.

El talento, son personas que poseen conocimientos, habilidades y competencias que son reforzadas, actualizadas y recompensadas de manera constante por la organización. Ahora bien, para que el talento se pueda desarrollar de manera plena y efectiva, debe existir un clima y ambiente de libertad y autonomía que permita su expansión y desarrollo.

El contexto es el ambiente y clima interno de la organización que permite el desarrollo de los talentos, son espacios psicológicos que propician el desarrollo de la creatividad, de las habilidades y del desarrollo personal. Si este espacio no se da, los talentos terminan por desaparecer y las personas, en el mejor de los casos, vuelven a ser personas normales y corrientes, aunque generalmente el impacto es mucho mayor, generando desmotivación y cuadros más graves como depresión laboral.

Los aspectos que determinan el contexto o el ambiente laboral que facilitan el desarrollo del talento son, **la estructura, la cultura organizacional y el estilo de administración**. Es decir, se requiere una estructura flexible con un diseño integrador y división del trabajo que coordine a las personas y el flujo de los procesos de manera integral. La división del trabajo debe orientarse a facilitar el contacto y comunicación entre las personas. Se debe propender por lo tanto, a estructuras amigables y armónicas que faciliten el encuentro más que el desencuentro

1.2. Procesos de la Administración del Talento en Recursos Humanos

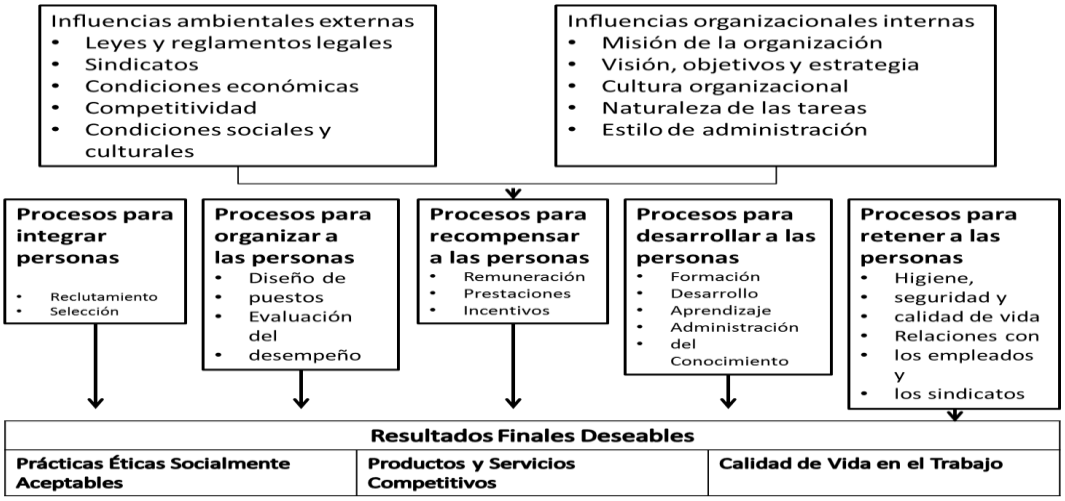
En general, con mayor o menor énfasis, los teóricos y gestores del talento humano coinciden en que existen algunos procesos básicos que se encuentran integrados en la administración de recursos humanos (Bohlender, Snell, y Sherman, 2005; Alles, 2006; Chiavenato, 2008), a saber:

1. **Procesos para integrar personas**. Son los procesos para incluir a nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para organizar a las personas**. Aquí se diseñan las actividades que las personas realizarán en la empresa, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.

3. **Procesos para recompensar a las personas**. Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. **Procesos para desarrollar a las personas**. Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. **Procesos para retener a las personas**. Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. **Procesos para auditar a las personas**. Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, se interrelacionan, se potencian o se disminuyen, y poseen una influencia recíproca. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. En palabras de Chiavenato, 2008: ***"Cuando un proceso tiene fallas, compromete a los otros. Además, todos tienen un diseño acorde con lo que exijan las influencias ambientales externas y las influencias organizacionales internas, para lograr una mejor compatibilidad entre sí. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo"*** (pág.16).

Gráficamente lo que se ha revisado hasta aquí, tanto en la unidad uno como en la dos, se puede resumir de la siguiente manera:



Tomado de Chiavenato, 2008: Gestión del Talento Humano. Solo fines académicos

A continuación se revisarán brevemente cada uno de ellos, para la profundización se sugiere al lector revisar el Manual de Gestión del Talento Humano, de Idealberto Chiavenato. Año 2008.

1.2.1. Planificación y desarrollo de carrera

La planificación de recursos humanos se refiere a la forma como la función de la Administración de Recursos Humanos contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individua les de los empleados. Se trata de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización (Alles, 2006; Chiavenato, 2008).

La planificación de recursos humanos es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización.

Los principales exponentes del comportamiento organizacional y de la gestión de personas, concuerdan con que la planificación de recursos humanos ya no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para las operaciones de la organización, implica mucho más que eso (Bohlander, 2005; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006; Alles, 2006 y 2008; Chiavenato, 2008). Debe lidiar con las competencias disponibles y con las necesarias para el éxito de la organización; los talentos, la definición de los objetivos y las metas que se deben alcanzar; la creación de un clima y una cultura organizacional favorables para alcanzar los objetivos, el estilo de administración, las recompensas y los incentivos recibidos por alcanzar los objetivos; la definición de la misión y la visión de la organización y una plataforma que permita a los gerentes, como administradores de recursos humanos, trabajar con sus equipos de manera eficiente y eficaz (Chiavenato, Op. Cit).

1.2.1.1. Modelos De Planeación De Recursos Humanos

Existen varios modelos para la planificación de recursos humanos. A continuación se realizará una breve revisión de algunos de ellos:

1.2.1.1.1. Modelo con base en la obtención estimada del producto o servicio

Supone que el personal necesario es una variable que depende de la producción estimada del producto o del servicio. La relación entre las dos

variables depende de la influencia de variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

Este modelo utiliza las previsiones o las extrapolaciones de datos históricos y se orienta hacia el nivel operativo de la organización. No considera los imprevistos, como estrategias de los competidores, situación de mercado de los clientes, huelgas, falta de materia prima, etc. Externamente es limitado porque se reduce a aspectos cuantitativos: cuántas personas se necesitarán en los distintos puestos de trabajo para producir determinada cantidad del producto o servicio que ofrece la organización.

1.2.1.1.2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos

Es el modelo de planificación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño (Chiavenato, 2008, Robbins y Judge, 2013). Brevemente consiste en:

a) Escoger un factor estratégico, a saber, el nivel de ventas, el volumen de producción, etc., cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
b) Establecer los niveles históricos (pasado) y futuros para cada factor estratégico.
c) Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo para cada unidad.
d) Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo para cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles del factor estratégico correspondiente. Sus limitaciones son similares al modelo anterior.

1.2.1.1.3. Modelo de sustitución de los puestos clave

Es un modelo que recibe el nombre de mapas de sustitución u organigramas de carreras para la planificación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante la eventualidad. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Cada empleado se clasifica con tres opciones para promoción:

a) Empleado listo para la promoción inmediata
b) Empleado que requiere mayor experiencia en el puesto actual
c) Empleado con un reemplazo ya preparado

Además de lo anterior, el desempeño de cada empleado se evalúa de la manera siguiente:

1. Desempeño excepcional
2. Desempeño satisfactorio
3. Desempeño regular
4. Desempeño deficiente

Cada rectángulo del organigrama de sustitución contiene el nombre y la edad del empleado que sigue al superior y, en el siguiente, el nombre de los posibles sustitutos, con sus nombres y edades, antecedidos por la clasificación de su posibilidad de promoción y evaluación del desempeño. Algunas organizaciones incluyen también los programas de capacitación y desarrollo de las personas para mejorar su posibilidad de promoción (Robbins y Judge, 2013).

El desempeño actual se obtiene por medio de evaluaciones del desempeño, así como por las opiniones de los demás gerentes, compañeros y subordinados. La posibilidad de una promoción futura se basa en el desempeño actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Muchas empresas utilizan sistemas complejos de tecnología de la información, con inventarios y registros que ofrecen formación escolar, experiencia profesional anterior, puestos ocupados, desempeño, aspiraciones, objetivos personales, etc. Este modelo puede funcionar como un plan de carreras (Chiavenato, 2001 y 2008).

1.2.1.1.4. Modelo con base en el flujo de personal

Es un modelo que hace un mapa del flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de entradas, salidas, promociones y transferencias internas de colaboradores permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto.

Se trata de un modelo de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar continuidad al quehacer diario (Calderón, Alvares y Naranjo, 2006).

Este modelo puede anticipar las consecuencias de contingencias como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy útil para el análisis de las consecuencias del plan de carreras, cuando la organización adopta una política consistente en este sentido. No obstante, sus limitaciones son evidentes porque sólo se trata de un modelo cuantitativo (Chiavenato, 2008).

1.2.1.1.5. Modelo de planificación operativa integral

Es un modelo más amplio e incluyente en comparación con los anteriores. Desde el punto de vista del suministro de insumos humanos, la planificación operativa integral toma en cuenta cuatro factores o variables, a saber:

a) El volumen de producción planificado por la organización.
b) Los cambios tecnológicos dentro de la organización que alteran la productividad del personal.
c) Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
d) La planificación de carreras dentro de la organización.

Desde el punto de vista del flujo interno, la planificación operativa integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, sigue las entradas y las salidas de personas, así como sus movimientos dentro de la organización.

En la práctica, el modelo integral es sistémico, y un poco más incluyente, de la planificación operativa del personal que permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto a la fuerza de trabajo.

No obstante, la mayoría de los modelos operativos anteriores funcionan como esquemas cuantitativos y numéricos, tratan a las personas como activos tangibles y dejan de lado aspectos intangibles importantes como las habilidades, los conocimientos, las competencias, las actitudes, los comportamientos, etc. Tratan a las personas como cantidades que se deben conservar dentro de la organización, sin importar cómo se les debería caracterizar en términos de capital humano o capital intelectual. De ahí la importancia de generar otro tipo de planificación, planificación que incluya los factores que los anteriores modelos no considera.

1.2.1.1.6. Modelos tácticos de planificación de personas

Chiavenato (2008) plantea que pueden ser ubicados a un nivel gerencial intermedio, involucrando tanto gerentes como a administradores de personal o ser específicos de cada unidad, facilitando el cumplimiento de las metas y objetivos. En este tipo de modelos, la administración de personal, actúa al nivel gerencial, pues se pretende que los gerentes sean administradores de personas. En este caso, implica cambios en la cultura organizacional para que se acepte esa delegación. Los gerentes deben aceptar sus nuevos desafíos para aprender a lidiar con las personas y con las prácticas asociadas a ellas.

Además de aprender esas prácticas, como por ejemplo: seleccionar a las personas, entrevistarlas, capacitarlas y tomar decisiones al respecto, también es necesario que los gerentes cambien su estilo de administración; deben dejar de ser comandantes que dan órdenes, para convertirse en líderes de su equipo de colaboradores. Es decir, deben abandonar viejas prácticas administrativas tan arraigadas en el inconsciente colectivo de los directivos, administradores y jefes de empresa.

Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y otros aspectos conductuales son fundamentales para la planificación táctica de recursos humanos. Asimismo, los colaboradores deben cambiar en términos de actitudes y comportamiento. Deben aprender a aprender, asumir riesgos, innovar, desarrollar nuevas habilidades y competencias, trabajar en equipo y desempeñar un papel cada vez más creativo y proactivo en la organización. Así, los modelos tácticos de planificación de recursos humanos son menos cuantitativos y más cualitativos.

1.2.1.2. Desarrollo de Carrera

Una carrera es la sucesión o secuencia de puestos que una persona ocupa a lo largo de su vida profesional. La carrera presupone un desarrollo profesional gradual y la ocupación de puestos cada vez más altos y complejos. El desarrollo de la carrera es un proceso formal, que sigue una secuencia y que se enfoca en la planificación de la carrera futura de aquellos trabajadores que tienen potencial para ocupar puestos más altos (Chiavenato, 2008). El desarrollo de las carreras se logra cuando las organizaciones consiguen integrar el proceso con otros programas de la administración de personas, como la evaluación del desempeño, la capacitación y desarrollo y la planificación de la administración de las personas (Villegas, 2004; Alles, 2006).

Las principales herramientas que utilizan las organizaciones para el desarrollo de las carreras son:

1. Los **centros de evaluación** que en el desarrollo de las carreras utilizan las mismas técnicas, entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para la selección de talentos humanos. Los centros de evaluación proporcionan retroalimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas (Chiavenato, 2008).

2. Las **pruebas psicológicas**, las mismas que las que se utilizan para la selección de personal y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, competencias y habilidades.

3. La **evaluación del desempeño**, otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera. Las proyecciones de las promociones, juicios

que hacen los administradores sobre el avance potencial de sus subordinados. Estas proyecciones ayudan a la organización a identificar a personas con gran potencial para avanzar y ayudan a los colaboradores a mejorar sus conocimientos y experiencias.

La planificación de la sucesión que se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que éstos se desocupan. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez más responsabilidades.

Ahora bien, el desarrollo de carrera existente en una organización dependerá en gran medida de las políticas de recursos humanos existente, con todo, se ha demostrado que aquellas organizaciones que han desarrollado procesos de desarrollo de carrera claros, alcanzables, equitativos e informados, suelen poseer un mejor clima laboral, mayores puntuaciones como empresas para trabajar y en general, un índice de motivación laboral mayor al de aquellas empresas que no poseen planes de desarrollo de personas o si los poseen, son poco conocidos y solo para algunos.

Además de esas herramientas, existen los siguientes esquemas de orientación para los colaboradores:

1. **La asesoría individual de carreras** ayuda a cada colaborador a examinar sus aspiraciones para su carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador (Chiavenato, 2008).
2. **Los servicios de información para los colaboradores** sirven para ofrecerles información respecto de las oportunidades internas. Este enfoque permite presentar la gran diversidad de intereses y aspiraciones que tiene la organización y que les pueden servir a las personas, dentro de estos encontramos:

- Los sistemas de información sobre oportunidades de vacantes, en cuyo caso la organización anuncia la oferta de puestos abiertos, busca el reclutamiento interno.
- Los inventarios de habilidades, son bases de datos de las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, el cual se utiliza para hacer mapas de los talentos disponibles en el interior de la organización, para tener una idea de la capacitación y desarrollo que necesita la fuerza de trabajo y para identificar a los talentos existentes.

Finalmente, los mapas de las carreras son una especie de organigrama que representa las posibles direcciones y oportunidades de hacer carrera en la organización, las etapas y los grados que existen para ello y los medios para llegar ahí.

1.2.2. Análisis de puestos de trabajo

Antes de proceder con lo referente al análisis y descripción de cargos, conviene considerar las definiciones de cargo, puesto de trabajo, tareas o funciones, especificaciones.

Un **cargo** puede ser entendido como es el conjunto de tareas y responsabilidades reconocidas, normales y periódicas que constituyen el trabajo asignado a un solo empleado. Por su parte Chiavenato (2001) lo define como: ***"... una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distingue de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización"*** (pág. 333).

Conviene entonces considerar al cargo y su descripción, como el proceso racional de la organización por medio del cual se le asigna valía a un cargo mediante sus especificaciones.

Por su parte un **puesto de trabajo**, comprende las tareas y requisitos de aptitudes del tipo de personas que se desea contratar tomando en cuenta la naturaleza del puesto, por lo que las actividades que se generen de éste, deben ser ejecutadas por las personas que reúnan los requerimientos exigidos (Chiavenato, 2001 y 2008).

Asimismo, puede ser concebido como el conjunto de tareas homogéneas que corresponde desempeñar a un trabajador en un tiempo y lugar específico, para lo cual debe hacerse de las técnicas necesarias y adecuadas, debiendo poseer en consecuencia su ocupante, las habilidades esenciales, para lograr como fin último el aporte significativo a los objetivos institucionales, teniendo siempre presente dentro de su grupo de trabajo, el reconocimiento de sus clientes y sus proveedores, tanto internos como externos.

Se puede afirmar que no hay diferencia entre cargo y puesto, ya que son sinónimos empleados en la administración de recursos humanos que abarcan en el análisis los mismos elementos (Chiavenato, 2008).

Una tarea es "la agrupación de elementos, una de las distintas actividades que constituyen pasos lógicos necesarios en la realización de un trabajo. Siempre que se hace un esfuerzo físico o mental con una finalidad concreta. (Morales y Velandia, 1999) Lo que hace el ocupante de manera rutinaria o de manera constante (Chiavenato, 2008).

En consecuencia, todas las actividades que se realizan en el cumplimiento de deberes y responsabilidades de un cargo y se distinguen de acuerdo a las funciones que se desempeñan. Las tareas diarias, son las que se generan de una rutina establecida y sistemática; las periódicas, se realizan por lapsos o períodos y

complementas las diarias; las eventuales, se ejecutan esporádicamente y se pueden relacionar con los objetivos a mediano o largo plazo (Morales y Velandia, 1999; Chiavenato, 2001 y 2008).

1.2.2.1. Descripción y análisis de puestos de trabajo

La **descripción de cargos** en un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y diferencian a un cargo de los demás existentes en la organización (Chiavenato, 2001). Se realiza la enumeración precisa de las funciones y tareas, el tiempo de ejecución, los medios utilizados y los objetivos (Chiavenato, 2008).

La descripción, se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los requisitos que el aspirante debe poseer. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y análisis.

Para tener en cuenta:

a. **Tarea:** conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo; simples o rutinarias.
b. **Atribuciones:** actividades individuales que ejecuta el ocupante del cargo.
c. **Función:** es un conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada.
d. **Cargo:** conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama, incluye relación con superiores y subalternos.

En conclusión, se podría afirmar que la descripción del cargo es básicamente hacer un inventario de los deberes y las responsabilidades que comprende. Así que la descripción del cargo implica obtener respuestas a las siguientes preguntas: ¿Por qué lo hace?, ¿Qué hace el ocupante del cargo?, ¿Cómo lo hace? y ¿Cuándo lo hace?

Tal como lo plantea Chiavenato (2001) después de identificar los aspectos intrínsecos, se analiza el cargo con relación a los aspectos extrínsecos; es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

La descripción y análisis de cargo están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos. Se diferencian entre sí en que la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace); mientras que 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.

A modo de comparación Chiavenato (2008) ha elaborado un paralelo entre el modelo tradicional de administración de recursos humanos y el modelo de gestión por competencias, en relación al análisis y descripción de cargo, el cual se expone a continuación:

Visión teórica	Análisis y descripción de cargo
Modelo tradicional	• Descripción de tareas por puesto, limitando tanto el desarrollo de la persona como el de la empresa. • Define y limita la actividad laboral de la persona al puesto con una descripción de tareas acotadas y de aplicación repetitiva.
Modelo gestión por competencias	• Descripción de las funciones derivadas de los objetivos de la empresa. • Busca responder a las necesidades cambiantes que le demanda el mercado. • Define la función de la persona a partir del cumplimiento de los objetivos de la organización más allá de un puesto, con las tareas amplias y enriquecidas, orientadas a estimular el aprendizaje individual y el de la empresa.

Idealberto Chiavenato, 2008

1.2.2.2. Métodos para el análisis de puestos de trabajo

La bibliografía al respecto de las técnicas y métodos para el análisis y descripción de puestos de trabajo coinciden en que las principales son los cuestionarios, observación, entrevistas y métodos mixtos. Se describirán brevemente, analizando las ventajas y desventajas de los mismos:

1.2.2.2.1. Método del cuestionario

Permite obtener información para el análisis del puesto. Los empleados responden a cierta cantidad de ítems que describen los deberes y responsabilidades relacionados con el empleo (Chiavenato, 2001)

Para realizar el análisis, se solicita a la persona que ejerce el cargo que será analizado y sus jefes que llenen un cuestionario de análisis de cargos y registren todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características (Bohlender, Snell, y Sherman, 2005; Chiavenato 2001 y 2008).

El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

Características principales:

a. La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del cargo que llena el ocupante o su superior.
b. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasivo, (recibe el cuestionario); la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Ventajas	**Desventajas**
• Los ocupantes del cargo y sus jefes pueden llenar el cuestionario de forma conjunta o secuencialmente; de esa manera se proporciona una visión más amplia de su contenido y características.	• No se recomienda su aplicación en cargos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo
• Es el más económico para el análisis del puesto.	• Exige que se planee y se elabore con cuidado.
• Tiene mayor recepción por las personas en comparación con otros métodos.	• Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de la respuesta escrita.
• Es el método ideal para analizar cargos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.	

1.2.2.2.2. Método de observación

Permite recabar información de manera directa, se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos. Es importante destacar el empleo del cuestionario como instrumento para garantizar la cobertura de la información.

Es el más utilizado además de ser el más antiguo históricamente por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis de cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es el más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos (Chiavenato, 2001).

Características:

a. El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades "que realiza el ocupante de éste".
b. La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva

Ventajas	**Desventajas**
• Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de cargos) y al hecho de que ésta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.	• Costo elevado porque el analista de cargos requiere invertir amplio tiempo.
• No requiere que el ocupante del cargo deje de realizar sus labores.	• La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del cargo, no permite obtener datos importantes para el análisis.
• Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.	
• Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos, a saber: qué hace, cómo lo hace y por qué lo hace.	

1.2.2.2.3. Método de entrevista

Es un método más flexible y productivo en el análisis de puesto o cargo. Si está bien estructurada puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo. La participación del empleado es activa, en vista de que debe responder a las preguntas que se le realizan.

Permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes además de consultar al supervisor inmediato para asegurarse de que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente frente a empleados obstructores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos.

Características:

a. La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del cargo.
b. La participación del de ambos es activa.

Ventajas	**Desventajas**
• Los datos relativos al cargo se logran de quienes lo conocen mejor	• Mal conducida puede llevar a la persona a reaccionar de manera negativa.
• Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.	
• Proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos	
• Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.	

1.2.2.2.4. Método mixto

Se combinan dos, cualquiera de los anteriores, para tener el mayor provecho posible y contrarrestar las desventajas.

Las más utilizadas son:

a. Cuestionario y entrevista. Inicialmente el empleado responde el cuestionario y luego se realiza la entrevista, siendo el primero referencia del segundo.
b. Cuestionario con el trabajador y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
c. Cuestionario y entrevista con el superior.
d. Observación directa con el ocupante del cargo y entrevista con el superior.
e. Cuestionario y observación directa.
f. Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2006), **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina
- BOHLENDER, G; SNELL, S y SHERMAN, A (2005). ***Administración de recursos humanos***. International Thomson Editores, Ciudad de México.
- CALDERÓN G, ALVARES C, NARANJO, J. (2006) Gestión Humana en la Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración de Bogotá Nº19 pp 225-254. Colombia
- CHIAVENATO, I (2001). ***Administración de Recursos Humanos***. McGraw-Hill Interamericana SA. Bogotá, Colombia
- CHIAVENATO, I (2008). ***Gestión del Talento Humano***. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México
- COULTER, M. (2008). ***Administración*** (octava edición ed.). Pearson Educación, Ciudad de México.
- MORALES, J. y VELANDIA, N. 1999. Salarios. Estrategias y sistema salarial de compensaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia
- ROBBINS, S y JUDGE, T (2013), ***Comportamiento Organizacional***. Pearson Educación, Ciudad de México.
- THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. J. III (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- WERTHER, W Y DAVIS, H (1995), ***Administración de personal y recursos humanos***, McGraw-Hill/Interamericana S.A. Ciudad de México, México.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD II:
PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

SEMANA 4

AL TERMINAR LA UNIDAD, USTED PODRÁ:

- Identificar los elementos y métodos que permiten la ejecución de la planificación estratégica del Recurso Humano a los objetivos estratégicos de la organización.
- Reconocer la importancia del análisis de puestos de trabajo, dentro de la gestión global de los RR.HH y sus principales aportaciones a la misma.
- Reconocer las características del entorno globalizado y competitivo de las empresas para alinear la planeación estratégica del Recurso Humano.
- Analizar el talento humano como agente de la gestión del cambio y el desarrollo de carrera de la persona.
- Comprender el impacto que la administración ética del recurso humano tiene en el entorno social en el que se desenvuelve la organización.

1. Reclutamiento y selección

Los procesos para incorporar a las personas representan la ruta que conduce a su ingreso en la organización. Es la puerta de entrada que sólo se abre para los candidatos que tienen características y competencias personales que se ajustan a las que predominan en la empresa.

Como se ha mencionado, actualmente se hace necesario contar con personas que puedan y quieran aportar valor a la organización, se ha establecido que son precisamente las personas que trabajan en las empresas las que generan las diferencias entre una y otra institución. Siendo así el proceso de incorporación de nuevos miembros pasa a ser vital y estratégico.

En otras palabras, las organizaciones escogen a las personas que desean tener como colaboradores como también las personas escogen a las organizaciones donde quieren trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se

trata de una elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias. Sin embargo, para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a efecto de que las personas las localicen y puedan iniciar una relación. Así el proceso de incorporación supone dos sub procesos, el de reclutamiento y el de selección.

2. Proceso de Reclutamiento de Personas

Es el proceso o conjunto de actividades encaminadas a ponerse en contacto con los mejores candidatos, comprende la búsqueda de candidatos, que puedan reunir las condiciones o requisitos, para ser contratados por la empresa según las necesidades de la misma.

El reclutamiento específicamente es una tarea de divulgación, de llamada de atención, dando a conocer de la existencia de una plaza e interesando a los posibles candidatos; es, por tanto, una actividad positiva y de invitación (Chiavenato, 2008). Para que el reclutamiento sea efectivo se necesita tener el mayor número de personas disponibles, que reúnan los requisitos de los puestos o cargos a cubrirse en la organización.

Al hacer una revisión del concepto éste ha sido entendido de la siguiente manera:

a) Es un conjunto de actividades diseñadas para atraer a candidatos calificados a una organización.
b) Conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.
c) Es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto particular. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer a candidatos calificados para disputarlo. El mercado donde la organización busca a los candidatos puede ser interno, externo o una combinación de ambos. En otras palabras, la organización debe buscar candidatos en su interior, en el exterior o en ambos contextos.
d) Finalmente: es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

El reclutamiento por tanto debe, comunicar, divulgar y atraer candidatos estos son por tanto, sus principales objetivos. Ahora bien el reclutamiento puede ser interno o externo, en razón de su aplicación.

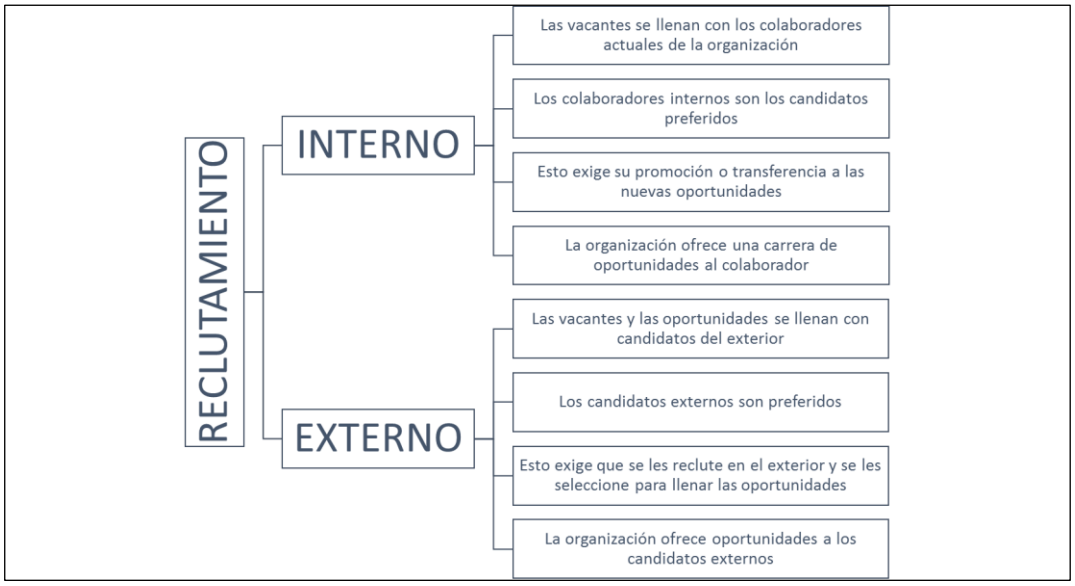
El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización orientado a los colaboradores para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Por su parte el reclutamiento externo actúa con los candidatos que están en el mercado de recursos humanos, es decir, fuera de la organización.

Así, mientras que el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se enfoca en la adquisición de competencias externas (Alles, 2006). El reclutamiento interno aborda a los actuales colaboradores de la organización y el externo se enfoca en los candidatos que están en el mercado. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en este momento (Chiavenato, 2008).

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones es decir, puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona y de transferencias o puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización. Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el mercado de recursos humanos de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

El reclutamiento interno y el externo contribuyen a la formación y la continua actualización del banco de talentos que servirá de fuente para los reclutamientos futuros.

Gráficamente se puede expresar como:



Tanto el reclutamiento interno como el externo, poseen ventajas y desventajas que son necesarias de analizar:

2.1.1.1.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Ventajas:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores actuales.
3. Incentiva la permanencia de los trabajadores y su fidelidad a la organización.
4. Ideal para situaciones estables y de poco cambio en el contexto.
5. No requiere la ubicación organizacional de los nuevos miembros.
6. Probabilidad de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Desventajas:

1. Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
2. Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.
3. Mantiene casi inalterado el patrimonio humano actual de la organización.
4. Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
5. Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
6. Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

2.1.1.1.2. Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Ventajas:

1. Introduce sangre nueva a la organización: talentos, habilidades y expectativas.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.
3. Aumenta el capital intelectual porque incluye nuevos conocimientos y destrezas.
4. Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
5. Incentiva la interacción de la organización con el mercado del trabajo
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Desventajas:

1. Afecta negativamente la motivación de los trabajadores actuales de la organización.
2. Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.

3. Requiere aplicar técnicas de selección para elegir a los candidatos externos y eso significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, tardado e inseguro que el reclutamiento interno.

2.1.1.1.3. Fuentes de reclutamiento

Las fuentes de obtención de postulantes o lugares donde se localizan candidatos posibles, son los puntos de referencia, hacia las cuales las empresas hacen llegar las ofertas de trabajo, según sus necesidades o puestos vacantes, con el objeto de obtener los postulantes necesarios para efectuar la selección.

Entre las fuentes de reclutamiento de personal tenemos:

- ✓ Colaboradores dentro de la propia empresa
- ✓ Archivos de postulantes
- ✓ Universidades, Institutos profesionales y centros de formación técnica
- ✓ Oficinas de colocación
- ✓ Mercado laboral
- ✓ Reclutamiento virtual

A continuación se describirán brevemente cada una de ellas.

Colaboradores dentro de la propia empresa: La utilización de fuentes internas representa la oportunidad para los colaboradores de la empresa de ocupar los puestos vacantes mediante concursos internos logrando con ellos no sólo la posibilidad de un desarrollo ocupacional, sino también una efectiva estrategia motivacional.

Esta política tiende a dar oportunidad de superación a todos los colaboradores, demostrándole a éstos que se proporcionan posibilidades de ascender a los más capaces, con el cual el interés de los colaboradores por superarse en sus conocimientos del trabajo y de su cultura será constante: pues el colaborador tendrá presente, que en su empresa tiene la posibilidad de escalar posiciones, lo cual redundará en un mejor ambiente de trabajo (Chiavenato, 2008).

Archivo de postulantes: Las empresas generalmente reciben solicitudes de trabajo incluyendo el Currículum Vitae aunque no hayan vacantes, se recomienda y espera que estos documentos se archiven y sean consultados previamente a una convocatoria de cobertura de plazas, lógicamente este proceso ahorra costos que acarrea todo concurso de personal.

Universidades, Institutos profesionales y centros de formación técnica: Es un canal de reclutamiento que está tomando fuerza, cada vez se desarrollan ferias de trabajo en los diversos centros de estudios superiores, donde las empresas recolectan información de potenciales interesados e incluso en algunos

casos los invitan a participar en procesos de selección vigentes. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos (Chiavenato, 2008).

Recomendación de los colaboradores: Es un sistema directo de contar con postulantes, referidos por los propios colaboradores, ya que ellos suelen recomendar buenos colaboradores, por amistad y/o referencias, suponiéndose que no recomendarán a los malos o deficientes; indicándose que es una fuente que se ahorra dinero, ya que se deja de gastar dinero en avisos y/o publicaciones

Oficinas de colocación: Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado. La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.

Mercado laboral: Esta referido al mercado ocupacional, conformado por la diversidad de profesionales, técnicos, aprendices y demás personas que cultivan o desarrollan oficios y/o ocupaciones, y que están a la espera de la oportunidad de demostrar sus aptitudes y actitudes, para de esa manera ocupar un puesto de trabajo.

Reclutamiento virtual: Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado el proceso de reclutamiento. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales. Facilita las cosas a las empresas y a los candidatos. Éstos pueden tener contacto directo con sitios de compañías o de agencias de reclutamiento, sin necesidad de salir de su casa. La facilidad y la sencillez son enormes. Internet ofrece a las compañías una plataforma que permite la comunicación inmediata y rápida por correo, y elimina toda forma de intermediación.

2.1.1.2. Proceso de Selección de Personas

Las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. Dicho de otro modo lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman; por ello debe ser bien seleccionadas. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costos derivados del proceso de selección para cubrir un puesto

La selección del capital inteligente, es un proceso de trascendencia para la organización, puesto que por intermedio de éste se decidirá a los futuros colaboradores de la misma y dependiendo de la realización óptima y de calidad del proceso, los resultados de la selección podrán ser los esperados o superados. Esta es la tarea de mayor responsabilidad y complejidad que asume la administración de recursos humanos, pues es un determinante del logro de las metas y objetivos (Chiavenato, 2001 y 2008).

La selección de personal puede ser entendida como: el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto, sin embargo los diferentes especialistas y administradores han acuñado su propia definición. A continuación se presenta una breve síntesis de las principales definiciones:

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

Es también, la obtención y el uso de información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.

Finalmente, la selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

2.1.1.2.1. La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto a cubrir, es decir, los que el puesto exige de su ocupante y, por otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable es producto de la descripción y el análisis del puesto, en tanto que la segunda se obtiene de aplicar las técnicas de la selección. Por lo general, esa comparación exige que la descripción y el análisis del puesto o la definición de la competencia deseada se transformen en una especie de ficha de especificaciones que funcionará como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor (Chiavenato, 2008).

No hay que olvidar eso sí, que el equipo selección no puede imponer al solicitante de los trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan sólo puede prestar un servicio especializado, emplear las técnicas de selección y recomendar a quienes considere más adecuados para el puesto. Sin embargo, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre es responsabilidad del solicitante. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan sólo, una función del staff.

Chiavenato (2008) platea que el resultado del proceso de selección puede generar los siguientes escenarios:

1. **Modelo de colocación.** Hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará ese candidato. El modelo no incluye la alternativa de rechazarlo. El candidato que se presente debe ser admitido, sin sufrir un rechazo.
2. **Modelo de selección.** Hay varios candidatos y sólo una vacante a ocupar. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y sólo se presentan dos alternativas: la aprobación o el rechazo. Si el candidato es aprobado se le debe admitir. Si es reprobado, se le elimina del proceso de selección porque existen otros candidatos para el puesto vacante y sólo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. **Modelo de clasificación**. Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, entonces se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. De ahí que se llame clasificación. Para cada puesto a ocupar se presentan varios candidatos que lo disputan, pero sólo uno de ellos podrá ocuparlo, si se le aprueba. El modelo de la clasificación parte de un concepto amplio de candidato; es decir, la organización no lo considera con interés en un único puesto, sino como un candidato para la organización y se le podrá colocar en el puesto más adecuado dadas sus características personales. Es el enfoque más amplio y eficaz.
4. **Modelo de valor agregado**. Este modelo va más allá de la simple comparación con el puesto que será ocupado y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de competencias a la organización. Cada candidato es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona.

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente (Alles, 2002):

1. Competencias esenciales de la organización (core-competencies). Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
2. Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología debe construir las competencias propias de su especialización.
3. Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

2.1.1.2.2. Técnicas de Selección de personal

En general el proceso de selección de personas, independiente del modelo de administración de base que posea la organización, está compuesto de los siguientes aspectos o técnicas: Entrevista, pruebas de conocimientos, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación. Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento.

Chiavenato (2008, Pág.148) ha dividido en cinco categorías estas técnicas, a saber:

Entrevista de selección	Entrevista dirigida	
	Entrevista libre	
	Entrevista de eventos conductuales	
Pruebas de conocimientos o de capacidad	Generales	Cultura General
		Idiomas
	Especificas	Conocimientos Técnicos
		Cultura profesional
Pruebas Psicológicas	Pruebas de aptitudes (generales o específicas)	
	Pruebas de Personalidad	
Proyectivas	Persona Bajo la lluvia	
	Test de los colores	
	Test Zullinger	
Inventarios	De motivación	
	De intereses	
Técnicas de simulación	Dinámicas de grupos	
	Role Playing	

2.1.1.2.2.1. La Entrevista De Selección:

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones en las organizaciones. Existen diferentes tipos de entrevistas, por ejemplo para **dividir a los candidatos** al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; **entrevista técnica** para evaluar conocimientos técnicos y especializados; **entrevista de asesoría** y orientación profesional en el servicio social; **entrevista de evaluación del desempeño**; **entrevista de separación**, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas.

La entrevista de selección ***"es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer lo mejor de la otra"*** (Chiavenato, 2008. Pág.149). Las entrevistas de selección siguen siendo la herramienta que más influye en la decisión de contratación o no del candidato, por lo que se deben tomar las medidas posibles para asegurar la fiabilidad, validez y confianza. La entrevista debe ser realizada por personas con la experiencia necesaria y conocimientos, así la calidad de la entrevista depende en gran medida de la idoneidad de los entrevistadores. La cualidad básica del entrevistador es juzgar y calificar a la gente, por lo que se requieren que estén capacitados.

Se debe tener en cuenta que en la entrevista se debe obtener la información necesaria para completar la evaluación; específicamente debe conocer a cerca de:

- Antecedentes Académicos
- Experiencia laboral
- Habilidades Comunicativas
- Impactos e imprecisiones personales
- Motivación y Compromiso Laboral
- Iniciativa Laboral o Académica
- Independencia de Criterio
- Grado de Interés
- Metas Laborales

2.1.1.2.2.2. Tipos de Entrevistas

Las entrevistas se clasifican, en función del formato de las preguntas y las respuestas requeridas, en cuatro tipos: totalmente estandarizadas, estandarizada, dirigida y no dirigida:

- **Entrevista totalmente estandarizada**. Es la entrevista estructurada y se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo postulante debe responderla. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad y resulta limitada. Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador,

quien no se debe preocupar por los asuntos que irá investigando con el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano (Chiavenato, 2008). Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.

- **Entrevista estandarizada en las preguntas**. Es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, pero que permiten una respuesta abierta, una respuesta libre por parte del candidato. El entrevistador se basa en una lista de temas que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.

- **Entrevista dirigida**. Es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja a criterio del entrevistador. Se aplica para conocer ciertos conceptos personales de los candidatos, que demandan cierta libertad para que el entrevistador los capte adecuadamente (Chiavenato op.Cit). El entrevistador debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información requerida. La entrevista dirigida es una entrevista de resultados.

- **Entrevista no dirigida**. Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, quien se mueve dentro de la línea que ofrece menor resistencia o se extiende sin preocuparse por la secuencia o la ruta, sino por el nivel y la profundidad que la entrevista puede alcanzar. El entrevistador corre el riesgo de olvidar u omitir algunos asuntos o cualquier tipo de información. Es una técnica criticada por su escasa consistencia, porque no se basa en una ruta o itinerario previo

2.1.1.2.2.3. Pruebas De Conocimientos O De Capacidades

Consiste en determinar, mediante diversos tipos de pruebas las capacidades, actitudes y experiencias de los postulantes, de acuerdo a las exigencias del puesto de trabajo, estás se hacen a través de pruebas escritas o prácticas dependiendo del tipo de puesto; estas pruebas deberán ser elaboradas por profesionales calificados conocedores de las funciones y responsabilidades del puesto vacante en concurso (Alles, 2002; Chiavenato, 2008).

Las **pruebas de conocimientos** son instrumentos para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las **pruebas de capacidad** son muestras de trabajo que se utilizan para constatar el desempeño de los candidatos (Chiavenato,2008). Buscan medir el grado de

capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar el computador, habilidad para manejar camiones, en nivel de maestría en la manipulación de una grúa, etc. Existe una enorme variedad de pruebas de conocimientos y de capacidades. De ahí la necesidad de clasificarlas en conjunto con base en su forma de aplicación, amplitud y organización: Por la forma de aplicación pueden ser pruebas orales, escritas, de realización; por la envergadura, se dividen en generales y específicas.

2.1.1.2.2.4. Pruebas Psicológicas

En general evalúan la personalidad, rasgos, actitudes y emociones. Estas pruebas generalmente se hacen a través de test psicológicos que permiten estudiar y comprobar la dinámica psíquica del postulante, es decir su personalidad, referida al carácter, motivaciones, emociones, inestabilidad, etc.

Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes. Sirven para determinar la medida de su presencia en cada persona y tienen por objeto prever su comportamiento en determinadas formas de trabajo (Alles 2002; Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008). Se basan en las diferencias individuales de las personas y analizan la medida en que varían las aptitudes de un individuo en comparación con las estadísticas de resultados de muestras. Si bien las pruebas de conocimientos o capacidad miden la capacidad actual de desempeño y habilidades, las pruebas psicológicas miden las aptitudes individuales, con el objeto de ofrecer un pronóstico de su potencial futuro de desarrollo (Chiavenato, op. Cit).

2.1.1.2.2.5. Técnicas de Simulación

Las pruebas de simulación que son de carácter grupal suponen la dramatización en el aquí en el ahora de una situación lo más similar a la realidad. Así, el protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel y se coloca en un escenario rodeado por otras personas que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Las técnicas de simulación, en esencia son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles (Chiavenato, 2008), es decir, cada persona pone en acción, en forma de comportamiento, los papeles que le son más característicos, sea aislado o en interacción con otras personas. Establece vínculos habituales o trata de establecer nuevos vínculos. Actúa en el aquí y el ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea, además de los resultados de las entrevistas y de las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona

una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Las técnicas de simulación se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público (Chiavenato, 2008). Permiten reducir el probable error que es intrínseco a cualquier proceso de selección y el propio candidato puede evaluar su idoneidad para el puesto que pretende mediante la simulación de una situación que tendrá que enfrentar en el futuro. La simulación propicia la realimentación y permite el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación deben ser dirigidas por un psicólogo o especialista en el asunto.

Dentro de este tipo de pruebas se encuentran:

- **La bandeja de llegada (in basket)**: Consiste en presentar a los participantes una serie de materiales y documentos escritos (cartas, informes, mensajes telefónicos, etc.) típicos del puesto de trabajo y que representan aspectos significativos del mismo. El sujeto debe evaluar el contenido de los distintos materiales y tomar decisiones sobre las acciones que debe realizar para responder adecuadamente.
- **Ejercicio de presentación**: Consiste en la realización, por parte de los sujetos, de la presentación de un tema a un grupo de personas, que pueden ser los evaluadores.
- **Ejercicio de organización**: Aquí, el individuo deberá organizar un evento en el que participan diferentes personas. Tendrá que planificar todo el trabajo que ha de realizar para llegar a la fecha prevista con todo resuelto.
- **In-Tray**: Ejercicio individual en que la persona debe adoptar el papel de otro trabajador, normalmente un superior y cuenta con 90 minutos para conocer los problemas y tomar decisiones que faciliten su solución.
- **Grupo de discusión sin roles asignados:** En este caso la persona discute con otros compañeros (entre 4 y 6) una serie de problemas de diferente índole.
- **Grupo de discusión con roles asignados:** Se trata de un ejercicio similar al anterior, la diferencia radica en que cada componente asume un rol ficticio (jefe de producción, de personal, etc.) que cuenta con unos intereses que debe defender.

Además de este tipo de pruebas, existe un sistema destinado a la selección de altos ejecutivos llamado centro de evaluación o conocido por su nombre en inglés, Assessment Center.

Los centros de evaluación se pueden definir como: ***"Una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia del grupo"*** (Alles, 2006, Pág. 307).

En general son un sistema de evaluación múltiple compuesto por múltiples participantes, múltiples observadores y en el que se utilizan múltiples técnicas para evaluar las características de los participantes en relación con los valores y comportamientos deseados para el desarrollo de las funciones a ejercer.

Para que esta técnica sea efectiva, Alles (2003) menciona que:

- ✓ Cada participante tiene que ser informado sobre el proceso.
- ✓ Debe ser realizado por evaluadores expertos.
- ✓ Los participantes deben ser observados por diferentes evaluadores.
- ✓ Se debe realizar con grupos homogéneos.
- ✓ Las técnicas se deben adecuar a las competencias identificadas.

Así el proceso debe ser previamente planificado y diseñado para el caso, cada competencia debe ser como mínimo evaluada por dos técnicas y/o ejercicios. El entorno físico y psicológico debe ser adecuado, los resultados deben ser complementados por otras evaluaciones y finalmente el resultado final debe basarse en la información conjunta de evaluadores y técnicas.

Finalmente, algunas de las características de los centros de evaluación recogidas de las opiniones de los expertos en gestión de recursos humanos (Alles, 2002; Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008), pueden ser:

- Debe practicarse de manera sistemática, no basta con reproducir situaciones de la vida real.
- Las pruebas deben reunir una determinada estructura, contenidos y responder a ciertas fórmulas.
- Son grupales, en algunos casos se pueden realizar en forma individual, pero para luego provocar una discusión grupal de las soluciones que cada persona presenta.
- Se evalúan situaciones las cuales se desarrollan en una puesta en acción de competencias en un entorno grupal.
- El grupo de personas no puede exceder los 12 participantes.
- Deben existir un evaluador cada 4 participantes, porque cada uno tiene un rol que se le asigna al comienzo del proceso. Preferentemente un evaluador sebe ser de la línea.
- Su duración no puede exceder el medio día.

2.1.1.2.2.6. Ventajas Y Desventajas De Los Procesos De Selección Internos Y Externos

2.1.1.2.2.6.1. Selección Interna

Ventajas

- Se realiza en forma rápida evitando demoras y gastos en la selección
- El resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante
- Es una acertada política de motivación para los colaboradores, que premia la capacidad, puntualidad, así como su lealtad
- Aprovecha la inversión hecha en la capacitación del personal
- Permite una competencia sana entre los colaboradores

Desventajas

- La organización no ofrece oportunidades de progreso a los nuevos empleados
- Puede fomentar conflictos de intereses

2.1.1.2.2.6.2. Selección Externa

Ventajas

- Incorpora “Sangre Nueva” con nuevas capacidades y experiencias a la organización
- Renueva y alienta al personal
- Aprovecha inversión y ahorra costos en capacitación realizada por otras organizaciones o por el mismo postulante

Desventajas

- Se invierte más tiempo en la selección
- Es más costoso por los anuncios de la convocatoria
- Se corre más riesgo, ya que no se conoce a los postulantes
- Genera descontento a nivel del personal de la empresa

Finalmente y a modo de conclusión, en los procesos para incorporar a las personas a la organización, la selección tiene lugar después del reclutamiento. La selección es el proceso de escoger a los mejores candidatos para la organización. En el fondo, es un proceso de comparación y de decisión y elección. También es una responsabilidad de la línea y función del staff. Las bases para la selección de personal son la recopilación de información acerca del puesto, es decir, por medio de la descripción y el análisis del puesto, la técnica de incidentes críticos, la solicitud de personas, el análisis del puesto en el mercado y la aplicación de técnicas de selección para reunir información acerca del candidato. Las principales técnicas de selección son: la entrevista, las pruebas de conocimientos o de capacidad, las pruebas psicológicas y de personalidad y las técnicas de

simulación. La entrevista es la técnica más utilizada, a pesar de que es bastante subjetiva y requiere que se entrene a los entrevistadores. Las pruebas de conocimientos o de capacidad se formulan en razón de su forma de aplicación, de su envergadura y de su organización. Las pruebas psicológicas miden las aptitudes. Las técnicas de simulación se utilizan como un complemento del diagnóstico.

2.1.2. Evaluación de desempeño

La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos; se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos (Chiavenato, 2008).

Al igual que en los otros subsistemas revisados hasta ahora, se presenta a continuación una revisión breve de la definición del concepto:

- La evaluación del desempeño es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que éste cumple con los requisitos de su trabajo.
- Es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.
- Consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones. La identificación se apoya en el análisis de los puestos y pretende determinar cuáles áreas del trabajo se deben estudiar cuando se mide el desempeño. La medición es el elemento central del sistema de evaluación y pretende determinar cómo ha sido el desempeño en comparación con ciertos parámetros objetivos. La administración es el punto central de todo sistema de evaluación y debe ser mucho más que una actividad que se orienta al pasado; por el contrario, para desarrollar todo el potencial humano de la organización, se debe orientar hacia el futuro.
- La evaluación del desempeño es la calificación que los proveedores y los clientes internos adjudican a las competencias individuales de una persona con la que tienen relaciones de trabajo y que proporciona datos e información respecto de su desempeño y sus competencias individuales, los cuales servirán para buscar una mejora continua.

Así, la evaluación del desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio, a elaborar planes de mejora .Cuando se realiza adecuadamente la

evaluación de personal no solo hacen saber a los colaboradores cuál es su nivel de cumplimiento, sino que influyen en su nivel futuro de esfuerzo y en el desempeño correcto de sus tareas (Alles, 2002). Si el refuerzo del colaborador es suficiente, seguramente mejorara su rendimiento. La percepción de las tareas por el colaborador debe aclararse mediante el establecimiento de un plan de mejora (Chiavenato, 2008).

En definitiva, siguiendo a Chiavenato (2008), la evaluación del desempeño puede entenderse como: La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática,

> La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. (Pág. 245)

Es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su jefatura y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Los especialistas en recursos humanos indican que es un excelente medio para detectar problemas de supervisión y administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de entrenamiento para la construcción de competencias, por lo tanto, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Alles, 2006; Chiavenato, 2008; Coulter, 2008).

Uno de los usos más comunes de las evaluaciones del desempeño es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, desvinculaciones y aumentos de sueldo. La información obtenida de la evaluación, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización (Martínez y Martínez, 2009).

La evaluación del desempeño, indicará si la selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas y de ser necesario tomar las medidas respectivas. Sirve de control y se utiliza como ya se ha mencionado, para conceder ascensos, premios, incentivos, detectar los mejores elementos y recompensarlos, jugando ésta detección un papel vital en el desarrollo y crecimiento de la organización; pero también, identificar personas de poca eficiencia, para entrenarlos mejor o cambiarlos de puesto o desvincularlos.

Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores. Además justifica el monto de sueldo del personal o asociados. Busca una oportunidad, de carácter motivacional, para que

el jefe inmediato reexamine el desempeño del subordinado y fomente la discusión acerca de la necesidad de supervisión, con este fin el gerente o jefe programa planes y objetivos para mejorar el desempeño del subordinado (Chiavenato, 2008).

En forma específica los objetivos de la evaluación de los colaboradores sirven para:

- ✓ El mejoramiento del desempeño laboral.
- ✓ Reajustar las remuneraciones.
- ✓ Ubicar a los colaboradores en puestos o cargos compatibles con sus conocimientos habilidades y destrezas.
- ✓ La rotación y promoción de colaboradores.
- ✓ Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

Como se ha mencionado, los involucrados en el proceso de evaluación del desempeño son la jefatura, el trabajador y en algunas oportunidades algunas otras personas que se relacionan o tienen injerencia laboral con el evaluado.

En definitiva, de acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad en la evaluación de los colaboradores puede atribuirse al gerente, al mismo colaborador, jefe de área o departamento de recursos humanos, o a una comisión de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2008).

El Gerente: En la mayor parte de las organizaciones, el gerente es responsable del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. Así quien evalúa el desempeño del personal es el propio gerente o supervisor, con la asesoría de los órganos de gestión de recursos humanos, que establece los medios y los criterios para tal evaluación.

Dado que el gerente o el supervisor no tienen conocimiento especializado para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación del desempeño personal, se recurre al órgano de recursos humanos, con función de staff para establecer, acompañar y controlar el sistema, en tanto que cada jefe mantiene su autoridad de línea evaluando el trabajo de los subordinados, mediante el esquema trazado por el sistema de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, con miras que cada gerente sea gestor de su personal (Chiavenato, 2001 y 2008).

El Colaborador: Algunas organizaciones permiten que el mismo individuo responda por su desempeño y realice su auto evaluación. En estas organizaciones cada colaborador autoevalúa su desempeño, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta parámetros establecidos por el gerente o la organización.

El Equipo de Trabajo: El equipo de trabajo también puede evaluar el desempeño de cada uno de sus miembros y programar con cada uno de ellos las medidas necesarias para mejorarlo. En este caso, el equipo responde por la evaluación del desempeño de sus miembros y define sus objetivos y metas.

El área de gestión personal: En este caso, es el área de recursos humanos o de personal la que responde por la evaluación del desempeño de todos los miembros de la organización. Cada gerente proporciona la información del desempeño de cada empleado, la cual se procesa e interpreta para enviar informes o programas de pasos coordinados por el órgano de gestión de recursos humanos. Como todo proceso centralista, exige normas y reglas burocráticas que coactan la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema.

Comisión de Evaluación: En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño corresponde a un comité o comisión nombrado para este fin, y constituido por colaboradores permanentes o contratados que ocupen de preferencia jefaturas, pertenecientes a diversas dependencias o unidades administrativas.

En este caso la evaluación es colectiva y la realiza un grupo de personas. Los miembros permanentes o estables participan en todas la evaluaciones, y su papel es mantener el equilibrio de los juicios, el acatamiento de los estándares y la permanencia del sistema (Chiavenato, 2008). Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado o su supervisor.

2.1.2.1. Beneficios de la evaluación del desempeño

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente o jefaturas, la organización. A continuación se revisarán cada uno:

Beneficios para el jefe:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en las variables y los factores de evaluación y, sobre todo, contando con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo, y que mediante ese sistema pueda conocer cuál es su desempeño.

Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus colaboradores.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe.

- Saber qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta como por ejemplo auto corrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, etc.
- Autoevaluar y autocríticar su desarrollo y auto control.

Beneficios para la organización.

- Puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazos y definir la distribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Puede dar mayor dinámica a su política de recursos humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

A continuación se revisarán los métodos usualmente empleados en la evaluación de desempeño.

2.1.2.2. Métodos de evaluación de desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas dentro de las organizaciones, mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, muchas organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se ciñen a sus características peculiares, y los dividen para evaluar al personal de dirección y de gerencia, los empleados de base y los jornaleros.

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño más utilizados son: **las escalas gráficas, la elección forzosa, la investigación de campo y los incidentes críticos.**

2.1.2.2.1. Método de Escalas Gráficas

Es el método de evaluación de desempeño de personal más utilizado y divulgado. Aunque, en apariencia, es el método más sencillo, su aplicación exige múltiples cuidados, con el fin de evitar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, que podrían causar interferencias considerables. Es muy criticado por que reduce los resultados a expresiones numéricas mediante la aplicación de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir las distorsiones personales introducidas por los evaluadores (Chiavenato, 2001).

Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño, en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .

Cada factor se define con un resumen, sencillo y objetivo. Cuanto mejor sea este resumen, mayor será la precisión del factor. Cada uno de estos se dimensiona para reflejar desde un desempeño pobre o insuficiente hasta el óptimos o excelente.

Por ejemplo:

DESCRIPCION DEL ITEM	E	D	C	B	A
CONOCIMIENTO DEL CARGO Considera dominio y familiarización del evaluado con las actividades del cargo que desempeña.	4 No posee conocimientos ni habilidades para el desempeño del cargo.	8 Conoce sus obligaciones sin llegar a dominarlos.	12 Conoce sus obligaciones de forma adecuada	16 Conoce bien sus obligaciones y cada día se supera en el mejor desempeño de sus labores.	20 Conoce perfectamente sus obligaciones y demuestra condiciones excepcionales para el cargo.

2.1.2.2.2. Método de Elección Forzada

Este método consiste en evaluar el desempeño de los colaboradores mediante la elección de entre varios grupos de frases descriptivas, de alternativas o tipos de desempeño individual. En cada bloque o conjunto compuesto de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe elegir por fuerza solo una o dos, las que más se apliquen al desempeño del empleado evaluado. De ahí la denominación *elección forzada* (Chiavenato, 2001). Las frases luego se califican y pueden tener variaciones de significado positivas y negativas, por lo que puede elaborarse cuadros o formatos de evaluación independientes, o bien en una sola.

Por ejemplo:

N°	**Frece descriptiva**	**+**	**-**
01	Solo hace lo que le ordenan.		
02	Comportamiento irreprochable.		
03	Acepta críticas constructivas.		
04	No produce cuando está sometido a presión.		

Surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad propia del método de la escala gráfica.

2.1.2.2.3. Investigación de Campo

Es uno de los métodos tradicionales más completos para evaluar el desempeño. Se basa en el principio de la responsabilidad de línea y la función de staff en el proceso de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2008). Requiere de entrevistas entre un especialista en evaluación (staff) y los gerentes (línea) para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. Es un método de evaluación más amplio que permite, además de emitir un diagnóstico de desempeño del empleado, planear junto con el superior inmediato su desarrollo en el cargo y en la organización (Alles, 2006; Calderón, Alvares y Naranjo, 2006).

Uno de los problemas más graves de la planeación y el desarrollo de recursos humanos en una empresa es la necesidad de dar retroalimentación de datos acerca del desempeño de los empleados admitidos, integrados y capacitados. Sin esta retroalimentación de datos, el órgano de personal no está en condiciones de medir, controlar ni acompañar la adecuación y la eficiencia de sus servicios. En este sentido, el método de investigación de campo puede tener una gran diversidad de aplicaciones, ya que permite evaluar el desempeño y sus causas, planear junto con la supervisión inmediata los medios para su desarrollo, y sobre todo, acompañar el desempeño del empleado de manera mucho más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño.

El método de investigación de campo ofrece las siguientes ventajas:

- Cuando está precedido de las dos etapas preliminares de análisis de la estructura de los cargos y de análisis de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor una visualización no-solo 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, quién presta al supervisor una asesoría y también una capacitación de alto nivel en la evaluación de personal.
- Permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las fuentes de problemas.
- Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño.
- Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la Administración de Recursos Humanos.
- Acentúa la responsabilidad de línea y la función del staff en la evaluación de personal.

Por otra parte, las desventajas serían:

- Tiene elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación.
- Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

2.1.2.2.4. Método de los incidentes críticos

Es un método tradicional de evaluación del desempeño muy sencillo y se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso). El método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Cada factor de la evaluación del desempeño se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

2.1.2.2.5. Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resultan negativas en las organizaciones modernas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas (Chiavenato, 2008). La evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido (Calderón, Alvares y Naranjo, 2006).

En la actualidad las organizaciones buscan nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se busca desarrollar métodos capaces de dirigir los esfuerzos de las personas hacia objetivos y metas que sirvan para el negocio de la empresa y para los intereses individuales de las personas, mediante la integración de los objetivos organizacionales y los individuales, que no provoquen conflictos y refuercen la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización de los procesos de evaluación de las personas ha producido, sobre todo, una reducción radical del papeleo y de los formularios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La evaluación ahora es simple y relajada, está exenta de los formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático (Chiavenato, 2008).

2.1.2.2.6. Métodos Modernos De Evaluación Del Desempeño

Las limitaciones de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño llevaron a las organizaciones a buscar soluciones creativas e innovadoras. Ahora surgen nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva (Alles, 2006), generando mayor participación de los trabajadores en su propia planificación del desarrollo personal y empoderándolos en las decisiones de mejora continua.

Existen varios modelos nuevos de evaluación, de los cuales se revisará la evaluación de 360°.

2.1.2.2.6.1. Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado. Así, el superior, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del evaluado participan (Chiavenato, 2008).

La evaluación de 360° proporciona condiciones para que el colaborador se adapte y ajuste a las distintas demandas que le imponen su contexto de trabajo o sus diferentes asociados, sin embargo la persona queda en una posición muy vulnerable si no si no está bien preparada o si no tiene la mente abierta y es receptiva ante este tipo de evaluación amplia y envolvente.

Se trata de una herramienta de desarrollo profesional y personal porque identifica potencialidades y áreas neurálgicas del evaluado. El enfoque es predominantemente administrativo y conductual. Se basa en el empleo de formularios impresos vía internet, los cuales generan informes individuales que proporcionan las acciones futuras y los planes para la mejora individual.

Cada evaluador, inclusive el colaborador evaluado, recibe un formulario en el cual registra sus respuestas sobre lo evaluado. El gerente, dos o más compañeros del mismo nivel y dos o más subordinados alimentan el proceso, el cual involucra también la autoevaluación del propio colaborador, proporcionando una constelación de percepciones comparativas. En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también forman parte en el proceso (Alles, 2006; Chiavenato, 2008).

Aspectos positivos de la evaluación de 360°

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La información es de mejor calidad.
- Complementa las iniciativas de la calidad total y hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- Como la realimentación proviene de varios evaluadores, puede contener preconcepciones y prejuicios.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el desarrollo personal del evaluado.

Aspectos negativos de la evaluación de 360°

- El sistema es administrativamente complejo porque combina todas las evaluaciones.
- La realimentación puede intimidar al evaluado y provocar su resentimiento.
- Puede implicar evaluaciones encontradas en razón de los distintos puntos de vista.
- El sistema, para funcionar bien, requiere que los evaluadores estén entrenados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

2.1.2.2.7. Aplicaciones de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. La evaluación del desempeño funciona como un in**sumo para el inventario de habilidades**, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de los recursos humanos (Alles, 2006). Constituye la base de información para el reclutamiento y la selección, porque señala las características y las actitudes adecuadas de los nuevos trabajadores que serán contratados en el futuro por el resultado final de sus unidades de negocios (Chiavenato, 2008).
2. **Procesos para colocar a las personas**. Proporcionan información respecto a la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias
3. **Procesos para recompensar a las personas**. Indican si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Ayudan a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de sueldo o promociones, o a decidir quién debe ser separado de la organización (Chiavenato, op.Cit). En suma, deben fomentar la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y estimular el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
4. **Procesos para desarrollar a las personas**. Muestran los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan

entrenamiento y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y fomentan que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudar a mejorarlo.

5. **Procesos para retener a las personas**. Revelan el desempeño y los resultados alcanzados por las personas.
6. Finalmente, **procesos para monitorear a las personas**. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, la evaluación se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de RH.

Para finalizar, la evaluación del desempeño es una valoración sistemática del desempeño de cada persona, en función de las tareas que desempeña, las metas y los resultados que alcanza y su potencial para el desarrollo. Forma parte de las prácticas que las organizaciones adoptan para administrar sus operaciones con excelencia. Como se pudo constatar, la evaluación puede ser hecha por la propia persona (autoevaluación), por el gerente, por la persona y el gerente, por el equipo de trabajo, por los asociados en su derredor (360°), por la cima, por el área de recursos humanos o por la comisión de evaluación. Los métodos tradicionales de evaluación como son las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo, los incidentes críticos siguen siendo usados aunque son engorroso y restrictivos. Métodos modernos como la evaluación de 360° permite que la persona evaluada tome conciencia de la importancia que tiene en el proceso productivo y sea retroalimentada por todos los actores que se relacionan con ella y así superar los aspectos que debe mejorar y continuar con los aspectos bien logrados.

A continuación se analizará el último de los subsistemas, **capacitación y desarrollo**

2.1.3. Capacitación y desarrollo

Antes de iniciar con este último subsistema, se hará la distinción entre adiestramiento, formación, capacitación y especialización.

El **adiestramiento** es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del colaborador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo, preponderantemente físico, desde este punto de vista se imparte a colaboradores operativos u obreros para el uso de máquinas y equipos.

En un caso extremo, el adiestramiento consiste en sólo unas pocas horas de enseñanza por el jefe inmediato que se limita a darle a los colaboradores un bosquejo esquematizado de cómo debe operar en su puesto de trabajo. En el lado opuesto hallamos que el adiestramiento consistente en cursos formales destinados a crear especialistas calificados en el transcurso de unos años.

La formación es el proceso integral del hombre, adquisición de conocimientos, fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desempeño de los puestos o cargos. Incluye acciones educativas que buscan preparar y formar al colaborador para desenvolverse en su medio y para el ejercicio de una profesión en un determinado mercado laboral, sus objetivos son amplios y mediatos, es decir a largo plazo

La formación y perfeccionamiento del colaborador consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro. Aumentando su capacidad a través del mejoramiento de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

Por su parte la **capacitación**, incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, en los aspectos técnicos del trabajo, fomentando e incrementando los conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su labor, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje bien planificado (Chiavenato, 2008). Se imparte generalmente a empleados, ejecutivos y funcionarios en general cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual, preparándolos para desempeñarse eficientemente.

Finalmente, **la especialización** tiene por finalidad incrementar y mejorar los conocimientos técnicos de los colaboradores con estudios superiores, es decir a los recursos humanos con instrucción profesional. La especialización genera nuevos cambios, mayor operatividad y eficiencia, a través de capacitación y entrenamiento formativo del profesional.

Así entonces, la capacitación es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual los colaboradores adquieren o desarrollan conocimientos y habilidades específicas relativas al trabajo, y modifica sus actitudes frente a los quehaceres de la organización, el puesto o el ambiente laboral (Alles, 2006; Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009).

Como componente del proceso de desarrollo de los recursos humanos, la capacitación implica por un lado, una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a lograr la integración del colaborador a su puesto de trabajo, y/o la organización, el incremento y mantenimiento de su eficiencia, así como su progreso personal y laboral en la empresa, y por otro lado un conjunto de métodos, técnicas y recursos para el desarrollo de los planes y la implantación de acciones específicas de la organización para su normal desarrollo de sus actividades.

En tal sentido la capacitación constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto o cargo asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento, la moral y el ingenio creativo del colaborador (Chiavenato, 2008).

En esta era de cambios acelerados y de es vital para las organizaciones propiciar el desarrollo integral de las potencialidades de las personas y contar con colaboradores que posean un alto nivel de dominio personal, que brinde servicios de responsabilidad y calidad, sobre todo cuando se trata por ejemplo de empresas de servicios, donde la atención directa de la satisfacción de las necesidades del usuario, pues ello eleva a la vez la capacidad creativa y de aprendizaje de la organización. (Chiavenato, op.Cit).

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizás sea la única ventaja competitiva sostenible. Requerimos convertir nuestras organizaciones en organizaciones inteligentes y creativas, con capacidad de ver la realidad desde nuevas perspectivas.

El prestigio, reconocimiento y rendimiento laboral de una organización dependen en primer lugar de la atención profesional y del buen trato que brinde su personal a los usuarios o clientes en todo contacto interpersonal que se tenga con ellos y en segundo lugar, de las óptimas relaciones interpersonales que existan entre todos los miembros que componen la organización.

Por estas razones y con la finalidad de mantener y asegurar el prestigio ganado a través de los años, es necesario que dentro de los procesos de capacitación se deben desarrollar las siguientes potencialidades humanas: flexibilidad, originalidad, creatividad, espíritu de innovación, calidez y actitud de mejora continua.

Es necesario reiterar que la capacitación no es un gasto, por el contrario, es una inversión que redundara en beneficio de la institución y de los miembros que la conforman. Desarrollar las capacidades del colaborador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los colaboradores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. Dado que el acceso a la capacitación con información actualizada nos da la oportunidad de estar en mejores condiciones para ser competitivos en nuestras perspectivas laborales y profesionales

Por ello la capacitación y desarrollo del recurso humano, son las acciones claves para el cambio positivo de los colaboradores, siendo estos en las aptitudes, conocimientos, actitudes y en la conducta social, lo que va traer consigo mantener el liderazgo tecnológico, el trabajo en equipo y la armonía entre las personas colaboradoras dentro de una organización.

La capacitación es el proceso sistemático por el que se modifica la conducta de los colaboradores, para favorecer el logro de los objetivos y fines de las instituciones. En síntesis, es un esfuerzo por mejorar el rendimiento actual o futuro del colaborador.

Dicho de otra manera la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción habilidad, destreza, motivación, etc., de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan de capacitación.

2.1.3.1. Objetivos de la Capacitación y Desarrollo

La revisión de la literatura especializada (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009) mencionan como objetivos principales de la capacitación y desarrollo:

- ✓ Preparar a los colaboradores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización.
- ✓ Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales el colaborador puede ser considerado.
- ✓ Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armoniosos entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

El contenido de la capacitación puede involucrar cuatro tipos de cambios de comportamiento de los colaboradores.

1. **Transmisión de informaciones**: el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre

los capacitados como un cuerpo de conocimientos (Alles, 2006). A menudo, las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede comprender también la transmisión de nuevos conocimientos (Chiavenato, 2008).

2. **Desarrollo de habilidades**: sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse (Bohlender, Snell y Sherman, 2005).
3. **Desarrollo o modificación de actitudes**: por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los colaboradores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas (Alles, op.Cit). También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios.
4. **Desarrollo de conceptos**: la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios (Martínez y Martínez, 2009).

Estos cuatro tipos de comportamiento de capacitación pueden utilizarse separada o conjuntamente.

Todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una alta inversión en recursos humanos. La capacitación sirve para el desarrollo de las capacidades y habilidades del personal. Hoy son los propios colaboradores quiénes están demandando capacitación en áreas y temas específicos.

Un desarrollo de recursos humanos efectivo en una empresa implica planeamiento, estructuración, educación, capacitación para así brindar conocimiento, destrezas y compromiso en los miembros y personal al máximo y utilizarlos creativamente como herramientas para brindar poder (Coulter, 2008).

Hay muchas formas de impartir capacitación, desde sugerir lecturas hasta talleres vivénciales, los más eficaces parecen ser aquellos que dramatizan modelos para que la persona identifique y practique los comportamientos de quienes son eficientes y tienen éxito en determinado trabajo (Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009).

La capacitación facilita el aprendizaje de comportamientos relacionados con el trabajo, por ello, el contenido del programa debe ajustarse al trabajo. La ayuda de los expertos permite identificar los conocimientos, destrezas y las características personales que los instructores puedan enseñar y que sean válidos para el objetivo final (Chiavenato, 2008).

La capacitación hará que el colaborador 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 colaborador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable. El desarrollo de los recursos humanos es central ante el mundo globalizado y competitivo que enfrentan, donde la diferenciación es fundamental. Así la capacitación y desarrollo, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante (Chiavenato, 2008).

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación (Martínez y Martínez, 2009). No obstante, los gerentes no deben dar por hecho que exista una relación causal entre el conocimiento impartido o las destrezas enseñadas y el aumento significativo de la productividad (Coulter, 2008).

La formación y el perfeccionamiento son áreas en las que ha aumentado el interés en los últimos años. Decidir, diseñar y poner en marcha programas de formación y perfeccionamiento de los empleados, con el objetivo de mejorar sus capacidades, aumentar su rendimiento y hacerlos crecer es una cuestión por la que cada vez hay una mayor preocupación importante por la capacitación (Martínez y Martínez, 2009).

Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, supone un importante reto al que tiene que hacer frente los departamentos de recursos humanos (Coulter, 2008; Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009).

En conclusión la capacitación es importante, porque permite:

- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ✓ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✓ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ✓ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- ✓ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

2.1.3.2. Beneficios de la Capacitación

Existen beneficios para la organización y también para el trabajador, a continuación se exponen:

Beneficios para la organización	Beneficios para el trabajador que aportan a la organización	Beneficios en relaciones humanas
✓ **Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.** ✓ **Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.** ✓ **Eleva la moral de la fuerza de trabajo.** ✓ **Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.** ✓ **Crea mejor imagen.** ✓ **Mejora la relación jefes-subordinados.** ✓ **Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.** ✓ **Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.** ✓ **Promueve al desarrollo con vistas a la promoción.** ✓ **Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.** ✓ **Incrementa la productividad y calidad del trabajo.** ✓ **Ayuda a mantener bajos los costos.** ✓ **Elimina los costos de recurrir a consultores externos**	✓ Ayuda al colaborador en la solución de problemas y en la toma de decisiones. ✓ Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. ✓ Genera 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.	✓ Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos. ✓ Ayuda en la orientación de nuevos colaboradores. ✓ Proporciona información sobre disposiciones oficiales. ✓ Hace viables las políticas de la organización. ✓ Alienta la cohesión de grupos. ✓ Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje. ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Creación propia - 2014

2.1.3.3. Tipos de Capacitación

Existen varias formas de capacitación, las que se emplearán según las necesidades propias de las organizaciones, estas son la **inducción, capacitación en el puesto de trabajo, cursos internos, seminarios y talleres** (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009).

Inducción: Su objetivo es la ambientación inicial al medio social y físico donde trabaja y se programa para todo colaborador nuevo.

Es ejecutada de preferencia por el jefe inmediato. El contenido del programa posee como mínimo los siguientes aspectos a tratar:

a) La Empresa, visión, misión, su organización y objetivo social.
b) Los derechos y deberes del personal de acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo.
c) Las Normas, Reglamento y Controles.
d) El cargo que va a ocupar, sus funciones y responsabilidades. Otros asuntos relacionados con su cargo.

Capacitación en el puesto de trabajo: Se desarrollara en el propio puesto de trabajo y mientras el interesado ejecuta sus tareas (Chiavenato, 2008). La ejecutara el Jefe Inmediato, la instrucción se hará individual o en grupos.

Cursos internos: Consisten en eventos de capacitación sobre técnicas y/o temas académicos, científicos, tecnología, u otro tema de interés empresarial, los mismos que se organizarán en la empresa, con la participación en algunos casos de las sucursales, si es que las posee.

Seminarios / Talleres: Son eventos de corta duración, alrededor de 8 a 16 horas en dos o tres fechas y sobre temas puntuales que sirven para reforzar o difundir aspectos técnicos o administrativos.

2.1.3.4. Medios de Capacitación

Los medios para la capacitación, van desde las conferencias hasta técnicas grupales, se describirán brevemente cada uno de ellos, a la luz de la revisión de la literatura especializada.

Conferencia: Permite llegar a una gran cantidad de personas y trasmitir un amplio contenido de información o enseñanza. Se puede emplear como explicación preliminar antes de demostraciones prácticas. Por ejemplo, es útil al impartir las medidas de seguridad, organización de planta, etc.

Manuales de Capacitación: Manuales de capacitación u otros impresos, diagramas que permiten la exposición repetida, es útil aplicación de secuencias largas o procedimientos complicados que no pueden retenerse en una sola presentación. Pueden combinarse con conferencias y prácticas de tareas reales.

Videos: Puede sustituir a las conferencias o demostraciones formales, permite la máxima utilización de instructores más capaces. Los cortes, empalmes o en la cámara lenta son útiles para incidir en demostraciones de realidad. Ayudan a la comprensión de ideas abstractas y en la modificación de actitudes (Chiavenato, 2008). La grabación y proyección en videos de los colaboradores sujetos a capacitación, son un medio muy eficaz, sobre todo cuando se trata de mejorar la calidad del servicio.

Simuladores: Dan al aprendiz la posibilidad de participación y práctica repetida mediante la adquisición de habilidades necesarias en el trabajo real, se usan también sustitutos del equipo real. Pueden aislar y combinar las diferentes partes críticas o peligrosas del trabajo.

Discusión de Grupos e Interacción Social: Comprende el desarrollo de habilidades interpersonales requeridas por tareas ejecutivas y de supervisión como vías de solución de problemas mediante grupos de discusión, dirección de debates y contratos con personas para el manejo directivo de problemas reales de supervisión. Se usa mayormente en formación de ejecutivos.

Técnicas Grupales: Consiste en ejercicios vivénciales, dinámicas grupales como los juegos de roles, psicodramas, Phillips 66, lluvias de ideas, y otros que pueden ser valiosos elementos para llevar a cabo la capacitación de acuerdo a los objetivos planteados (Chiavenato, 2008)

Finalmente las ventajas de la capacitación son múltiples tanto para la empresa como para el trabajador, así se pueden enumerar:

Para la Empresa:

- ✓ Trabaja más organizada internamente
- ✓ Conlleva a maximizar los resultados
- ✓ Fortalece su administración
- ✓ Mayores niveles de rentabilidad

Para el Colaborador

- ✓ Los colaboradores se sienten más a gusto
- ✓ Da mayor seguridad, evitando accidentes
- ✓ Posibilita desarrollarse personal y profesionalmente
- ✓ Mayores habilidades y destrezas para el desempeño

En fin capacitar a los colaboradores trae muchos beneficios en forma general, tanto a nivel institucional o personal, los mismos que podemos sintetizarlo como siguen:

- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ✓ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✓ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los trabajadores.
- ✓ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mayor armonía, el trabajo en equipo y por ende la cooperación y coordinación.
- ✓ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.

Para finalizar se presentará el plan de capacitación en los aspectos básicos del mismo.

2.1.3.5. Plan de Capacitación

El **Plan de Capacitación y Desarrollo**, constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.

Dicha capacitación permitirá que los colaboradores brinden el mejor de sus aportes, en el puesto de trabajo asignado ya que es un proceso constante, que busca lograr con eficiencia y rentabilidad los objetivos empresariales como: Elevar el rendimiento, la moral y el ingenio del colaborador (Chiavenato, 2008).

Para elaborar un plan de capacitación en una empresa, es preciso haber realizado antes el inventario de las capacidades actuales y potenciales de los recursos humanos y ello es así porque la formación, como medio que es y no fin en sí mismo, debe partir del análisis de la evolución previsible de las situaciones de trabajo y de las capacidades de desarrollo de las personas para mejorar y cambiar dichas situaciones de trabajo y, con respecto a las personas, acceder a una situación de empleo mejorado y apoyar el desarrollo de sus carreras profesionales.

En este sentido, para formular la formación de personal en la empresa, deben contemplarse tres aspectos (Martínez y Martínez, 2009):

- La situación real de la plantilla en lo que se refiere a experiencias profesional y niveles de formación.
- El análisis, de acuerdo con las demandas y necesidades de los puestos de trabajo, de las características de las personas que los ocupan, incidiendo en los aspectos sobresalientes y los eventuales puntos débiles

que sean susceptibles de acciones de formación y, en consecuencia de mejora.

- El grado de profesionalismo que se desee alcanzar a fin de instrumentar las acciones de formación y desarrollo personal más adecuados.

La aplicación del plan de formación que se lleve a cabo con los criterios expuestos, revertirá sin duda muy directamente en la plantilla de la empresa, por cuanto a través del mismo se posibilitará la mejora profesional y la óptima adecuación persona-puesto de trabajo (Alles, 2006).

Desde el punto de vista económico, los programas de capacitación impartidos por una empresa, son quizás una de sus mejores inversiones. Igualmente se ha demostrado que el ausentismo y la rotación también pueden reducirse con un adecuado plan de capacitación, por lo que éste representa en el orden motivación del empleado y su repercusión sobre su moral y la satisfacción que obtiene de su trabajo (Chiavenato, 2008).

2.1.3.5.1. El Proceso De Elaboración De Un Plan De Capacitación

El número y variedad de planes o programas de capacitación son variados. El tipo de capacitación que se adoptará en una organización dependerá del tamaño de la empresa, de las facilidades para el desarrollo del programa y de lo que se quiera enseñar específicamente. La mayoría de los programas de capacitación para colaboradores manuales y de oficina inciden más en las habilidades para el trabajo.

Los programas de capacitación de personal van desde el planeamiento hasta la evaluación de tareas.

La programación de la capacitación exige una planeación que incluya lo siguiente:

- Enfoque de una necesidad especifica cada vez.
- Definición clara del objetivo de la capacitación.
- División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
  - ✓ Número de personas.
  - ✓ Disponibilidad de tiempo.

- ✓ Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
- ✓ Características personales de comportamiento.

- Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

2.1.3.5.2. Determinación de Necesidades de Capacitación

Constituye la función inicial y estratégica, que consiste en el diagnóstico de necesidades de capacitación de los colaboradores, estableciendo un inventario de necesidades de acuerdo a ciertos factores como la innovación tecnológica, la reducción de la mano de obra, turnos de trabajo y/o secciones administrativas que obligan a las empresas fortalecerse en los denominados sistemas de reconversión laboral, para poder ubicar a las personas a desempeñarse en otros puestos de trabajo, finalmente la aparición de nuevas técnicas gerenciales, inherentes a esta área, como el outsourcing, el empowement y el know-how entre otros, que obligan a no sólo estar bien informados sobre los mismos, sino también a prepararse ante las exigencias y características que tales técnicas conllevan y sobre todo prevenir los impactos que generan (Alles, 2006; Chiavenato, 2008).

La determinación de las necesidades de capacitación, es una responsabilidad del área de recursos humanos, quien coordina con los jefes de las unidades administrativas para determinar y priorizar estas necesidades, por otra parte tiene la responsabilidad de utilizar diversos medios, como contar con la asesoría de especialistas para tener una mejor percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación (Chiavenato, 2008).

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008; Martínez y Martínez, 2009).

- ✓ **Evaluación del desempeño**

Mediante la evaluación del desempeño es posible descubrir los aciertos y desaciertos en la realización de las tareas y responsabilidades de los colaboradores allí se determinará el nivel satisfactorio, o no del cumplimiento de sus obligaciones, por lo que se determinará el reforzamiento en sus conocimientos; también sirve para averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

- ✓ **Observación:**

La observación permite apreciar los puntos débiles de los colaboradores, verificando, donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, perdida excesiva de materia prima, numero acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

- ✓ **Cuestionarios.**

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de capacitación. Dentro de estas se encuentran:

- **Encuestas al personal:** Consiste en una serie de preguntas impresas que se hace al colaborador, para conocer las necesidades de capacitación. Las encuestas deben tener espacio que permitan al encuestado escribir sus criterios, vivencias, dificultades y posibilidades, así como las respuestas concretas acerca de las áreas de conocimientos que desea y necesita ser capacitado. Es conveniente preguntar al personal si tiene necesidades de capacitación. Esto puede establecerse mediante entrevistas o a través de encuestas que determinen con precisión diferentes tipos de necesidades.
- **Solicitud de supervisores, jefes y gerentes:** Es una de las formas muy aceptadas, por cuanto el jefe o supervisor, conocen en forma muy específica cuando el personal necesita capacitación, por los continuos aciertos y errores que cometen los colaboradores en el cumplimiento de sus responsabilidades, conocedores de esa realidad, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar capacitación para su personal
- **Entrevistas con supervisores, jefes y gerentes:** Tener contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante la capacitación, es una buena medida, ya que ellos son conocedores del desarrollo y aplicación de los conocimientos, destrezas y habilidades de los colaboradores en el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. Los jefes inmediatos por lo general saben quién o no necesitan ser capacitados.
- **Análisis de cargos:** Mediante esta técnica nos permite tener el conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

  Revisar la descripción de funciones para cada cargo y señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto. Si algún colaborador no tiene los conocimientos necesarios para su posición,

éstos deben incluirse en el programa de capacitación y la persona que carezca de ellos debe asistir a los módulos correspondientes del curso. Utilizar el plan de trabajo para asegurarse que los objetivos de la organización serán tratados en la capacitación.

Además de estos medios, existen algunos indicadores de necesidades de capacitación. Estos indicadores sirven para identificar eventos que provocaran futuras necesidades de capacitación (indicadores a priori) o problemas comunes de necesidades de entrenamiento ya existentes (indicadores a posteriori) (Chiavenato, 2001)

- **Indicadores a priori:** Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son (Chiavenato, 2001):
    - Crecimiento y desarrollo de la empresa y admisión de nuevos colaboradores.
    - Reducción del número de colaboradores.
    - Cambio de métodos y procesos de trabajo.
    - Sustituciones o movimiento de personal.
    - Faltas, licencias y vacaciones del personal.
    - Expansión de los servicios.
    - Modernización de maquinarias y equipos.
    - Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

- **Indicadores a posteriori:** Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación (Chiavenato, 2001).

  Problemas de producción:
    - Calidad inadecuada de la producción.
    - Baja productividad.
    - Averías frecuentes en equipos e instalaciones.
    - Comunicaciones defectuosas.
    - Prolongado tiempo de aprendizaje e integración en el campo.
    - Gastos excesivos en el mantenimiento de máquinas y equipos.
    - Exceso de errores y desperdicios.
    - Elevado número de accidentes.

  Problemas de personal:
    - Relaciones deficientes entre el personal.
    - Número excesivo de quejas.
    - Poco o ningún interés por el trabajo.
    - Falta de cooperación.
    - Faltas y sustituciones en demasía.
    - Errores en la ejecución de órdenes.
    - Dificultades en la obtención de buenos elementos.

2.1.3.5.3. Programación y Desarrollo de la Capacitación

Una vez hecho el diagnóstico de capacitación, sigue la elección y prescripción de los medios de capacitación para sanar las necesidades percibidas (Chiavenato, 2008). Una vez que se ha efectuado la determinación de las necesidades se procede a su programación.

La literatura especializada sugiere que la programación de la capacitación esta sistematizada y fundamentada sobre los siguientes aspectos, que deben ser analizados durante la determinación:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respectos a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿Quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse (Bohlender, Snell y Sherman, 2005):

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

2.1.3.5.4. Planeación de la Capacitación

Chiavenato (2001) indica que esta etapa consiste en determinar el plan de desarrollo del personal, teniendo en cuenta las políticas, estrategias, metodología, inversión y los demás aspectos que se consideran para realizar un plan de desarrollo del recurso humano. A su vez la programación implica el detalle de las características en lo referente al diseño instruccional: objetivos, contenidos, métodos, materiales y evaluación, los mismos que deben ser diseñados para cada actividad.

Específicamente en esta etapa debe:

a) Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo
b) Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal,
c) Definir quiénes deben ser desarrollados
d) Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas)
e) Definir a quien seleccionar como instructor
f) Elaborar el presupuesto de inversión
g) Establecer las normas metodológicas
h) Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios, materiales, instructores, etc.

Al finalizar, **la organización de la capacitación** está referido a la materialización del planeamiento, estableciendo la programación de las acciones de cómo se desarrollará el plan de capacitación y desarrollo, entre estas acciones se deben considerar las siguientes:

a) Fijación de la fecha y hora del evento
b) Determinación del auditorio adecuado donde se desarrollará el evento
c) Contratación de los instructores
d) Selección de participantes
e) Designación de los coordinadores
f) Preparación de los medios y materiales
g) Elaboración y manejo de la base de datos

La **ejecución de la capacitación** supone la puesta en marcha del plan de capacitación y desarrollo, específicamente se coordina y prepara el programa para el desarrollo del evento, utilizando los trípticos y/u otro medio para difundir la realización del evento (Chiavenato, 2001 y 2008). La ejecución de las actividades de capacitación puede darse de distintas modalidades, dependiendo de la programación establecida.

En esta fase debe estar considerada los diversos medios de capacitación y decisiones de todos los aspectos del proceso, como motivar al personal hacia el aprendizaje, distribuir la enseñanza en el tiempo, asegurar el impacto, que se aplique lo aprendido, etc. (Bohlender, Snell y Sherman, 2005).

Para que la capacitación se ejecute en forma armónica y sobre todo que cumpla sus objetivos dependerá principalmente de los siguientes factores:

1. **Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización**. La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El

entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

2. **La calidad del material del entrenamiento presentado**. El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

3. **La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa**. El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

   Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

   El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

4. **La calidad y preparación de los instructores**. El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

   Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

   Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

5. **La calidad de los aprendices.** Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Todo programa de capacitación debe ser evaluado, siguiendo a Chiavenato (2001), la **evaluación** es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir, los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en el planeamiento.

La evaluación de la capacitación debe revisar cuatro niveles de análisis, estos son 1.- reacción o satisfacción; 2.- aprendizaje; 3.- aplicación o transferencia y 4.- resultados (Bohlender, Snell y Sherman, 2005; Chiavenato, 2008).

Nivel 1, de Reacción o satisfacción, que da respuesta a la pregunta: "¿Le gustó la actividad a los participantes?", y que busca determinar en qué medida los participantes valoraron la acción capacitadora.

Nivel 2, Aprendizaje, que da respuesta a la pregunta: "¿Desarrollaron los objetivos los participantes en la acción de capacitación?", siendo su propósito el determinar el grado en que los participantes han logrado los objetivos de aprendizaje establecidos para la acción de capacitación.

Nivel 3, Aplicación o transferencia, que da respuesta a la pregunta: "¿Están los participantes utilizando en su trabajo las competencias desarrolladas?", cuya finalidad es determinar si los participantes han transferido a su trabajo las habilidades y el conocimiento adquirido en una actividad de capacitación, identificando además, aquellas variables que pudiesen haber afectado el resultado.

Nivel 4, Resultados, que da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es el impacto operacional?", cuyo propósito es determinar el impacto operacional que ha producido una acción de capacitación; si el impacto puede expresarse en pesos, se puede identificar el retorno sobre la inversión (ROI).

Finalmente se hace necesario efectuar el seguimiento, tanto del programa como a los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.

3. Consideraciones éticas y de Responsabilidad Empresarial.

Según una investigación publicada por Business for Social Responsibility entidad estadounidense que reúne a cerca de 1.400 compañías involucradas en proyectos de ciudadanía empresarial, el 78% de los jóvenes estadounidenses prefiere trabajar en una empresa ligada a algún proyecto social, mientras que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos involucrados con algún tipo de acción social.

En nuestro país todavía no existen estadísticas sobre el tema, pero varias empresas han empezado a discutir formas de para definir la actuación de la empresa con responsabilidad social, las empresas que se esmeran en poseer una "imagen" de responsabilidad social empresarial marcan diferencia puesto que en el mundo globalizado e hiperinformado los clientes, con una facilidad cada vez mayor pueden obtener información en cualquier lugar del mundo, sobre si el producto que están comprando fue producido explotando a menores, si es contaminante, si pasa a llevar las leyes, etc.

Las empresas avanzan por el camino de la filantropía para mantener la preferencia de los clientes y la admiración de los trabajadores. Entre una empresa que adopta una postura de integración social y contribución a la sociedad y otra dirigida a sí misma e ignorante del resto, la tendencia del consumidor es quedarse con la primera.

Ahora bien, la responsabilidad social empresarial no es ayudar a la Teletón una vez al año o participar de los Chile ayuda a Chile, que lamentablemente entre terremotos e incendios, se han venido dando con un mayor número en estos últimos cinco o seis años. Este concepto abarca mucho más que eso, significa obrar con honestidad, producir de manera sustentable, entender que el mercado no lo es todo, respetar y hacer cumplir las leyes, llevar a cabo actividades que alimenten el ***alma y espíritu de sus trabajadores*** etc.

En los papers que se han dejado como material de lectura complementaria, usted podrá ser testigo del estado de discusión de este concepto y formarse una convicción del mismo. Se hará una revisión conceptual y claramente un análisis crítico al actuar de algunos empresarios que tras este espíritu solo siguen persiguiendo frutos económicos. Por ejemplo, Casado (2006) en Aguilar (2011) indica que la ***"responsabilidad social significa buenas prácticas empresariales orientadas a garantizar un impacto social positivo, a promover valores universales de derechos humanos y a defender la sostenibilidad del medio ambiente"*** (Pág.134). Como se puede observar, el concepto abarca mucho más que una simple ayuda a la comunidad.

Se intentará responder a la pregunta: ¿las empresas que hacen responsabilidad social empresarial, lo hacen porque están convencidas de la importancia de la misma o lo hacen para ganar más clientes, tener un mejor trato gubernamental o contar con trabajadores más motivados?

Invito al lector a revisar con detención y análisis crítico cada uno de estos papes seleccionados, de los muchos existentes, puesto que no solo será parte de las evaluaciones, sino que es y será un tema que los expertos del recurso humano en los próximos años deberán enfrentar con decisión en las empresas chilenas.

Dentro de este análisis lo invito a responder las siguientes preguntas:

- ¿Cómo puede entenderse la responsabilidad social empresarial?, ¿cree que son aplicables actualmente en Chile?

La responsabilidad social empresarial puede entenderse como:

- Una contribución positiva al desarrollo económico y al empleo; una colaboración activa con las instituciones sociales, culturales y científicas.
- Buenas prácticas empresariales orientadas a garantizar un impacto social positivo, a promover valores universales de derechos humanos y a defender la sostenibilidad del medio ambiente.
- Es el compromiso auditable de las empresas con los valores éticos que dan un sentido humano a su empeño por el desarrollo sostenible, buscando una estrategia de negocios que integre el crecimiento económico con el bienestar social y la protección ambiental.
- Es ser consciente de las obligaciones que las personas y las organizaciones tienen con la sociedad a la cual pertenecen.

En Chile recién se está iniciando de manera responsable el abordaje de dicho concepto por algunas empresas, las cuales se han dado cuenta de la importancia que significa para la estrategia de desarrollo y crecimiento, mantener una relación armoniosa con su entorno y con sus clientes. Lamentablemente aún queda mucho por hacer y no solo me refiero al plano organizacional, sino más bien en el ámbito social y político. Por un lado, las personas, los llamados consumidores en esta sociedad de consumo, deben tomar conciencia de su rol, es decir consumir pero de manera crítica y responsable, lo cual implica, conocer la procedencia de los bienes, orientarse por aquellos menos perjudiciales para el medio ambiente y respetuosos de la ley y no solo dejarse llevar por la oferta del día. Para lograr esto, el deber de los consumidores es organizarse y ser conscientes de sus derechos pero también de sus deberes. Por otro lado, la sociedad debe evolucionar cada vez más hacia el desarrollo pleno de sus miembros, en este sentido la política debe propender a lograr acuerdos u consensos en esta dirección y no dejarse influenciar por el lobby y argumentos falaces que solo defienden intereses

económicos de las corporaciones y el posible financiamiento para un nuevo periodo.

Para profundizar más en este tema, por favor revise las lecturas complementarias disponibles en la semana.

Luego de la revisión de los escritos, qué conclusiones puede obtener:

- La Responsabilidad Social Empresarial debe reconstruir los vínculos de las personas, entre si y entre ellas mismas con objetivos compartidos.
- La responsabilidad social debe ser una política permanente y generalizada.
- La Responsabilidad Social Empresarial necesita un cubrimiento específico y determinado.
- No debe ser un medio para conseguir privilegios y tratamientos excepcionales.
- La Responsabilidad Social Empresarial no debe practicarse para buscar resultados pecuniarios, beneficios cuantitativos, competitividad, mejor posición en los mercados o despliegues publicitarios.
- La Responsabilidad Social Empresarial debe inspirarse siempre en el principio de la solidaridad y como propósito el bien común.
- Hay que analizar a las empresas en su entorno real, así como las implicaciones y el alcance de sus operaciones.
- Faltan estudios descriptivos de mayor alcance.
- Aun es un concepto en desarrollo y falta evidencia del real compromiso de las empresas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. (2006), **Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina
- BOHLENDER, G; SNELL, S y SHERMAN, A (2005). ***Administración de recursos humanos***. International Thomson Editores, Ciudad de México.
- CALDERÓN G, ALVARES C, NARANJO, J. (2006) Gestión Humana en la Organizaciones un fenómeno complejo: Evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. Cuadernos de Administración de Bogotá Nº19 pp 225-254. Colombia
- CHIAVENATO, I (2001). ***Administración de Recursos Humanos***. McGraw-Hill Interamericana SA. Bogotá, Colombia
- CHIAVENATO, I (2008). ***Gestión del Talento Humano***. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México
- COULTER, M. (2008). ***Administración*** (octava edición ed.). Pearson Educación, Ciudad de México.
- MARTÍNEZ, E Y MARTÍNEZ F. (2009). Capacitación por competencias: Principios y Métodos. SENCE, Santiago, Chile.
- MORALES, J. y VELANDIA, N. 1999. Salarios. Estrategias y sistema salarial de compensaciones. Editorial Mc Graw-Hill. Colombia
- ROBBINS, S y JUDGE, T (2013), ***Comportamiento Organizacional***. Pearson Educación, Ciudad de México.
- THOMPSON ARTHUR Y STRICKLAND A. J. III (2001) Administración Estratégica Conceptos y Casos, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill.
- WERTHER, W Y DAVIS, H (1995), ***Administración de personal y recursos humanos***, McGraw-Hill/Interamericana S.A. Ciudad de México, México.

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IPLACEX
TECNOLÓGICO NACIONAL

UNIDAD III

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

SEMANA 5

Al finalizar la revisión de los contenidos de esta unidad usted será capaz de reconocer los Sistemas de Información Gerencial (SIG), identificando sus componentes y comprendiendo la importancia que revisten para las empresas, no sólo en su desarrollo productivo sino en la administración y gestión del talento.

Sistema De Información Gerencial

Un **Sistema Gerencial de Información** es un sistema integrado por personas y máquinas, que recoge información para apoyar las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El sistema utiliza hardware y software especializado, procedimientos, manuales, modelos para el análisis, la planificación, el control y la toma de decisiones, además de bases de datos.

Dicho de otra manera, un Sistema de Información es un conjunto de procedimientos, ordenados y consecutivos, que, al ser ejecutados, recogen datos. Estos datos, analizados de una forma estructurada vía sistema de reportería, controles y alertas, proporcionarán información para apoyar la toma de decisiones y el control de la organización.

Castells (1999) establece que el paradigma informacional incluye una nueva división del trabajo con tres dimensiones:

- **Creación de valor**: aquella que hace referencia a las tareas reales efectuadas en un proceso de producción determinado;
- **Toma de decisiones**: la cual considera la relación entre los ejecutivos y empleados de una organización o redes determinadas; y
- **Creación de relaciones:** que atañe a las relaciones entre una organización determinada y su entorno, incluidas otras organizaciones.

Acorde a la división del trabajo mencionada anteriormente, y a la definición planteada, se puede establecer, una categorización de los Sistema Gerencial de Información, tomando como criterio los niveles de jerarquía organizacional. Así, Cohen y Asín (2000) plantean la tipología de la siguiente manera:

- **Sistemas Transaccionales**: Enfocados a los procesos operacionales (donde se crea valor) con el objetivo de automatizarlos; suelen ser los primeros a implantar en una organización conformándose como la base de la información productiva utilizada posteriormente y, normalmente, se adquieren como paquetes de aplicación disponibles en el mercado.
- **Sistemas de Apoyo a las decisiones**: Constituyen la plataforma de información e intentan integrar los sistemas transaccionales más relevantes de la empresa, y generar información para ser utilizada por los mandos intermedios y la alta administración; caracterizados por menos requerimientos de datos, significativo procesamiento interno e información de salida (Cohen y Asín, 2000). Dada su función como apoyo a las decisiones, que involucra el criterio de los gerentes para el uso de la información generada, no se presentan evidencias únicas de sus retribuciones y es difícil justificar la

inversión en este tipo de sistemas. Suelen ser interactivos y amigables, con altos estándares de diseño gráfico y visual y eventualmente son ideados por el usuario final sin asesoría del equipo informático.

- **Sistemas Estratégicos**: Relativos a la interacción con el entorno para responder a los cambios, con el propósito de buscar ventajas competitivas y establecer relaciones con proveedores, distribuidores y clientes externos o internos. Suelen ser desarrollados por personal de la organización.

Sin embargo, para comprender la importancia de los Sistema Gerencial de Información en la empresa actual, es importante conocer el desarrollo de los mismos en el tiempo como fenómeno "social" empresarial.

Historia y Rol de los Sistemas Gerenciales de Información

La empresa moderna es la que está organizada, planificada y administrada al amparo de direcciones que obtienen información estratégica desde sistemas adecuados de información, capaces de recoger datos cuantitativos y cualitativos, los que, bajo la aplicación de los análisis respectivos aportarán información relevante y oportuna a la toma de decisiones, transformando estos datos, en información estratégica para la definición de políticas, procedimientos, objetivos, metas, etc., de la empresa en el mediano y largo plazo.

Hace 30 años, los Sistemas de Información constituían una diferenciación entre las empresas aportando valor al negocio, transformándolos en una ventaja competitiva. En la actualidad, los sistemas de información de las empresas se han transformado en un activo estratégico, profundamente ligados a la eficiente administración de los recursos y siendo en parte responsables de las utilidades del negocio (Cohen y Asín, op.Cit.).

De lo dicho se desprende que ha habido una evolución en los sistemas de información con consecuencias progresivas en la industria. En los años 60, en los comienzos de la automatización de los sistemas, se intentaba mejorar la productividad de las empresas principalmente en las fábricas. Al mejorar este ítem, se minimizó los riesgos de la producción evitando el reprocesamiento de la labor productiva por fallas humanas. En la misma época, se comenzó a dar valor a los datos obtenidos, comenzando a ser almacenados en grandes repositorios de información previendo que los datos serían considerados parte del capital de una empresa. Un ejemplo notable de estos procesos lo constituyen las empresas del área automotriz, Ford, como pioneros y la industria farmacéutica en general, pioneras en la automatización de procesos productivos.

Los años 90 dieron paso al desarrollo electrónico de los procesos a través de la fabricación de chips y microchips que permitieron masivamente procesar datos de forma "inteligente", esto es, procesar grandes cantidades de operaciones lógico matemáticas en una fracción de tiempo, en milisegundos. Esta característica del desarrollo electrónico y digital puso a disposición de las empresas la posibilidad de

gestionar en forma rápida y veloz decisiones y estrategias apuntando a lo que ahora se conoce como **Inteligencia de Negocios** (Bussiness Intelligent) que tiene como objetivo mejorar la productividad del negocio, la rentabilidad del mismo o ambos.

Para ello, uno de los desafíos más grandes que se abordó en los años 90 es la **Minería de datos** o la extracción de información de un conjunto de datos y su transformación en una estructura comprensible para su uso posterior. Esto sólo fue posible a partir del procesamiento digital de grandes volúmenes de información. La minería de datos ha estado en desarrollo desde hace décadas incorporando áreas de estudio como estadística, inteligencia artificial y aprendizaje de máquina. Esta última intenta crear programas capaces de evidenciar comportamientos estandarizados a partir de una información no estructurada emanada desde ejemplos. Es, por lo tanto, un proceso de inducción del conocimiento y tiene muchas diferentes aplicaciones tales como el desarrollo de motores de búsqueda, análisis del mercado de valores, clasificación de secuencias de ADN, diagnósticos médicos, reconocimiento del habla y del lenguaje escrito, juegos, robótica, detección de fraude en el uso de tarjetas de crédito, entre otros.

Adicionalmente, a partir de los años 90, los sistemas contables y financieros se vieron reforzados con controles específicos que permitieron maximizar la productividad de un departamento financiero a través de la facturación automática, conciliaciones automáticas, control de facturación negativa, etc.

Todo este conjunto de acciones de obtención y procesamiento de datos le da a la empresa la posibilidad de explotarlos para poder llegar de mejor forma a los clientes, generar nuevas ideas de negocios, inducir a la fidelización del mercado, segmentando la cartera de clientes y finalmente distinguiendo a la empresa innovando en la oferta de productos y servicios.

A mediados de los años 2000, una de las industrias más favorecidas con los sistemas gerenciales de información fue la industria de las aseguradoras, ya que, a través de inteligencia artificial se incorporó proyecciones de riesgo estadístico, lo que permitió automatizar las reglas de riesgo operativo mediante reglas de negocios cono por ejemplo políticas de venta, políticas comerciales, etc., (Cohen y Asín, 2000).

Los controles preventivos comenzaron a aplicarse en forma sistemática a través de sistemas BPM (Bussines Process Managment) o (Bussiness Process Modeling) los que permiten administrar un proceso o crear (modelar/automatizar) un proceso respectivamente.

En esta última etapa, además se vio muy favorecida la industria bancaria evitando los riesgos de fraude detectándolos tempranamente. Esta acción permitió poner a disposición de los clientes mejores servicios bancarios automatizados (bancas en línea) e incluso una apertura de la oferta bancaria a carteras segmentadas de clientes con diferenciación en las reglas de negocios para cada uno de esos segmentos.

En lo que se refiere a la gestión y seguimiento del cliente, lo que anteriormente se llamaba post venta o fidelización, los sistemas automatizados en la actualidad le dan la posibilidad a las industrias de hacer una investigación de las preferencias de compra y comportamiento de consumo de los clientes. Esto reviste una ventaja estratégica ya que se puede proyectar el comportamiento de un cliente anticipándose a sus necesidades o creando necesidades nuevas en base a los datos obtenidos.

En la actualidad, las empresas se ven en la obligación de unificar y estandarizar sus diferentes áreas bajo un sistema común de reportería escalable en los diferentes niveles de la organización. De esta forma, el usuario final del sistema, ya sea la Gerencia General o el Directorio de la organización podrá obtener grandes volúmenes de información en reportes reducidos con cifras "macro" lo que en definitiva permite proyectar distintos escenarios de negocios y así tomar decisiones, generar políticas y desarrollar estrategias en el mediano y largo plazo teniendo como referente los valores y pilares institucionales de la empresa (Cohen y Asín, 2000).

Fundamentos de un Sistema de Información Gerencial en la Empresa

Tal como plantean Cohen y Asín (2000), hay tres grandes objetivos que se pretenden alcanzar cuando se emplea un sistema de información.

1. **Excelencia operativa:**

- ✓ Optimización de procesos mediante controles preventivos, detectivos y correctivos, es decir, detectar y prevenir fallos o fraudes en los sistemas.
- ✓ Optimización de costos, ingresos, facturación, impuestos, etc. Esto se hace bajo el desarrollo de modelos matemáticos aplicables a la gestión de un proceso.

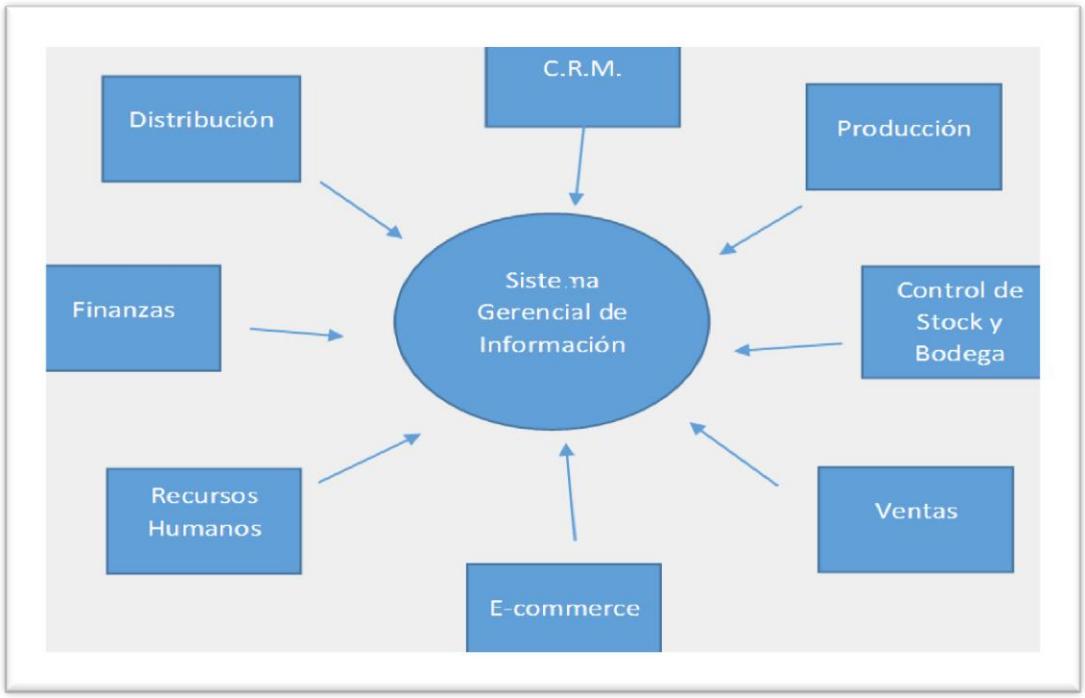
2. **Desarrollo e innovación en nuevos productos y servicios**

- ✓ Servicios y productos para clientes en línea por ejemplo los desarrollados por la banca, a saber, banca en línea, sistemas telefónicos automatizados, etc.
- ✓ Servicio y gestión de seguridad para los clientes por ejemplo los sistemas de seguridad biométricos, sistemas tecnológicos como digipass, etc.

3. **Optimizar las relaciones con el cliente y los proveedores**

- ✓ Relaciones y seguimientos del cliente. Detectar sus preferencias, envíos de sms personalizados programados, inteligencia de negocios, call center, etc.
- ✓ Integración de aprovisionamiento entre diferentes proveedores
- ✓ Solicitud de aprovisionamiento automático, bajo control de stock y gestión automático del mismo.

Para que un Sistema de Información Gerencial pueda ayudar a la empresa a cumplir estos objetivos es totalmente necesario que sea capaz de integrar todas las áreas de la empresa, tomando datos de todos los subsistemas y transformándolos en información posible de procesar y gestionar.

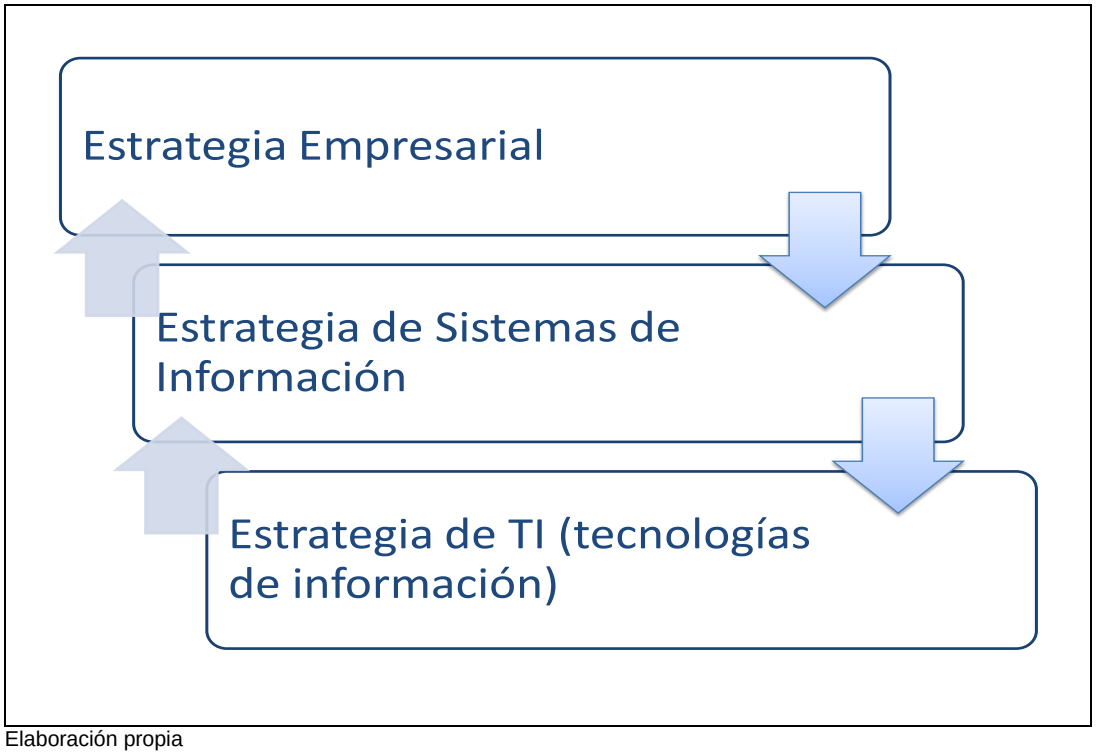


Para que esta forma de trabajar los diferentes niveles de información y decisiones de la empresa tenga coherencia, se requiere una reorganización de todos los sistemas de información de la empresa y por defecto su alineación con los sistemas y tecnologías de la información con los que dispone. Las empresas se han visto obligadas a integrar los diferentes sistemas con los que contaban haciendo inversiones propias en desarrollos tecnológicos o bien buscando en el mercado soluciones que les permitan integrar todas las áreas de la empresa en un solo sistema.

Laudon y Laudon (1996) en coincidencia con Cohen y Asín, clasifican los sistemas de información en **nivel operativo, nivel gerencial y nivel estratégico**. El nivel gerencial corresponde a las actividades de seguimiento, control y toma de decisiones propias de los administradores de nivel medio, y es el equivalente al sistema de apoyo a las decisiones.

Una organización, generalmente, posee más de un tipo de Sistema de Información Gerencial con características propias de acuerdo al área de la empresa en que se ubique. Cada uno de ellos juega un rol fundamental, ya sea de manera particular o por la integración de diversos subsistemas.

En definitiva se busca que todas las áreas puedan “caminar” en conjunto y retroalimentarse entre sí. Sólo de esa forma se pueden complementar y potenciar con total naturalidad la estrategia, los sistemas de información y las herramientas tecnológicas de la empresa.



Elaboración propia

La información recogida de los Sistema de Información Gerencial debe tener características básicas para poder cumplir con los objetivos mencionados. A la luz de las investigaciones, esta información debe contar al menos con los siguientes atributos:

- **Calidad de la información:** Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- **Oportunidad:** La información debe ser entregada en el tiempo adecuado para lograr un control eficaz, aplicar las medidas correctivas en caso de ser necesarias, en forma preventiva antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- **Cantidad adecuada de información:** Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- **Relevancia de lo informado:** La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

En este mismo sentido y como se mencionó anteriormente, hay diferentes sistemas de información gerencial orientados a la administración y planificación de los recursos de la empresa. En este ámbito se pueden reconocer los Software E.R.P. (enterprise resource planning) o sistemas de planificación de recursos empresariales (Laudon y Laudon, 1996).

Los softwares E.R.P. tienen su ámbito de acción en lo que se refiere al backofficce de la empresa. Otro tipo de software ha sido desarrollado e implementado con gran éxito en el último tiempo en lo que se refiere a la relación administrativa y de servicio al cliente. Estos softwares son llamados C.R.M. o customer relationship management.

En relación a los Recursos Humanos de la empresa hay diferentes programas modulares en el mercado los que permiten administrar las diferentes necesidades de la gestión de Recursos Humanos de la empresa.

Los Sistema De Información Gerencial Aplicados A La Gestión Del Talento

Toda esta historia de desarrollo productivo no podría ser posible sin que el activo más valioso de una empresa no sea involucrado directamente en la implementación y gestión del mismo. Las empresas como sistemas no podrían gestionarse a sí mismas sin que las personas que las conforman no se entendieran bajo códigos comunes, estrategias comunes, metas comunes e incentivos comunes o diferenciados pero conocidos por todos. El moldeamiento del que se habla, es la forma de gestionar la rentabilidad, la productividad, las compensaciones al personal, los objetivos e incentivos, la administración del cliente, etc., en base a una estrategia común, emanada desde la dirección de la organización (Chiavenato, 2008).

Todo Sistema de Información Gerencial en el área de Recursos Humanos debería permitir al menos lo siguiente (Laudon y Laudon, 1996; Chiavenato, 2008):

- Apoyo en el análisis de los puestos de trabajo.
- Apoyo en el proceso de selección.
- Aumentar la dedicación del departamento de Recursos Humanos a tareas estratégicas liberándolos de una importante cantidad de tareas operativas.
- Mejorar a información interna de los empleados consiguiendo fomentar la cultura corporativa.
- Centralización, integridad y capacidad de análisis de la información en tiempo real sobre datos personales, profesionales, competencias, desempeño, etc.
- Retribuir a los empleados de manera variable empleando los parámetros correctos y aumentando así su compromiso con la organización.
- Aumentar las capacidades de previsión y planificación de recursos empleando las herramientas analíticas de planificación.
- Reducir los costos y tiempos por transacción gracias a la mínima intervención humana, la eliminación del papel, la automatización de procesos, la gestión del tiempo.
- Incrementar la eficiencia del trabajador gracias a la automatización de procesos, y el fácil acceso a la información.
- Transformarse en un soporte para gestión del conocimiento, consiguiendo identificarlo, generarlo y compartirlo.

- Apoyar en la gestión y evaluación del desempeño, identificando el rendimiento de los empleados y desarrollando planes de acción consecuentes.
- Facilitar la introducción de políticas de retribución variable permitiendo automatizar su cálculo y comunicación.
- Incrementar la capacidad de autogestión por parte del empleado teniendo acceso a la información personal en cualquier momento.

Para lograr cumplir estos objetivos, es imprescindible definir, en función de las metas de la organización, aspectos fundamentales de la planificación de los recursos humanos, entendiéndose como el proceso continuo de previsión de recursos y de servicios necesarios para conseguir los objetivos determinados.

Pelayo, Gómez, Allende, Renea, Campos y Pérez (2008), en su libro digital Planificación de los Recursos Humanos definen que la planificación, debe contar con las siguientes características para que sea efectiva:

- Global, debe considerar todos los aspectos implicados.
- Realista, debe proponer objetivos alcanzables.
- Factible, debe tener en cuenta todos los entornos para que sea aplicable.
- Estratégica, debe señalar todos los pasos para alcanzar los objetivos.
- Sistemática, debe establecer un orden secuenciado de acciones.
- Metódica, debe definir los procedimientos para realizar las acciones.
- Objetiva, debe estar al margen de todo juicio o sentimiento.
- Escrita, debe propender a la comunicación entre todos los involucrados
- Verificable y adaptativa, se debe corroborar en relación con lo propuesto y debe ser flexible
- Multidisciplinar, integra diferentes aspectos ya que prevé diferentes situaciones
- Participativa, debe contar con la observación de los diferentes destinatarios
- Evaluable, debe estar expresada en términos medibles
- Temporalizada, debe definir la duración de las acciones

Bajo esta mirada, se hace necesario, considerar estos aspectos para el correcto cumplimiento de los objetivos propuestos, toda vez que un mal dimensionamiento de quienes prestan servicio en la organización, no sólo en cantidad, sino en talento, podría retrasar el cumplimiento de los objetivos o en el peor de los casos, impedir su cumplimento (Chiavenato, 2008).

Como se ha mencionado anteriormente, diferentes empresas de software han desarrollado módulos para la gestión en el área de los Recursos Humanos, tales como:

- DBSoft de DBNeT
- Muad'Dib de ORDEN
- AXIS Open
- Winper y Kronos de Binaria
- AIRH

- SAP HR
- NEXUS HR4
- META4
- eFlex RRHH
- Cóndor Work 45
- BAS Laboro
- NucleusRH
- PeopleSoft Global Payroll
- HCM de Infor
- Etc.

Objetivos De La Planificación De Los Recursos Humanos

Los puntos críticos en el proceso de planificación según la revisión de la literatura especializada pueden resumirse en (Pelayo, Gómez, Allende, Renea, Campos y Pérez, 2008; Chiavenato, 2008).

- Planificar la dotación y necesidades de personal
- Planificar las estrategias para cubrir las necesidades de personal
- Planificar la promoción personal
- Planificar la formación
- Planificar los costos asociados al personal

En función de lo anterior, la planificación debe alcanzar los siguientes fines:

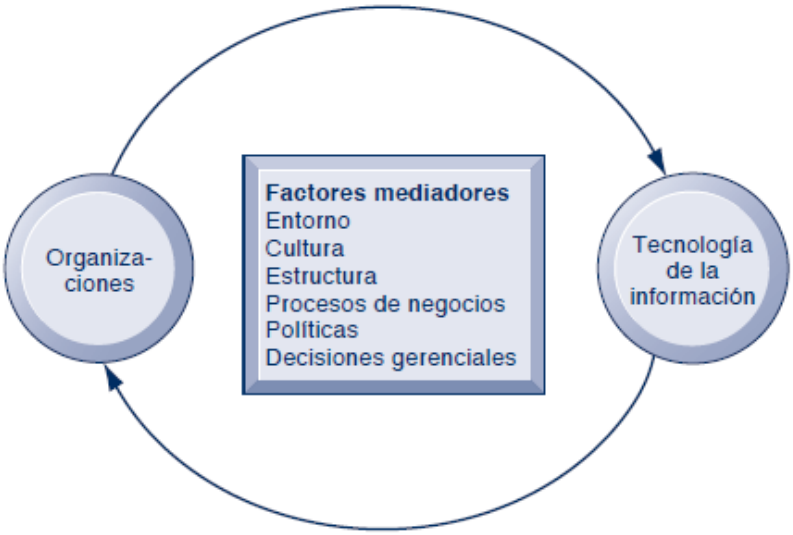
- Estimular la proactividad.
- Propender a una mejor planificación en forma continua dado el menor desequilibrio en los recursos humanos de la organización.
- Avanzar en gestiones más competentes del personal optimizando así todos los recursos de la empresa.
- Identificar las limitaciones y oportunidades de los recursos humanos.
- Proporcionar herramientas de evaluación que ofrezcan procesos de retroalimentación para permitir mejoras de los colaboradores.

Además, se debe tener presente diversos factores que intervienen en la planificación de los recursos humanos. En general estos factores son internos, externos y ambientales y pueden ser representados como sigue:

- Filosofía de la empresa y gerencial
- Planes Comerciales
- Expansión y crecimiento
- Cambios Estructurales de la organización
- Políticas de Gobierno
- Sindicatos
- Escenario internacional

• Combinación de las capacidades humanas frente a nuevos desafíos de producción

Laudon y Laudon (1996) lo grafican así:



Pelayo, Gómez, Allende, Renea, Campos y Pérez, (2008), consignan que antes de hacer una planificación de los recursos humanos es necesario establecer en forma previa el tipo de información que se va a requerir para evitar recoger grandes volúmenes de datos sin saber qué utilidad prestarán o que la recogida de datos genere un costo más alto de la utilidad que proporcionará. Por lo tanto el Sistema de Información de Personal (S.I.P.) o Sistema de Información de Recursos Humanos (S.I.H.R) recogerá información sobre las personas y puestos de trabajo mediante encuestas, entrevistas y observaciones de documentación administrativa como controles de asistencia, documentación de seguridad social, etc.

Algunos documentos que se podrían utilizar en la gestión del SIP o SIHR son:

- Fichas individuales de los colaboradores
- Organigrama general de la empres
- Organigramas de las diferentes áreas
- Flujogramas actualizados
- Manuales de funciones
- Descripciones de Cargo
- Inventarios de personal activo
- Inventarios de puestos de trabajo
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- Orientación de la empresa
- Resultado de las estadísticas del personal (promedios de edades, sexo, rotación, ausentismo, etc.)

Las principales aplicaciones de estos instrumentos de gestión son:

- ✓ Demografía, planificación y análisis de la organización**.** Se trata de saber el tipo de personal que tiene la empresa para tomar decisiones sobre sucesiones, sueldos, productividad, compensaciones, etc.
- ✓ Diseño de programas formativos
- ✓ Evaluación de programas formativos
- ✓ Proyectar, en base a los datos establecidos, futuras conclusiones o hipótesis de trabajo respecto a reclutamiento, promoción, rotación, rendimiento, etc.
- ✓ Posibilidad de estar acorde a las legislaciones laborales vigentes, en la medida que se manejen cifras y datos exactos, se puede asegurar el cumplimiento de lo exigido respecto a leyes de discriminación, de integración de las personas con movilidad reducida, etc.

Etapas Del Proceso De Planificación De Los Recursos Humanos

La implementación del proceso de planificación implica que se desarrollen las siguientes fases en forma metódica (Laudon y Laudon, 1996):

- **Definición de los objetivos de la organización (empresa):** Emana de la alta dirección de la empresa y pueden ser concretos y generales (políticas de desarrollo de los recursos humanos que implementa el Departamento de Recursos Humanos).

- **Previsión de la Oferta y Demanda de Recursos Humanos:** El Sistema de Información de Personal permite realizar las cuatro fases de esta etapa de la Planificación, ***analizando*** la información necesaria para conocer el estado actual de la fuerza laboral interna de la empresa, ***previendo la demanda de recursos humanos*** teniendo en cuenta sus condiciones generales actuales en referencia a los objetivos de la empresa permitiendo realizar acciones oportunas. Permitirá a su vez ***dimensionar la oferta de recursos humanos disponibles*** en la empresa y fuera de ella y por último ***generar acuerdos presupuestarios*** destinados a sustentar lo requerido siendo la cifra que resulte de este ejercicio acorde con los objetivos de ganancia y rentabilidad de la empresa y sus limitaciones presupuestarias (Laudon y Laudon, 1996).

- **Definición de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos:** La definición de estos objetivos nace de las etapas anteriores, por lo tanto, atenderá las necesidades nacidas de las acciones que se tomen como de la política general de la empresa.

- **Programación de los Recursos Humanos:** Durante esta fase las acciones a llevar a cabo pretenden lograr el ajuste entre la oferta y la demanda de personal, llevando a cabo planes de incorporación de asociados o de reducción de los mismos. Se pueden distinguir planes de reclutamiento tanto interno como externo. Además se pueden generar políticas y planes de promoción, sucesión y de desarrollo personal.

- **Implantación, control y evaluación de la planificación realizada:** El levantamiento de datos y su evaluación deben ser ejecutados con periodicidad con el fin de detectar eventuales desviaciones, lo que nos permitirá determinar la efectividad de la planificación realizada, como así también, demostrar la funcionalidad del departamento de Recursos Humanos.

Procesamiento De Datos

Como se ha mencionado la información levantada por el Sistema Gerencial de Información debe tener ciertas características tales como, **la calidad, oportunidad, su relevancia y tamaño.** La información tal como se requiere, nace del análisis de los datos que el sistema logró recolectar.

Para lograr transformar estos datos en información con las características que describimos, la empresa debe tener definidos ciertos criterios de seguridad informática, de aseguramiento de la calidad de la información, definición de parámetros de información, etc. (Laudon y Laudon, 1996). Dicho esto se puede definir a los sistemas gerenciales de información como sistemas para inteligencia de negocios .La inteligencia de negocios es un término contemporáneo que se refiere al manejo de los datos y herramientas de software para organizar, analizar y proveer acceso a la información mediante productos de información para ayudar a los gerentes y demás usuarios empresariales a tomar decisiones más documentadas.

Laudon y Laudon (1996) manifiesta que:

> Lograr que todos los distintos tipos de sistemas en una compañía trabajen en conjunto ha demostrado ser un gran desafío. Por lo general, las corporaciones se ensamblan por medio del crecimiento “orgánico” normal y también por medio de la adquisición de empresas más pequeñas. Después de cierto tiempo, las corporaciones terminan con una colección de sistemas, la mayoría de ellos antiguos, y se enfrentan al desafío de hacer que todos se comuniquen entre sí y trabajen juntos como un sistema corporativo. Existen varias soluciones a este problema. Una solución es implementar aplicaciones empresariales: sistemas que abarcan áreas funcionales que se enfocan en ejecutar procesos de negocios a través de la empresa comercial e incluyen todos los niveles gerenciales. Las aplicaciones empresariales ayudan a los negocios a ser más flexibles y productivos, al coordinar sus procesos de negocios más de cerca e integrar grupos de procesos, de modo que se enfoquen en la administración eficiente de los recursos y en el servicio al cliente. (Pág. 105-106).

Los sistemas de información gerencial recuperan información de las bases de datos o de informes preestablecidos actualizados sobre operaciones de las empresas. Además lo obtienen a partir de fuentes externas de datos del entorno empresarial.

Arellano (2008) sostiene que para que esto ocurra y sea exitoso es necesario conformar un sistema de control de gestión el que comienza por determinar qué información es realmente relevante y significativa para la toma de decisiones y el desempeño de las actividades en una organización. Así, Testa (1995):) considera que en ***"la secuencia que va del dato a la información, el indicador ocupa un lugar intermedio. El proceso de convertir datos en información y analizarla para la toma de decisiones, concuerda con la formación y análisis de indicadores, como resultantes de datos agrupados, organizados y comparados, que son representativos de aquello que se desea analizar. Este proceso es similar al proceso de abstracción, porque no todos los elementos registrados pasan a ser parte del indicador, sólo se aíslan aquellos que son pertinentes a la situación y que pueden relacionarse con otros componentes, no necesariamente contenidos en los datos registrados"*** (Pág . 241-242).

Los indicadores en sí no son expresiones numéricas neutras, porque se conceptualizan a partir de seleccionar determinadas dimensiones de un fenómeno complejo. Estas dimensiones pueden estar sujetas a distintos intereses como son:

a) Si se responde a una condición tecnocrática su definición centra el interés en el control de gestión jerárquico
b) Si se tiene una perspectiva de cogobierno, se toman en consideración los intereses de la gente.

Ambas posiciones deben complementarse para responder a los fines de una adecuada gestión (Cáceres y otros, 1997). Por otra parte, existen innumerables indicadores que responden a diversos criterios, en cuya selección está implícita una concepción que prioriza los intereses de un actor determinado. Específicamente, Gamboa y Naveda (1999) plantean diversos criterios que orientan la gestión y/o evaluación institucional y, por lo tanto, la construcción de indicadores”

Administración Del Conocimiento: Información Y Comportamiento

Laudon y Laudon (2012, Pág. 11) indican que *“**Vivimos en una economía de información en donde la principal fuente de riqueza y prosperidad es la producción y distribución tanto de información como de conocimiento**...”* Continúan mencionando que *"**Los estudios han encontrado que gran parte del valor de una compañía en el mercado bursátil se relaciona con sus activos intangibles, de los cuales el conocimiento es un componente importante, junto con las marcas, reputaciones y procesos de negocios únicos".***

Se sabe que los proyectos basados en el conocimiento bien ejecutados producen extraordinarios rendimientos sobre la inversión, aunque los impactos de las inversiones basadas en el conocimiento son difíciles de medir

Al igual que los seres humanos, las organizaciones crean y recopilan conocimiento mediante una variedad de mecanismos de aprendizaje organizacional. Las organizaciones obtienen experiencia por medio de la colección de datos, la

cuidadosa medición de las actividades planeadas, la prueba y error, la retroalimentación de los clientes y el entorno en general. Las organizaciones que aprenden ajustan su comportamiento para reflejar ese aprendizaje mediante la creación de nuevos procesos de negocios y la modificación de los patrones de la toma de decisiones gerenciales. A este proceso de cambio se le conoce como aprendizaje organizacional.

El conocimiento organizacional pasó a convertirse en uno de los activos principales de la empresa moderna, el objetivo tácito de este proceso es desarrollar sabiduría. Se considera que la empresa debe transformar la información en conocimiento, lo que implica un costo adicional para descubrir patrones, reglas y contextos donde funcione el conocimiento. Una vez adquirida esta característica, podrá acceder a la experiencia colectiva e individual de aplicar el conocimiento a la solución de los problemas. La sabiduría consiste en saber dónde, cuándo y cómo aplicar el conocimiento. Para Laudon y Laudon (2012, Pág. 11) ***"Saber cómo hacer las cosas con efectividad y eficiencia en formas que otras organizaciones no pueden duplicar es una fuente primaria de ganancias y ventaja competitiva que los competidores no pueden comprar con facilidad en el mercado"***

Laudon y Laudon (2012) grafican las diferentes dimensiones del conocimiento en la siguiente sintesis:

El conocimiento es un activo de la empresa:

- El conocimiento es un activo intangible.
- La transformación de datos en información y conocimiento útiles requiere de los recursos organizacionales.
- El conocimiento no está sujeto a la ley de rendimientos cada vez menores como los activos físicos, sino que experimenta los efectos de red a medida que su valor se incrementa entre más personas lo compartan.

El conocimiento tiene distintas formas

- El conocimiento puede ser tácito o explícito.
- El conocimiento implica conocimientos prácticos, destreza y habilidad.
- El conocimiento implica saber cómo seguir los procedimientos.
- El conocimiento implica saber por qué, y no sólo cuándo ocurren las cosas.

El conocimiento tiene una ubicación

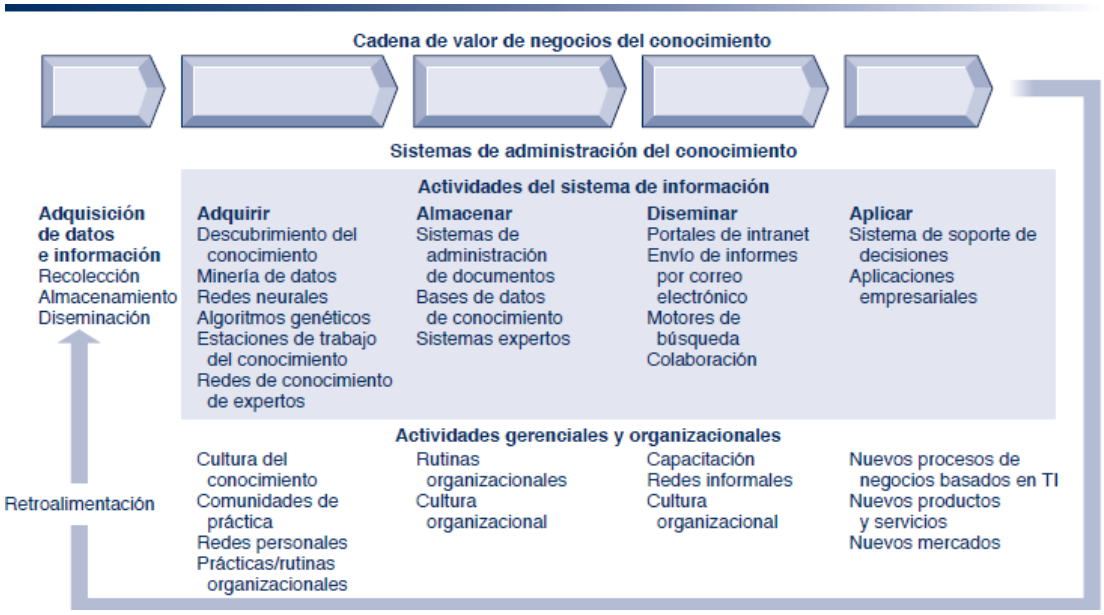
- El conocimiento es un evento cognoscitivo que involucra modelos mentales y mapas de individuos.
- Hay una base tanto social como individual del conocimiento.
- El conocimiento es difícil de cambiar arraigado en la cultura organizacional y contextual, es decir, funciona sólo en ciertas situaciones.

El conocimiento depende de la situación

- El conocimiento es condicional: saber cuándo aplicar un procedimiento es igual de importante que conocer el procedimiento.

- El conocimiento está relacionado con el contexto, es decir, hay que saber cómo usar cierta herramienta y bajo qué circunstancias.

Como se ha revisado ha habido una evolución desde que las empresas obtenían datos aislados de sus procesos hasta la fecha donde la información se ha transformado en conocimiento y ha pasado a formar parte de los activos más importantes de las empresas. El conocimiento se considera dentro de los activos intangibles de la empresa como el prestigio de la compañía o su marca. A propósito de la relevancia que ha adquirido Laudon y Laundon (2012) describen la cadena de valor de administración del conocimiento:



Siendo las bases de esta cadena:

- La adquisición del conocimiento
- El almacenamiento del conocimiento
- La diseminación del conocimiento
- Aplicación del conocimiento

De esta forma, la organización involucra aspectos psicológicos en torno a los usuarios de los sistemas de información puesto que todos contribuyen a alimentarlos haciéndose participes sociales de procesos que involucran a otros. La gestión del conocimiento no sería posible si el trabajo colaborativo no fuera un principio en si mismo para las organizaciones (Arellano, 2008). Los empleados no sólo desarrollan un trabajo, incorporan conocimientos enriquecedores para sí mismos y la compañía, tienen la responsabilidad de almacenarlos, los comparten con otros a través de sistemas colaborativos como mails, sharepoint, intranets, etc. y son capaces de aplicar este conocimiento a la solución de los problemas (Arrellano, 2008; Rodriguez, 2011).

Todo lo anterior se ha traducido en que los ámbitos técnicos de los Sistemas de Información y su enfoque social redunde en el comportamiento de los usuarios, toda vez que en la actualidad se encuentran más empoderados en sus funciones, tengan un sentido de pertenencia mayor con sus compañías y se proyecten en las organizaciones como parte de la cadena de valor.

Por último indicar que este camino de transformación de la información seguirá avanzando a nuevas formas de trabajo y nuevas formas de conocimiento, encontrándonos ya en la era de la Inteligencia Competitiva que es parte de un todo más amplio: **La Gestión del Conocimiento**. En la misma línea, la Inteligencia Competitiva se puede definir como un proceso ético y sistemático de recolección de información, análisis y diseminación pertinente, específica, oportuna, predecible y activo, acerca del ambiente de negocios, de los competidores y de la propia organización

Bibliografía

- ARELLANO, M. (2008) **Sistemas De Información: ¿Adecuación A Los Cambios Tecnológicos O Herramienta De Gestión?.** *Revista de ciencias sociales*[online]. 2008, vol.14, n.3 [citado 2014-12-19], pp. 546-560 . Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=s1315-95182008000300008&lng=es&nrm=iso>

- CASTELLS, M. (1999). ***La era de la información: Economía, Sociedad y Cultura*.** Vol. 1. La sociedad Red. Alianza Editorial. Madrid, España.

- CHIAVENATO, I (2008). ***Gestión del Talento Humano***. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México

- COHEN L. Y ASÍN, E. (2000). ***Sistemas de Información para los Negocios: Un enfoque de toma de decisiones.*** Tercera Edición. McGraw-Hill. México.

- LAUDON, K. Y LAUDON, R. (1996). ***Administración de los Sistemas de Información***. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. México.

- LAUDON, K. Y LAUDON, R. (2012). ***Administración de los Sistemas de Información***. Duodecima Edicion. Editorial Pearson Veau. México.

- MONTILVA, C., JONÁS, A. (1999). ***Desarrollo de Sistemas de Información*.** Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes. Consejo de Publicaciones. Editorial Ingeniería.

- PELAYO, J, GÓMEZ, R, ALLENDE, T, CAMPOS, A Y PÉREZ, R (2008***) Planificación de los recursos humanos***. Ebook Ediciones. Editorial Vértice

- RODRÍGUEZ J. (2011) ***Diseño De Un Sistema De Información Gerencial Alineado Con La Orientación Estratégica De La Empresa Para El Soporte En La Toma De Decisiones A Nivel***. Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ingeniería, Departamento de Sistemas e Industrial, Bogotá, D.C.- Colombia

- TESTA, M. (1995). ***Pensamiento Estratégico y Lógica de Programación: El Caso de la Salud*.** Lugar Editorial S.A . Buenos Aires, Argentina:

- VENTURA, T. (1999). **Teoría sobre el Análisis y Diseño de Sistemas de Información.** http://mailweb.udlap.mx/~tesis/teodoro_v_jc/capitulo5.html (Internet).

CAPITULO 2. - MARCO TEORICO

A. ADMINISTRACION DEL CONOCIMIENTO Y PRACTICAS DE VALOR

a. Introducción

La Gestión de Conocimiento y sus corrientes múltiples para realizarlo se han convertido en una de las principales cuestiones de estrategias de administración de personal actual. Gestionar el Conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa (Revilla, 1998).

En el presente capítulo se muestra de forma general La Administración del Conocimiento, las propuestas del Centro de Sistemas del Conocimiento del ITESM, así como propuestas de otros autores con el fin de presentar un sustento teórico que nos permitirá abordar con mayor entendimiento y solidez el tema de la presente investigación, dado que el capital humano se considera dentro de la administración del conocimiento y por ende el desarrollo de practicas de valor.

b. Administración del conocimiento

El mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de activos físicos como edificios, terrenos ó maquinaria. Es el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.

El éxito de las organizaciones en un mundo globalizado depende cada vez más de:

- Su capacidad de sistematizar el conocimiento
- Entrar en un entorno de mejora continua
- Competir en un mundo globalizado

No basta con:

- Tener información y datos
- Tener procesos certificados

La administración del conocimiento implica la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización (Axitia, 2003)

La administración del conocimiento implica la adecuada utilización de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

En referencia a (Axitia, 2003) los datos y la información es todo aquello que se sabe acerca de los procesos y que responde a preguntas como: ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cuánto?, ¿A qué hora?. El conocimiento responde a preguntas que empiezan con ¿Cómo?, es decir, todo aquello que generalmente sólo algunos miembros de la organización saben y lo tienen en su cabeza pero no ha sido transformado en un conocimiento explícito. El entendimiento responde a preguntas que empiezan con ¿por qué? lo cual permite a la organización mejorar de manera continua cuando se entienden los procesos y se toman acciones para corregir deficiencias y promover mayor eficiencia y productividad.

La sabiduría implica el uso adecuado de todo el aprendizaje organizacional para tomar decisiones estratégicas a lo largo del tiempo que garanticen el mayor de los éxitos (Axitia, 2003)

a. Modelos y propuestas de Administración del conocimiento

El Centro de Sistemas del Conocimiento del ITESM Campus Monterrey, presenta un modelo de Administración del Conocimiento, el cual contiene procesos claves y a través de articular cada uno nos permiten desarrollar una estrategia integral de Administración de Conocimiento en la organización.

Los procesos y Subprocesos clave de la Administración de Conocimiento definidos por el Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC, 2002) del ITESM Campus Monterrey son los siguientes:

Figura 2. Propuesta de Administración de Conocimiento del Centro de Sistemas de Conocimiento del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey Campus Monterrey.(2002)

En la figura anterior, se muestra claramente los 3 Procesos así como sus subprocesos correspondientes que son:

1. Alineación y consolidación estratégica de capitales:
    a. Definición de Sistemas Referenciales
    b. Estructuración y Operacionalización de Capitales
    c. Estrategia de Administración del Conocimiento y Desarrollo de Capitales Articuladores
2. Administración del Capital Agente
    a. Administración del Aprendizaje Organizacional
    b. Desarrollo de Prácticas de Valor
    c. Desarrollo de Competencias Claves
3. Administración del Capital Instrumental
    a. Métodos y Herramientas para instrumentar las estratégicas de Administración del Conocimiento
    b. Selección e Implementación de Plataformas Tecnológicas para la Administración del Conocimiento
    c. Desarrollo de la Base de Conocimiento

Esta investigación se encamina a la Administración del Capital Agente, el cual contiene en sus subprocesos a la administración de aprendizaje organizacional, desarrollo de prácticas de valor, así como desarrollo de competencias.

Otra propuesta se muestra en la tabla siguiente la cual engloba los conceptos con relación al ciclo de aprendizaje y sus diferentes etapas, donde los procesos de Administración del Conocimiento; en este caso muestran como un ciclo de aprendizaje, el cual pasa por varias etapas como son : “Saber cómo” (Experiencia); “Saber por que” (Reflexión); “Saber por que” (Investigación); “ Saber Cómo” (Experimentación); y “Reiniciar el ciclo” (Nueva experiencia)

<table>
<tr><th>Ciclo de aprendizaje</th><th>Nonaka y Takeuchi 1995</th><th>Wiig 1997</th><th>O´Dell y Grayson 1998</th><th>DiBella y Nevi 1998</th><th>Liedowitz y Beckman 1999</th><th>Huang, Lee y Wang 1999</th></tr>
<tr><td>Saber cómo
Experiencia</td><td>Compartir
Crear</td><td>Crear</td><td>Crear</td><td rowspan="3">Generar o adquirir</td><td rowspan="2">Capturar</td><td rowspan="2">Crear</td></tr>
<tr><td>Saber por qué
Reflexión</td><td rowspan="3">Justificar</td><td>Organizar y esperar</td><td>Identificar</td></tr>
<tr><td>Saber por qué
Investigación</td><td rowspan="2">Distribuir y Combinar</td><td>Recolectar
Organizar</td><td rowspan="2">Diseminar</td><td>Compartir</td><td>Almacenar</td></tr>
<tr><td>Saber cómo
Experimentación</td><td>Construir</td><td>Compartir
Adaptar</td><td>Distribuir</td><td>Diseminar</td></tr>
<tr><td>Reiniciar el ciclo
Nueva experiencia</td><td>Distribuir</td><td>Aplicar</td><td>Usar</td><td>Utilizar</td><td>Manejar</td><td>Reusar</td></tr>
</table>

Tabla 1. Propuestas sobre Procesos de Administración del Conocimiento

En referencia a la propuesta de la Tabla 1 se muestra una postura diferente a la expuesta por el Centro de Sistemas del Conocimiento del ITESM Campus Monterrey, la cual considera la Administración del Conocimiento como un ciclo de aprendizaje; sin embargo el punto en el cual coinciden es la etapa de crear, compartir y distribuir la información tomando como referencia el segundo proceso del CSC (2002), el cual se refiere al desarrollo de mejores practicas, administración del aprendizaje organizacional, así como desarrollo de las competencias laborales.

Con el fin de ampliar más este concepto, en la Tabla 2, se presentan diferentes enfoques desde el punto de vista de una organización tal como lo son:

Autor	Administración del Conocimiento es:
American Management System	Encontrar (Crear centros de conocimiento) Organizar (Motivar y reconocer a la gente) Compartir
Arthur Andersen Consulting	Evaluar Refinir el rol del conocimiento Crear una estrategia de conocimiento ligada a los objetivos del negocio Identificar procesos, culturas y tecnológias que se requieren para implementar una estrategia de conocimiento Implementar mecanismos de retroalimentación
Dataware Technologies Inc.,	Identificar el problema del negocio Preparación para el cambio Crear el equipo de KM Realizar la auditoria y el análisis del conocimiento Definir los aspectos claves de la solución Implementar los componentes para KM Ligar el conocimiento a las personas

Tabla 2. Propuesta sobre Administración del conocimiento

La propuesta presentada en la Tabla 2; describe a la Administración del conocimiento como una serie de pasos a seguir para el logro de una administración de información en la organización.

Al comparar los procesos propuestos en las tablas 1 y 2 , estos coinciden en realizar un análisis del conocimiento y a encausar las personas al conocimiento de tal forma que los preparen hacia el cambio. Sin embargo también se considera la necesitad de identificar las etapas del conocimiento, con el fin de articular el estado actual de la organización, así como establecer la etapa en la cual se encuentra para ayudar a planear el sistema de conocimiento y encausarlos a los

objetivos estratégicos de la organización. Así mismo se considera importante abordar el tema sobre el ciclo de vida del conocimiento. A continuación en el siguiente apartado se describe un poco más sobre el mismo.

b. Ciclo de Vida del Conocimiento

El conocimiento tiene un ciclo de vida a través del cual se identifica, se selecciona, se organiza, se almacena y se distribuye. Existe un gran número de modelos a través de los cuales se representa dicho ciclo, entre ellos se encuentran el de Thomas Beckman y sus jerarquías del conocimiento, las jerarquías de los significados de Alain Godbout y la pirámide de jerarquías del conocimiento(Quezada, 2001)

El problema es que dichos modelos no cosideran la verdadera dinamicidad del conocimiento, el cual se ve representado a través del modelo propuesto por McElroy y Firestone (2001), el cual parte de información conformada de datos, información o conocimiento.

Dichos elementos se agrupan para solucionar un problema a través del ciclo de vida del conocimiento y esto genera nuevamente información que puede volver a usarse para resolver nuevos problemas.

En la producción de conocimiento se recibe una demanda de información la cual, a través de una selección previa, se conjunta con el conocimiento individual y grupal y la información adquirida dando lugar a una demanda codificada que deberá ser validada (Robbins, 1991).

La siguiente figura muestra la representación gráfica del modelo.

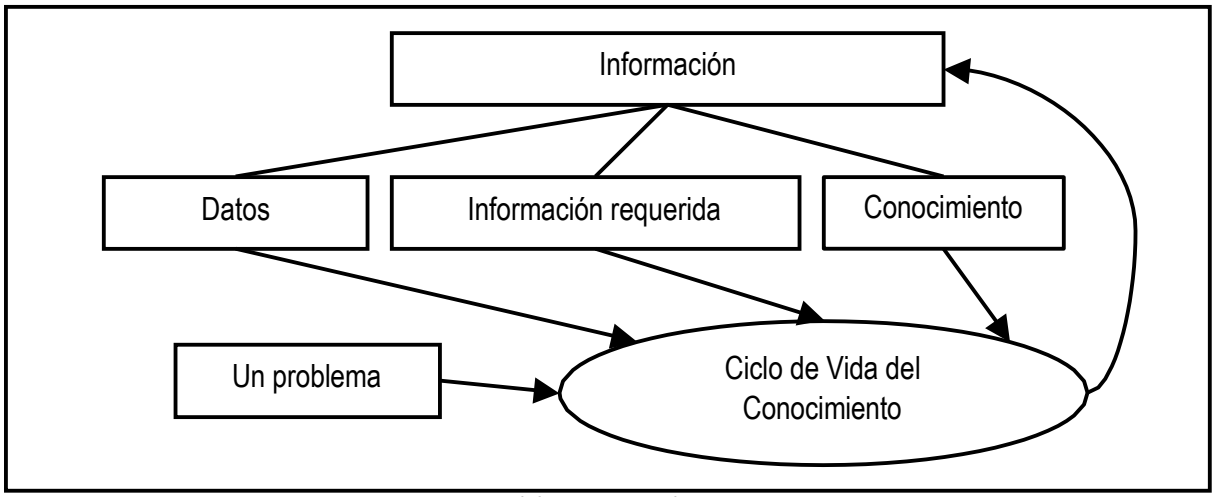


Figura 3. Modelo Dinámico de Conocimiento

Describiendo el modelo de la Figura 3, se deduce que después de que dicho conocimiento es validado, debe ser integrado a conocimientos previos, ya sea a través de pronósticos, búsquedas, enseñanza o compartiéndolo con otros. Esta integración lleva a la difusión del conocimiento a través de las estructuras que soportan el conocimiento organizacional, dando como resultado un flujo de retroalimentación que se convierte en una nueva demanda de conocimiento, tal como lo plantea el modelo dinámico del ciclo de conocimiento explicado en el párrafo anterior (Robbins, 1991).

c. Prácticas de Valor

Ahora bien, ya se hablo acerca de la administración del conocimiento, así como el ciclo de vida en que se adquiere ese conocimiento, sin embargo aún no hemos clarificado que es una practica de valor, o a partir de que conceptos, reglas o metodologías se considera que es una practica de valor. Por lo cual, en el apartado siguiente se enfocará en este tema.

a. Definición de una práctica de valor

Tomando como referencia al modelo expuesto por el CSC (2002) del ITESM Campus Monterrey, dentro del proceso de Administración del Capital Agente, se consideran como subprocesos la Administración del Aprendizaje Organizacional, Desarrollo de Prácticas de Valor, y Desarrollo de Competencias. En esta investigación nos enfocaremos en este proceso, dado que se relacionan estos tres subprocesos, ya que a través del aprendizaje organizacional se logra detectar las prácticas de valor necesarias para desarrollar un Sistema por Competencias Laborales. Antes de continuar, se considera necesario definir ¿Qué es una práctica de valor?, lo cual ayudará a deducir más claramente el fin de la presente investigación.

Las prácticas de valor son un instrumento por el cual las organizaciones alcanzan el rendimiento más alto para mantener una ventaja competitiva sobre las demás organizaciones. Las mejores prácticas son fuentes de planes creativos que reducen costos, acortan los tiempos de ciclos de los procesos y mejoran la calidad del trabajo (Andersen Consulting, 1994) .

Las prácticas de valor de acuerdo al (CSC, 2002) son bloques de desempeño organizacional no codificados, ejecutados por grupos naturales que con frecuencia cruzan varios procesos y unidades de negocio y que aportan un valor distinguible al sistema de capitales. Por otra parte, es necesario considerar aquellos aspectos que diferencian una práctica normal a una práctica de valor.

b. Características de una práctica de valor

Las prácticas de valor, poseen ciertos rasgos característicos a diferencia de la práctica normal, a continuación se enumeran las características de una práctica de valor (CSC, 2002):

- Interdepartamentales, es decir están a lo largo de las unidades de negocio.
- Intercaladas en varios procesos
- Basadas en grupos naturales
- Son codificables
- Tienen un nivel de granularidad intermedio entre procesos y competencias
- Tienen un cierto grado de arbitrariedad basado en lo que para la empresa es significativo y tiene sentido (contexto)
- Son distintivas para lograr la oferta de valor de la organización

En las características enumeradas, se logra resaltar la independencia que existe entre las prácticas al referirse que se pueden encontrar interdepartamentales e intercaladas en varios procesos a la vez; así mismo es relevante señalar que un "sello" especial de una práctica de valor es que tienen un significado especial para la empresa en un contexto determinado.

De acuerdo a (Anderson, 1998) las prácticas de valor es un método que se ha juzgado que es superior a otros, y que generalmente es el modo más eficiente de realizar una tarea.

c. Beneficios de una práctica de valor

Las prácticas de valor forman parte del conocimiento de la organización, y para poder potenciarlas, transferirlas, compartirlas y alinearlas a las estrategias del negocio, se requiere de identificar aquellas prácticas que agregan mayor valor a las actividades de la empresa. También se ha de identificar los beneficios de estas prácticas en la organización para buscar así el sentido de pertenencia de estas prácticas en la organización y el beneficio que traerá consigo a la misma.

Anderson (1998) enlista que los beneficios de las mejores prácticas son los siguientes:

- Externaliza una auto-inspección
- Descentraliza los recursos (explotación de economías de escala)
- Mejora la eficiencia
- Mejora el servicio al cliente
- Mejora la ventaja competitiva

Entre los beneficios citados por Anderson (1998), el que prevalece en todos los sistemas de gestión de conocimiento como lo es gestión por competencias resalta el de mejorar la ventaja competitiva, permitiendo así lograr un posicionamiento de la empresa en el contexto en el cual se desarrolla.

Por otra parte, Hammer y Stanton (1995) mencionan que las prácticas de valor están determinadas a través de la etapa de benchmarking de un proyecto de reingeniería de procesos del negocio. Los factores de éxito son similares, incluso iguales, a los factores que determinan el éxito en la implementación de las mejores prácticas.

d. Importancia de una práctica de valor

En los párrafos anteriores, se ha mencionado acerca de las características, así como los beneficios de una práctica, sin embargo es necesario también considerar la importancia que puede tener esta en la organización. La importancia de una práctica varía según la empresa y el contexto en el cual se desarrolla, en referencia a (CSC, 2002) la importancia de una practica de valor:

- Permite reconocer las mejores formas de hacer las cosas dentro de un contexto de valor determinado
- Permite capitalizar las maneras informales de hacer las cosas en el ambiente natural, alineadas al contexto de valor
- Permite recoger la experiencia en el ambiente cotidiano, natural
- Permite asegurar en la organización la presencia y aplicación de las mejores formas de hacer las cosas dentro del contexto de valor determinado
- Contribuye a asegurar la alineación de valor en lo que se hace en el ambiente natural de la organización.

Una práctica de valor al permitir asegurar en la organización la presencia y aplicación de las mejores formas de hacer las cosas dentro del contexto de valor, destaca la necesidad de identificarla ya que a través de ella apoya la planeación estratégica de la organización.

e.Habilitadores de una práctica de valor

Existen habilitadores para generar las practicas, entre los habilitadores que destaca el CSC (2002) se encuentran:

- Estrategias
- Cultura
- Recursos Financieros

- Soporte completo de la administración
- Canales de comunicación abiertos
- Administración del cambio
- Determinación de procesos finales
- Personal conocedor y diversificado
- Tecnología

Un aspecto interesante en la lista anterior, es lo relativo a la administración del cambio, ya que se establece como habilitador de las prácticas sin embargo ha de tener cuidado en las personas responsables de gestionar este cambio ya que de los planes que se establezcan y el nivel de compromiso así como la cultura organizacional permitirán la adopción eficiente del sistema de administración con enfoque de competencias.

f. Modelos del ciclo de una práctica de valor

Por otra parte, todo sistema tiene un ciclo, en el cual se entrelazan los procesos involucrados para efectuar los procedimientos y así obtener los resultados planeados; una práctica de valor conlleva un ciclo de desarrollo, a continuación se muestra el Ciclo de prácticas de valor el CSC (2002) del ITESM CAMPUS MONTERREY :

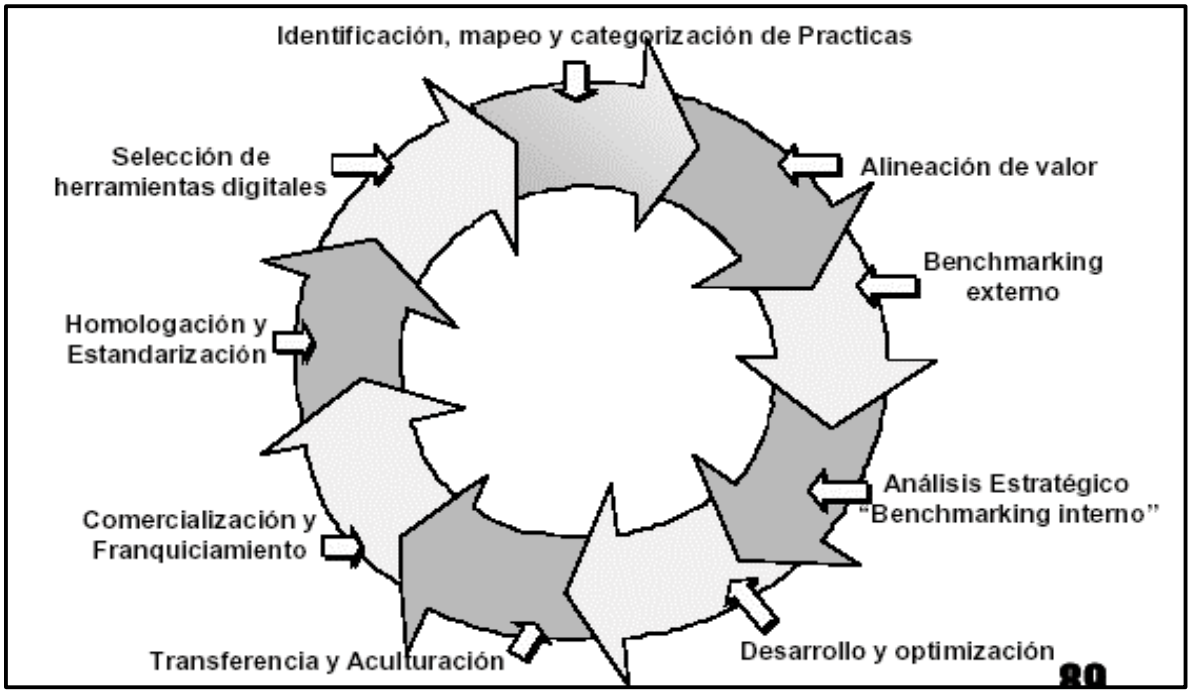


Figura 4. Identificación, mapeo y categorización de Prácticas (2002)

En referencia a la figura 5, detallando cada etapa se define de acuerdo al CSC (2002) :

- Identificación, mapeo y organización de prácticas: Se refiere a tener una visión detallada del universo de prácticas de valor

- Alineación al negocio: Se refiere a la visualización del impacto estratégico que tienen las prácticas tomando como base la estructura de valor del Negocio (Sistema de Valores y Capitales).

- Benchmarking externo: Proceso que descubre y estudia las practicas de valor externas que producen un mejor desempeño. Los benchmarks son los puntos de referencia o parámetros que se toman en cuenta para hacer la comparación entre la práctica de una organización y un parámetro fuera de ella. Permite identificar el nivel de dominio de una práctica de una empresa.

- Análisis Estratégico: Es un proceso de clarificación de cómo la empresa realiza una práctica, explicitando lo tácito, de esta manera permite descubrir y estudiar las practicas de valor hacia el interior de la empresa, así como identificar el nivel de dominio que la empresa tiene respecto a una práctica. El análisis estratégico se hace con base a los indicadores que la empresa identifique que son relevantes y sirven de base para determinar el nivel de dominio.

- Desarrollo y Optimización: Con base en los resultados del Benchmarking externo e interno se toman decisiones para cerrar la brecha. Esta se hace evidente a través de la comparación entre el nivel de dominio que la empresa tiene de una práctica y el benchmark.

- Transferencia: Se refiere a aplicar la práctica de valor en toda la organización.

- Estandarización de práctica: Se refiere a la homologación del nivel de las prácticas hacia el interior de la organización, es decir, lograr que las prácticas tengan por lo menos el nivel mínimo que se haya definido en toda la empresa en la que esa práctica aplique. Permite la capitalización de la práctica.

- Comercialización: Se refiere a que las prácticas de valor que están altamente desarrolladas en la organización y que constituyen un negocio paralelo.

- Selección de herramientas digitales: Se refiere a la selección de las herramientas para mapeo y administración de prácticas de valor en la organización.

Este modelo establece una serie de etapas tal como; el diseño, codificación, identificación así como comunicación estandarización y comercialización de una práctica de valor, representa un entorno de los complementos para adoptar esa

práctica; el siguiente modelo presentado por Carla O´Dell (1998) en el cual se relaciona directamente con el presentado por el Centro de sistemas del conocimiento dado que considera las etapas de plan, diseño e implementación generalizando lo retomado por el Centro de Sistemas del Conocimiento.

El modelo presentado anteriormente, se complementa con el desarrollado por Carla O´Dell (1998) para la transferencia de prácticas, el cual resume el ciclo anterior en cuatro elementos:

1. Plan
2. Diseño
3. Implantación
4. Escalamiento

Dichos elementos giran alrededor de un propósito de valor a los cuales se les agregan elementos como la cultura, las métricas, la tecnología y la infraestructura, de tal forma que contribuyan a la transferencia de las prácticas entre los miembros de la organización. Dicho modelo se presenta a continuación:

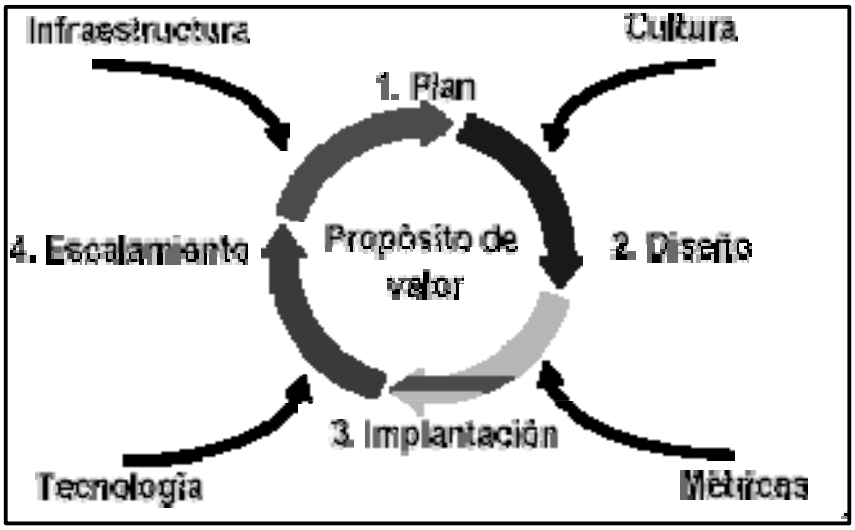


Figura 5. Ciclo de Transferencia de Prácticas (O´Dell, 1998)

En referencia al modelo anterior, las barreras que Carla O´Dell (1998) identifica como brecha para la transferencia interna de las mejores prácticas y que han de tomarse en cuenta para minimizar su impacto en la organización donde se pretenda implantar son:

- Ignorancia
- Poca capacidad de absorción
- La falta de relaciones preexistentes
- Falta de motivación

Cada una de estas barreras ha de considerarse para la capacitación y desarrollo del sistema por enfoque de competencias, ayudando a evitar la resistencia al sistema y permitiendo su adopción. Así mismo, existen practicas que facilitan la transferencias de “las practicas de valor”.

Jarrar y Zairi (2000) realizaron un estudio entre varias empresas con el fin de descubrir las mejores prácticas para la exitosa transferencia de las mismas. El resultado del estudio consistió en la construcción de un marco de referencia genérico, el cual se muestra en la siguiente figura y se explica a continuación:

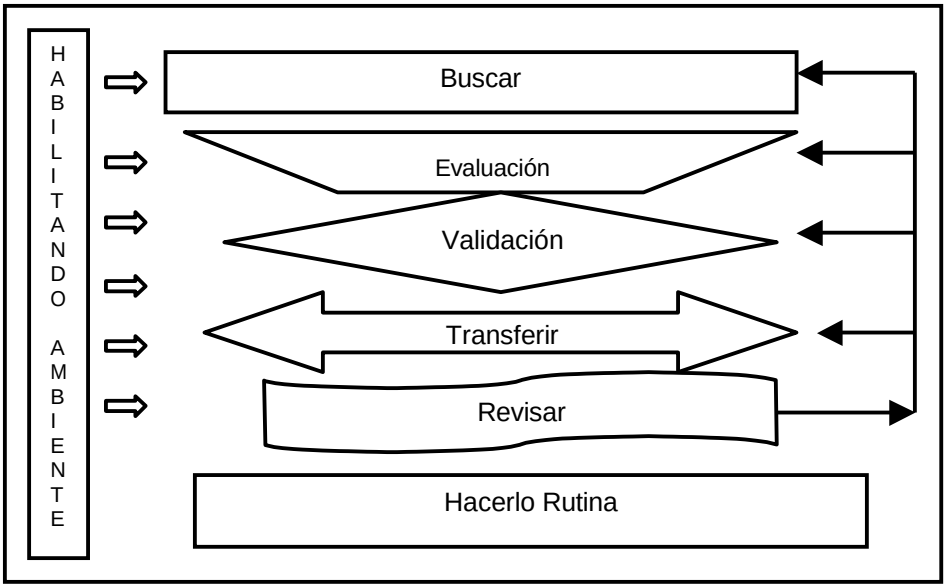


Figura 6. Proceso de Mejores Prácticas para Transferir las mejores prácticas (Jarrar y Zairi, 2000)

A continuación se explica cada una de estas fases con el propósito de deducir más los conceptos;

Fase 1. Búsqueda:
Consiste en encontrar las mejores ideas. Existe gran número de fuentes para identificar las mejores / buenas ideas / prácticas internas y externas.
Estas incluyen:

- Revisión de literatura publicada (teoría, casos de estudio, herramientas, etc.)
- Recursos dedicados a las mejores prácticas publicados por varias fuentes, como la American Productivity and Quality Centre, el Business Intelligence Group, etc.
- Acceso a la información de las mejores prácticas a través de Internet
- Asistir a conferencias, cursos de entrenamiento
- Redes personales

- Visitas a empresas para realizar benchmarking
- Cooperar con centros de investigación especializada y establecimientos educacionales

Esta serie de fuentes permiten tener una visión amplia sobre las prácticas de valor y así mismo asegurar que sea la mejor practica.

Fase 2. Evaluación:
Consiste en decidir sobre el valor de las diferentes ideas con relación a la intención requerida y la iniciativa del proyecto en cuestión.
Esta etapa es muy contextual y sujeta a la situación específica y al grupo /persona involucrada.

Fase 3. Validación:
Consiste en investigar a profundidad la calidad de cada práctica con relación al impacto que crea en términos de beneficios. Algunas empresas como Texas Instruments no realizan la validación de sus mejores prácticas y dejan este proceso a la intuición de los usuarios potenciales.

Fase 4. Implementación:
Es el proceso de adopción y adaptación de las prácticas seleccionadas a través de la administración de proyectos efectiva y el enfoque de procesos. Esta fase tiene dos componentes principales: habitación y transferencia.

Estas fases nos ayudan a clarificar aún más la transición durante la adopción de las prácticas de valor. Retomando a (Jarrar y Zairi, 2000) habilitar las mejores prácticas consiste en crear un clima donde existe la voluntad de identificar, compartir y adoptar las mejores prácticas.

Por lo cual Jarrar y Zairi (2000) consideran que existen contextos para habilitar las prácticas los cuales incluyen:

- Liderazgo visible: Directores, Gerentes y propietarios de procesos deben demostrar los atributos requeridos (confianza, apertura, comunicación) y abanderar el esfuerzo.
- Identificar y entender los inhibidores para administrar y transferir las mejores prácticas.
- Enfocar la organización, unidad de negocio o función a prioridades competitivas que pueden beneficiarse de la adopción de las mejores prácticas, incluyendo la claridad sobre las áreas de oportunidad de las mejores prácticas lo cual es dependiente de la gente, el proceso o la tecnología para ayudar a direccionar los recursos y los esfuerzos. Esto requiere un profundo entendimiento de los procesos propios y de las mejores practicas que se están introduciendo.

El éxito en la transferencia de las mejores prácticas significa reducir los efectos de los inhibidores o sobreponerse a los obstáculos. Algunos de éstos son las fallas de la alta dirección para señalar su importancia, una falta de pertenencia para un problema del negocio u oportunidad de mejoramiento para ser dirigido, poco entendimiento de las mejores prácticas y procesos no estandarizados para las mejores prácticas.

Fase 5. Revisión:
Para cerrar el ciclo y asegurar que esos beneficios se materialicen, es esencial revisar la implementación de las mejores prácticas y si las prácticas adoptadas se han administrado para cerrar un vació en el desempeño.

Fase 6. Hacerlo rutinario:
Si las mejores prácticas se adoptan apropiadamente, se desafían los aspectos de comportamiento y provocan un cambio en la forma en que trabaja la gente. Algunas de las estructuras que han adoptado las organizaciones exitosas para facilitar y ejecutar el proceso de transferencia de las mejores prácticas son: equipos de benchmarking, equipos de mejores prácticas, redes de conocimiento y prácticas, evaluaciones internas y auditorias.

Las organizaciones tienen que crear un ambiente, que facilita la transferencia de las mejores prácticas.

Las organizaciones han adoptado características para facilitar la transferencia de las mejores prácticas. (Jarrar y Zairi, 2000) Las más comunes entre ellas son:

- Equipos de Benchmarking: Los forman para tomar el cuidado de proyectos benchmarking internos y externos.
- Equipos de mejores prácticas: Los equipos de Benchmarking tienen generalmente un objetivo claro, donde como mejor práctica están una parte los equipos permanentes de la infraestructura del establecimiento de una red de una organización.
- Redes del conocimiento y práctica: Según el centro americano de la productividad y de la calidad, organizaciones que crean un ambiente y una tecnología que faciliten crear comunidades de práctica, les permite convertirse en redes del conocimiento.

g. Factores a considerar durante la transferencia de una práctica de valor

Entre los factores que estos autores destacan para la transferencia eficaz de las mejores prácticas se encuentran (Jarrar y Zairi ,2000):

- Tener una meta común y constante entre las mejores prácticas y los objetivos corporativos.
- Traducir las metas y los objetivos a través de la organización.
- Comunicar a los empleados de la organización, las necesidades del negocio y la importancia de las mejores prácticas.
- Seleccionar a miembros para reforzar las mejores prácticas y animar compartir y la difusión de la información.
- Crear un ambiente, que anime a compartir las mejores prácticas.
- Proporcionar una retroalimentación para apoyar y compartir las mejores prácticas.
- Resolver los problemas de la dirección del empowerment y del equipo.
- Reforzar las capacidades del comportamiento requeridas.
- Demostrar las prácticas que son acertadas en otras organizaciones.

Las organizaciones tienen que ser lo suficientemente ágiles para reaccionar rápidamente al cambio. Las compañías que son realmente capaces de competir hoy en día y en el futuro tendrán una "infraestructura" suficiente de mejores prácticas que le ayuden a realizar sus procesos mas eficientemente. Nunca la organización debe de detenerse en su afán de lograr la excelencia y la mayor eficiencia de sus operaciones (Andersen Consulting, 1994)

En resumen, se detalló el término de administración del conocimiento como un sistema de administración de la información en la organización, así mismo se presentó el modelo expuesto por el CSC (2002) el cual presenta una serie de procesos y subprocesos claves del conocimiento; se presentó por medio de una tabla los puntos de vista de autores como Nonaka y Takeuchi, Wing y O´Dell entre otros sobre el ciclo de aprendizaje del conocimiento; por otra parte se definió el término de practicas de valor así como las características necesarias para identificar una práctica a una práctica de valor, también se consideró necesario explicar acerca de los beneficios de identificar una práctica de valor así como la importancia de la misma, se enumeraron los diversos habilitadores para generar la practica en la organización y el ciclo de aprendizaje de la misma; por consiguiente se presentó el modelo generado por Carla O´Dell el cual se refiere a las barreras para transferir las prácticas así como las características que se han identificado de acuerdo a Jarrar y Zairi que han de tener las empresas para adoptar la administración por enfoque de competencias. Así mismo, dado que la administración del cambio es fundamental para realizar una adopción de estas prácticas y así facilitar el Sistema por Competencias Laborales, en el siguiente apartado retomamos este concepto con más detalle.

B. GESTION DEL CAMBIO

El proceso de cambio en el ámbito mundial continua en ascenso (Soto, 2001). En el entorno del trabajo la tendencia es el cambio, que seguirá transformando el universo. En referencia a (Reig, 2000) cambio, es la constante del universo; las constelaciones cambian, las distancias, la energía, la descomposición atómica de las estrellas la materia, la vida, todo cambia.

Cada cambio cierra e inicia un nuevo espacio de oportunidad. El espacio de oportunidad está dado por el total de opciones posibles y probables que se encuentran contenidas en cada etapa de la vida, tanto para las personas como para las organizaciones.

Las industrias, los bancos, las instituciones autónomas definen las tendencias de los mercados laborales; adoptan o rechazan los diferentes modelos de organización del trabajo; orientan el sistema nacional de formación profesional, por lo que su incidencia en el desarrollo de una sociedad de aprendizaje es innegable (Rommeu, 2002).

Es necesario reflexionar sobre la manera de aprender dentro de las empresas y organizaciones; en este proceso de aprendizaje, la transferencia de información y conocimiento influye en los resultados de gestión de la organización. Las características de la interacción, la información y el conocimiento, se pueden apreciar a partir de tres puntos básicos:

1. Los atributos positivos en materia de flujos de información y transferencia de conocimiento que las organizaciones no tienen y que ha de tener para apoyar la construcción de una sociedad de aprendizaje
2. Los atributos negativos que actualmente tienen las organizaciones y que no deberían tener para facilitar la construcción de una sociedad de aprendizaje
3. La base de los puntos anteriores, las atribuciones ideales de una organización basada en la gestión del conocimiento y la realidad nacional

Los administradores pueden reducir la resistencia y lograr un nuevo equilibrio influyendo en las fuerzas de apoyo y restrictivas del cambio (Soto, 2001).

Un cambio dentro de la organización se puede facilitar de acuerdo al tipo de estructura organizacional.

La estructura organizacional, es una descripción del trabajo de una organización a través de pequeñas unidades que se coordinan entre sí para que se cumplan las tareas (Guizar, 1998)

Para Cummings (1997) la estructura organizacional puede ser diseñada para responder a los siguientes factores:

- Entorno
- Tamaño de la empresa
- Tecnología
- Estrategia de la organización
- Operaciones globalizadas.

La efectividad de la organización dependerá de su respuesta a las contingencias que puedan surgir en esos factores (Soto, 2001)

Guizar (1998) se basa en la teoría de la contingencia de Laurence y Lorsch, definiendo que en el contexto se han de contemplar factores políticos, económicos y sociales que marcan la pauta acerca de la estrategia que debe adoptar una organización.

Así mismo menciona Guizar (1998) que debe haber una relación causa-efecto entre las demandas ambientales y el grado de acoplamiento de la estructura interna de una empresa; lo que quiere decir que si las demandas ambientales encuentran una organización mal alineada, con una estructura que no responde a esas demandas, lo más probable es que disminuya la eficiencia organizacional, con todas las consecuencias que ello implica.

En la cultura latinoamericana tradicionalmente ha existido una lentitud de respuesta a los cambios ambientales, y esa lentitud disminuye la adaptabilidad organizacional y por ende la administración de los cambios necesarios para mantenerse fuertes dentro del negocio (Soto 2001)

La tendencia actual se dirige hacia las organizaciones participativas, donde el diálogo produzca aprendizajes colectivos. Las personas constituyen el elemento central del cambio estructural. Sin el apoyo de ellas, ningún rediseño estructural puede tener la eficiencia esperada, tal como lo menciona Robbins (1996). Una actitud inapropiada perjudica los logros esperados de una mejor organización del trabajo.

La resistencia al cambio, el miedo a cambiar, o la renuencia a hacerlo son problemas cotidianos en las empresas (Mc Gregor, 1961), por lo cual es necesario adaptar la cultura organizacional a estos cambios y evitar así que exista una brecha durante la gestión.

El cambio no puede conducirlo solo el líder, tiene que apoyarse en personas que crean, vivan y profesen los cambios propuestos, que conozcan las causales del entorno que motivan dichos cambios y que puedan facilitar que el cambio ocurra en otros (Soto, 2001); los responsables de este cambio han de impregnar a la

organización sobre el cambio, y estar comprometidos con el mismo, ayudando a facilitando a través de diversos programas de planeación de gestión el cambio.

a. Conceptos que han evolucionado relativos a la gestión del cambio

Las personas que facilitan estos cambios son conocidas como agentes de cambio. Pueden ser los operarios, los supervisores, los directivos, los consultores, los administradores, con el requisito de que estén convencidos de la necesidad del cambio y puedan transmitir al resto de la organización su convencimiento y entusiasmo para acoger las nuevas disposiciones con mayor apertura y optimismo (Soto, 2001), en referencia a este párrafo se puede añadir que es responsabilidad así misma de los ejecutivos definir claramente los planes estratégicos a las personas responsables del cambio.

La siguiente tabla muestra el comparativo de integración del cambio en la cual se involucra al personal; se muestran dos etapas en la primera columna la forma en que se consideraba a las personas antes de la segunda guerra mundial, y en la segunda columna la forma actual en la que se consideran las personas (Douglas, 1996)

De:	**A:**
Creer que la gente es parte de una máquina que debe ser usada y controlada	Creer que la gente son personas que pueden y deben proporcionar las bases para la diferencia competitiva y el éxito de la organización
Depender únicamente en la capacidad y productividad individual	Depender en la capacidad y productividad individual y la del grupo
Buscar la fórmula perfecta de la división de trabajo y la formación de especialistas	Balancear la necesidad de la división e integración de trabajo y la formación de especialistas y generalistas
Apostar a la excelencia funcional	Apostar a la excelencia funcional y de procesos
El enfoque interno	El enfoque interno y externo
Organizaciones verticales y jerarquías rígidas para la toma de decisiones	Organizaciones horizontales y redes flexibles para la toma de decisiones
Emplear la información y tecnología de comunicaciones para controlar gente	Emplear la información y la tecnología de comunicaciones para informar y habilitar gente
Pedir a los administradores que sean vigilantes de gente no cooperativa e insubordinada	Pedir a los administradores que sean líderes que involucren y comprometan a su gente

Tabla 3. Conceptos que evolucionaron con la gestión del cambio

Entre los factores organizacionales según (Gilbreath, 1990) que favorecen a la transición al cambio se encuentran:

- Calidad de vida intelectual en el trabajo
- Sentido de integración y orden
- Sentido de colaboración y responsabilidad
- Sentido de crecimiento profesional

Gilbreath (1990) también identifica niveles de reacción al cambio entre los que destaca:

- Ignorancia
- Reconocimiento
- Adaptación
- Control

b. Principios de la gestión del cambio

Estos niveles varían de acuerdo a la complejidad y cultura organizacional. Así mismo resalta la necesidad de establecer principios acerca del cambio, Gilbreath (1990) identifica los siguientes:

1. El cambio es indeterminado si no se considera el tiempo
2. El cambio se determina subjetivamente y sus impactos se sienten subjetivamente
3. El cambio no se puede reducir a unidades
4. El cambio no existe sin efectos
5. El cambio desafía el análisis de causa y efecto
6. El cambio es irreversible
7. El cambio puede dilatarse, contraerse y flotar
8. El cambio es una variable
9. Nuestra habilidad de percibir el cambio está limitada por nosotros mismos
10. Nuestra habilidad de administrar el cambio esta limitada por nuestra habilidad de percibirlo

Gilbreath propone una serie de principios cuyo panorama plantea un cambio organizacional, así mismo los aspectos que presenta como habilitadores del cambio representan una oportunidad de mejora respecto a los mismos, esta es solo una metodología respecto al cambio.

Actualmente, se cuenta con otras metodologías que facilitan el manejo del cambio en las organizaciones. Estas metodologías se fundamentan en el desarrollo de equipos de trabajo, manejo de las mejores prácticas, y minimización de la resistencia al cambio, mediante la participación, la comunicación y la capacitación (Soto, 2001)

El cambio de acuerdo a su aplicación tiene diferente “profundidad” esta se refleja en el nivel de cambio que digirió la organización.

c. Profundidad del cambio

La profundidad caracteriza la manera en que el cambio afecta a la realidad de la empresa. Ésta puede ser modificada superficialmente o en profundidad, con todos los matices posibles entre estos dos extremos.

Los cambios no se han de considerar como subcambios o cambios de segundo orden. Estos Cambios pueden alcanzar al conjunto de los componentes de la empresa: estrategia, estructura, cultura, y estilo de dirección, incluso si atañen a sus sistemas responden perfectamente a la necesidad de las empresas de evolucionar constantemente deben responder a un entorno en movimiento. Los japoneses utilizan el termino Kaizen para designar esos pequeños cambios continuos (Benoit, 1995).

La globalización de los mercados somete a las empresas a la competencia cada vez más numerosa y diversa. Si la empresa no es un líder sólido, debe responder permanentemente a esos movimientos de la competencia con la evolución y desarrollo de sus productos, o con una mejora de su logística, o con la reducción de sus plazos o la revisión de sus precios (Soto 2001)

Una de las características de este tipo de cambios, es que son generalmente fáciles de decidir, pues sus consecuencias no son muy pesadas y porque en caso de fracaso su costo es limitado. Los cambios superficiales pueden ser numerosos y terminar transformando la empresa. Constituyen un arma esencial de la actual estrategia de las empresas ya que ocasionan ruptura estratégica(Al Wilson, 2002).

Por otro lado, los cambios profundos son aquellos que transforman la realidad de la empresa. Son cambios necesarios, pero deben ser controlados. Se trata de cambios costosos para las empresas porque, además de las inversiones directas que pueden exigir movilizan parte de la empresa. Tales cambios deben ser efectuados cuando los cambios superficiales no son suficientes.

La profundidad del cambio de acuerdo a (Waddelly, 2002) varía según la situación de la empresa; el nivel de profundidad puede o no ser adoptado. A menudo en una organización se realizan cambios que se ve la necesidad de afrontarlos. Así mismo algunas causas del cambio como la tecnologías imponen tener que actuar en “profundidad”

Citando como referencia a las tecnologías, en este tipo de cambio también se ha de agregar que tiene que realizarse con rapidez este cambio, debido a los cambios constantes en esta área. A continuación se explica con mayor claridad.

d. Cultura organizacional en la resistencia al cambio

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. En la medida que avanza el siglo XXI varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional (Soto, 2001)

Las nuevas tendencias de la organización, hablan de organizaciones que aprenden. Lo importante es el aprendizaje, el no quedarnos obsoletos y tener a toda la organización alerta ante las lecturas del mundo externo, las tendencias, las nuevas tecnologías, las nuevas realidades. Hoy una empresa no puede sobrevivir sin aprender. Claro está, para ello es necesario crear una “cultura de aprendizaje” frente a una “cultura del hacer”(Jiménez, 2000).

Desde la perspectiva general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones.

En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. La cultura refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional (Robbins, 1991).

Desde un punto de vista general las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Así como generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y como activo fundamental de la organización (Delgado, 1990).

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia, pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se considera como micro-sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura (Robbins, 1991) .

Al respecto (Robbins, 1991) plantea la idea de concebir las organizaciones como culturas en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes; la cual constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran consideradas simplemente como medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva forma que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones (Soto 2001).

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad". En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura:

a) Supuestos básicos
b) Valores o ideologías
c) Artefactos
d) Practicas

Según Delgado (1990) los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales. A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones".

Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar

actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1988). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Para Robbins (1991), la cultura cumple varias funciones en una organización:

1. Cumple la función de definir los límites, es decir, los comportamientos difieren unos de otros.
2. Transmite un sentido de identidad a sus miembros.
3. Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo.
4. Incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como variable importante que se interrelaciona con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micro motivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro comportamiento organizacional.

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización, y como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991)

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización; crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, al producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992) .

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones. Por tanto las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Los cambios están formando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una diferente forma de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad.

e. Transición de la adopción de un cambio organizacional

La decisión de cambiar, es el fin de un proceso de reflexión durante el cual se ha podido considerar: el mercado, la competencia, la tecnología, los resultados de la empresa y su funcionamiento o las características del personal de la misma empresa(Soto, 2001).

Esta combinación específica hace que el móvil del cambio sea único. Sin embargo se desprenden una serie de rasgos comunes respecto a aquello que los motiva. Las causas del cambio pueden estar repartidas entre las cusas externas y las causas internas (Soto, 2001).

Las causas externas corresponden a cambios que son provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar. Se trata generalmente de elementos que constituyen el entorno de la empresa como los clientes, las innovaciones tecnológicas, la evolución de las formas de vida, etc.

El mercado, es decir los compradores actuales y potenciales, sean particulares, empresas o administraciones, influyen fuertemente sobre las empresas (Benoir, 1995). Estas deben responder a las necesidades y a los comportamientos del mercado para evitar que sus compradores dejen de comprar productos.

Las evoluciones del mercado obligan a las empresas a adaptarse; estos cambios se proyectan sobre sus productos y servicios ofrecidos, sobre sus precios o sobre

la imagen en con que son distribuidos. Estas evoluciones en la demanda obligan a las empresas a cambios profundos.

La innovación tecnológica es una causa de cambio cuya importancia aumenta cada vez más, las innovaciones son siempre numerosas y rápidas; la invención de la máquina de vapor, de la electricidad o del transistor hace igualmente posible la fabricación de productos y de modos de funcionamiento que no existían anteriormente. Las innovaciones permiten mejoras que hacen obsoletos a los productos y los métodos precedentes (Benoit, 1995).

Así mismo existen causas internas que intervienen en la administración del cambio que ha continuación se explica un poco más.

La empresa se cuestiona permanentemente; se transforma constantemente para ser cada día más fuerte. El cambio no es mecánico y cada empresa actúa según sus propias características. Transformaciones externas e internas idénticas provocan reacciones diferentes entre las empresas de un mismo sector. Además, cuando las reacciones son parecidas, los resultados pueden ser muy diferentes (Benoir, 1995).

Para concluir se resume que la Gestión del Cambio ha de tener tan claro su objetivo así como los recursos con los que se cuenta para permitir que este cambio se realice de manera efectiva y apoye un cambio exitoso. Un ejemplo de un sistema en el cual se tiene muy claro su objetivo es el de enfoque de Sistema por Competencias Laborales, dado que su objetivo es considerar las competencias del personal en la organización, en el apartado siguiente se detalla el mismo para fines del estudio de investigación. Se definió el concepto gestión del cambio, se abordó el tema de la estructura organización con el fin de identificar de que forma afecta e influye en los diversos tipos de estructura en la gestión del cambio; se mostró un comparativo entre los conceptos que se tenían antes de la segunda guerra mundial respecto a la integración del cambio y después de la segunda guerra mundial destacando entre este comparativo el concepto en relación a las personas que colaboran en la organización; así mismo se destacó los factores organizacionales que ha identificado Gilbert que favorecen la transición del cambio y los niveles que este puede contener. A continuación se explica un factor fundamental en el cambio, como es la profundidad, la cual establece la trascendencia y la integración de un sistema de gestión.

C. SISTEMA DE COMPETENCIAS

a. Introducción

Cualquier profesional pasará por un proceso de cambio empresarial a lo largo de su trayectoria. En este contexto las competencias: flexibilidad, capacidad de aprendizaje, innovación, trabajo en equipo y capacidad integradora, han pasado de ser una necesidad a un requisito imprescindible.

Las Organizaciones han de formar y desarrollar constantemente estas competencias como objetivo principal para facilitar la integración de la gestión del capital humano, permitiendo sumar y aunar esfuerzos así como capacidades en cualquier cambio producido por fusiones, integraciones y cambios funcionales.

Las organizaciones incluyen la planificación del desarrollo de estas competencias clave, introduciéndolas en sus Modelos de Gestión por Competencias como core competencies y desarrollando planes de formación a medida que para poder afrontar los cambios con éxito e incluso anticipándose a éstos (DNE, 1999).

Un sistema de competencias tiene como objetivo, contribuir a elevar la calificación de los recursos humanos nacionales y por su intermedio a generar mejores condiciones de competitividad del sector productivo y de empleo del trabajador en un escenario de integración regional y apertura económica (DINAE, 2003)

b. Gestión de un Sistema de Competencias Laborales

La gestión de recursos humanos por competencias ha sido adoptada por gran cantidad de organizaciones. Se trata de un enfoque que permite ubicar a la persona correcta en el lugar correcto.

Los modelos de gestión de recursos humanos por competencias se originaron en los años 70, Su iniciador, el profesor de Harvard David McLelland, ayudó a resolver los problemas de selección de personal de las agencias de gobierno de Estado Unidos mediante el estudio de las características de los individuos, cuyos atributos prometían un desempeño superior. Sus recomendaciones dieron origen a esta teoría que, desde entonces, se ha puesto en práctica en diversas organizaciones (Barrera, 2002). Esta teoría se considera de suma importancia en la actualidad, ha permitido contratar a la persona correcta considerando sus competencias, ayudando a dar un enfoque renovado en lo relativo a recursos humanos.

Cada vez es evidente que el valor de la empresa está relacionado con aspectos intangibles que con los tangibles sobre los que tradicionalmente se hacían las valoraciones. Empresas de alto valor pueden tener insignificantes recursos tangibles y, por el contrario, empresas de alto nivel de tangibles pueden tener hoy un escaso valor. Dentro de los "intangibles", el capital intelectual juega un papel muy importante. Las empresas son valoradas por las capacidades de generación, de creación, de servicio, de innovación, de sus dirigentes y del conjunto de personas que conforman su entorno humano. (Jiménez, 2000), retomando un poco en este párrafo los intangibles que también hay que considerar en la organización es la información de los proceso, procedimientos, y sobre todo las experiencias y mejores practicas de los empleados.

El Capital intelectual es el intangible del intelecto y debería poderse medir, evaluarse, cuantificar, ya que esta más relacionado con el "valor" que otros elementos. (Arrunda, 2000) ,sin embargo aún no se han originado las herramientas necesarias para medirlo.

Gestionar por competencias, es gestionar las personas considerando sus cualidades y conocimientos, se han hecho muchos esfuerzos en el enriquecimiento del contexto en el que se desarrollan las actividades mediante sistemas, procedimientos. (Arrunda 2000).

La Gestión por Competencias procede del ámbito de los Recursos Humanos y pretende gestionar a las personas desde la lógica de sus competencias.

La lógica de este modelo supone que, a la hora de gestionar personas para que desarrollen sus actividades con un óptimo nivel de desempeño, son necesarias tres cosas;

1. Poner a su disposición los medios adecuados (riqueza del contexto)
2. Generar el máximo interés (motivación, compromiso, entusiasmo)
3. Saber y valer para hacerlo con el nivel de excelencia requerido. (Jiménez, 2000)

De esta manera las competencias son una parte del desempeño de las personas que está referido al "Valer", al "saber", y no tanto al "querer" o al "poder".

La tendencia en el mundo actual de negocios se inclina a querer que los nuevos conocimientos estén disponibles rápidamente y con resultados inmediatos para que encajen fácilmente en congestionados programas. (Kim, 2000)

De acuerdo a la (DNE, 1999) la implementación integral del Sistema de Competencias no se alcanza en el corto plazo, sino que es necesario que se den ciertas condiciones:

- El desarrollo de una cultura de trabajo que incorpore la perspectiva de las competencias, mediante un proceso de maduración que involucre a todos.
- La creación de un acuerdo social referido a políticas productivas y de empleo, apoyado en un conjunto de coincidencias mínimas y una sólida base política.
- La existencia de un marco de acuerdos basado en la negociación a nivel de empresas, sectores y cúpulas de las organizaciones, que incluyan temas de formación permanente

Por otra parte, los sistemas de información, las tecnologías, los nuevos sistemas ya no sólo procesan información, sino que "gestionan el conocimiento. El Knowledge Management se convierte en la plataforma que integra muchos otros sistemas para facilitar el desarrollo, el almacenaje y el flujo del conocimiento a lo largo de toda la organización. Son sistemas que facilitan la comunicación, rompiendo barreras temporales y organizativas que cambian la propia concepción de la empresa y la cultura.

Empresas en Estados Unidos, Europa y recientemente en América han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencia laboral como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Se hace evidente así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional (Cubeiro, 1998)

El incremento de la competencia y la complejidad de muchas operaciones requieren "conocimiento". Y, además ese conocimiento difícilmente puede estar en una única persona. Es necesario compartir conocimientos para generar soluciones complejas. Además, la velocidad del cambio hace que el conocimiento se vuelva obsoleto en poco tiempo (Jiménez, 2000).
Por lo tanto podemos decir:

- El conocimiento es importante
- El conocimiento hay que integrarlo con el conocimiento que poseen otros
- El conocimiento se vuelve rápidamente obsoleto: Hay que alimentarlo (aprendizaje)

Y además:

- El conocimiento se vuelve más valioso: Hay que competir por él.

Las competencias son esas unidades tan valoradas de nuestros talentos, deberían ser gestionadas, y para ser gestionadas deberíamos ser capaces de poderlas

cuantificar. Hay competencias sujetas al desarrollo y otras son muy costosas de modificar, ya que forman parte de nuestras características más personales. Hay competencias físicas, perceptivas, cognitivas y también las hay con características personales (Arrunda, 2000)

Gestión por Competencias ha desarrollado diversos enfoques: los modelos de "core competencias", los modelos de cualidades y los modelos holísticos que incluyen tanto conocimiento como cualidades.

c. Modelos de gestión por enfoque de competencias

Los modelos de las core competencias de corte estratégico se concentran en aquellas áreas en las que se poseen las mejores capacidades, asimilando competencias con productos, servicios, actividades concretas. Estos modelos no hicieron desarrollos profundos en la gestión de las personas como portadoras de las competencias. En el diagrama siguiente se muestra un modelo de corte estratégico (CORGA, 2002):

Figura 7: Modelo de Gestión de competencias con enfoque estratégico. (Delgado, 2002)

Las competencias son el elemento operativo que vincula la capacidad personal y de equipos para agregar valor, con los procesos de trabajo(Delgado, 2002).

Como se representa en el gráfico, el modelo de competencias es el insumo fundamental que orienta la administración del recurso humano y la inversión de los activos de competencias en procesos clave para la empresa. En la gestión se produce un intercambio de información que permite a cada proceso obtener las

competencias como insumo y, al modelo, información para su mantenimiento y actualización.

La Gestión por competencias alinea la gestión de los recurso humanos a la estrategia del negocio (aumentan su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado). Las competencias son unidades de conocimiento que permiten operacionalizar la administración del capital humano. La administración adecuada de los activos que suponen las competencias, asegura el sostén de las ventajas competitivas de la empresa. Los puestos, cargos, roles o posiciones se diseñan partiendo de las competencias que se requieren para que los procesos alcancen el máximo desempeño. El aporte de valor agregado vía competencias, puede ser cuantificado en términos monetarios.

También es necesario considerar las etapas necesarias para gestionar un sistema con enfoque por competencias laborales a continuación otro gráfico, el cual muestra un modelo de competencias según (Delgado, 2002)

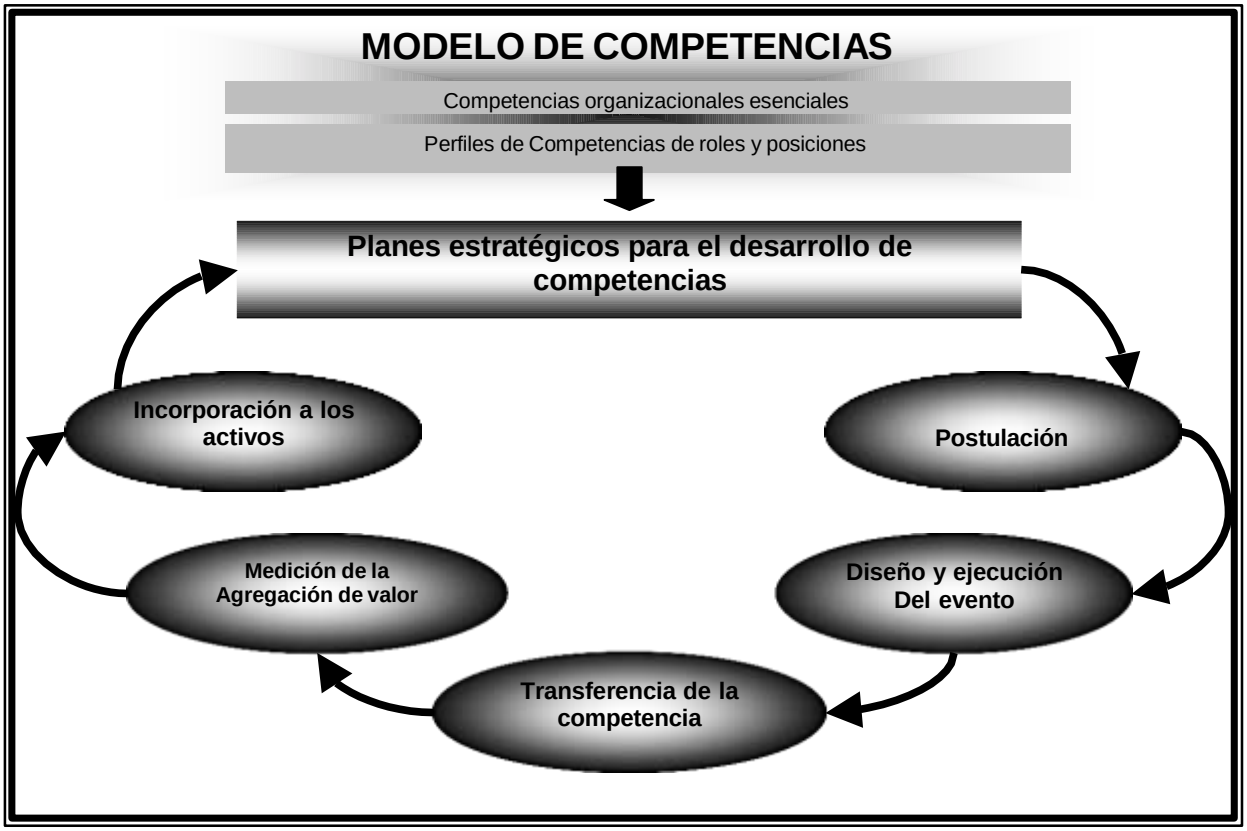


Figura 8. Modelo de Competencias (Delgado, 2002)

De acuerdo a este modelo, la misión, visión, valores, factores críticos de éxito y oferte de valor determinan el aporte de las competencias a los propósitos y objetivos de la organización.

El modelo de competencias de una organización incluye:

1. Las competencias organizacionales; supone un rasgo diferencial en el mercado
2. Los perfiles de competencias, incluyen las competencias corporativas, que son las que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes, y las competencias de posición; contextualizadas en procesos de trabajo específico.

El modelo de competencias traduce la estrategia del negocio al lenguaje de la gestión de los recursos humanos con base en competencias.

Los *planes estratégicos* son los planes que identifican las competencias clave asociadas con las competencias organizacionales, los objetivos estratégicos y los procesos críticos del negocio. Señalan las áreas de competencias que merecen atención prioritaria, así como los indicadores estratégicos y de procesos específicos que deberán ser afectados positivamente por el desarrollo de las competencias clave. Estos planes orientan las postulaciones personales y la gestión de competencias para toda la organización (Delgado, 2002)

Definiendo el parámetro de *postulación* tomando como base los planes estratégicos se menciona que para desarrollar alguna de las competencias clave para la estrategia del negocio o para el incremento de valor en alguno de los procesos, la postulación propone la modalidad (tutorías, adiestramiento formal, participación en proyectos) mediante las que la competencia puede ser desarrollada, así como los logros específicos ha de obtener dicho desarrollo. Las postulaciones pueden surgir también de un proceso de evaluación formal en el que se contraponen los actores con los perfiles de competencias del modelo organizacional.

Con relación a *diseño y ejecución del evento* se define que; un diseño hecho a la medida del desarrollo de competencias en el contexto particular de la organización, permitirá dar respuestas adecuadas y acumular experticia para la atención de futuras necesidades. El desarrollo de competencias contempla desde el diagnóstico, hasta el monitoreo de la aplicación.

Por otra parte; *transferencia de la competencia*, se refiere a que la persona es capaz de transferir lo aprendido a situaciones nuevas y agrega valor, este enfoque conlleva el involucramiento y el compromiso de quien aprende y de quienes son responsables por la gestión de los procesos, por crear condiciones para que el aprendizaje se convierta en competencia.

En contexto de la gestión por competencias, *valor agregado* es aquel que una persona suma a los procesos de trabajo con sus conocimientos, habilidades o aptitudes emocionales. El proceso de medición continua y sistemática de las variables competencias permite identificar tanto las oportunidades para el desarrollo, como la evaluación precisa del aporte con base en la comparación de la data del “antes” y el “después”.

Incorporación de las competencias a los activos, se refiere al conjunto conocido y sistémico de las competencias que poseen los individuos, conforman una parte importante del activo intelectual con el que la organización cuenta para su producción. Este es el momento en el ciclo en que una vez completado y comprobado los procesos de aprendizaje y transferencia se registran las competencia adquiridas para ser puestas a disposición del sistema organizacional.

Los modelos de las cualidades se limitaron a considerar como competencias cualidades personales que debían poseer los integrantes de un puesto. Y en función de dichas cualidades, organizar algunas funciones para su desarrollo, fundamentalmente, la formación. Uno de sus problemas es que están muy centrados en la función actual y no en las necesidades futuras (Jiménez, 2000) Las competencias individuales, como su nombre lo indica, son características personales intrínsecas relacionadas con el desempeño. Incluyen los motivos, los rasgos, el auto-concepto o auto-percepción, las habilidades y los conocimientos de una persona. Si comparamos a un individuo con un árbol podemos comprender más claramente estas características (Barrera, 2002)

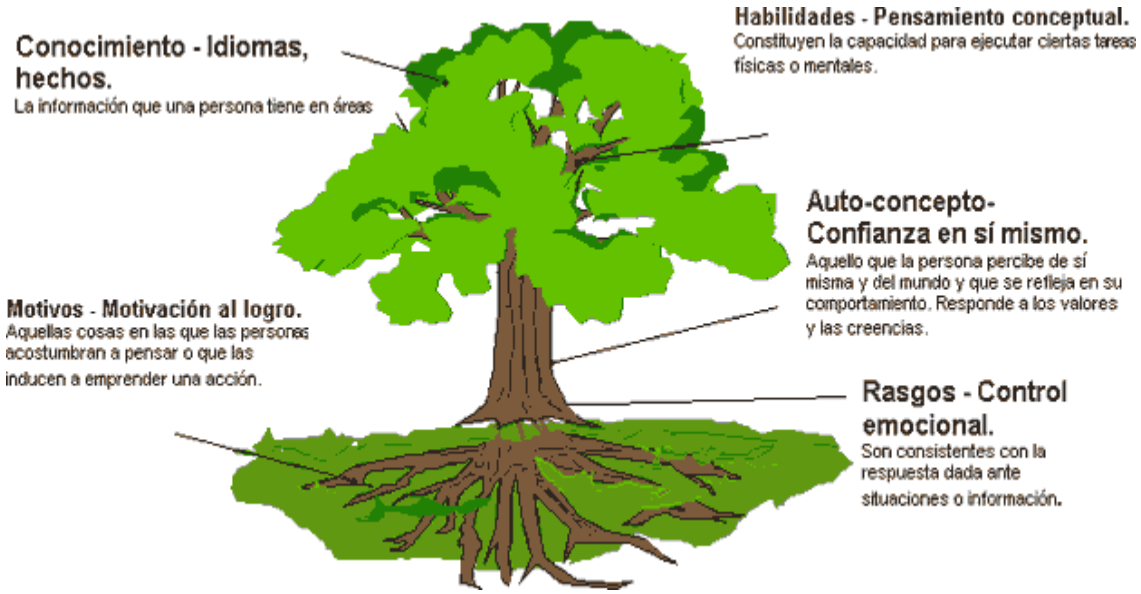


Figura 9. Modelo de Competencias (Barrera, 2002)

Los motivos pueden compararse a las raíces.
Son cosas en las que las personas acostumbran pensar o que las inducen a emprender una acción. Las raíces sustentan el gran aparato que es el árbol visible; los motivos sostienen y alimentan lo que la persona es.

Los rasgos, por su parte, son consistentes con la respuesta dada ante ciertas situaciones o información. Equivalen al tronco, que permite al árbol ser capaz de doblarse, sin quebrarse, para resistir al viento.

El auto-concepto es aquello que la persona percibe de sí misma y del mundo y se refleja en su comportamiento, tal y como un árbol tiene diversas características y puede desarrollar otras para adaptarse a las condiciones del lugar donde se encuentre, lo que se refleja en su forma, color y tamaño.

Las habilidades son las ramas del árbol.
Representan la capacidad de realizar cierta actividad mental o física al igual que la longitud y la cantidad de ramas de un árbol determinan el tamaño de la sombra que puede ofrecer.

La gestión por competencias permite diseñar procesos de recursos humanos consistentes e integrales, aunque su valor finalmente radica en el uso de estos últimos.

Por último, los conocimientos son como el follaje del árbol, que a través de sus hojas intercambia información con el medio ambiente: conjugan la información que una persona posee sobre ciertas áreas específicas. (Barrera, 2002)

Por otra parte existen también modelos holístico; los modelos holísticos cubren todas las características personales y suelen aplicarse no sólo al éxito de hoy sino incluso que se utilizan para reflexionar sobre la estrategia futura o la propia organización del trabajo (Jiménez, 2000)

En referencia a (Delgado,2002) en el diagrama siguiente se muestra un modelo para la gestión holísitca de las competencias:

Figura 10. Modelo para la Gestión Holística de Competencias (Delgado, 2002)

El modelo radica en dos características:

1. La Gestión del activo que representan las competencias se concibe en un sistema donde se interrelacionan la estrategia, el conocimiento (Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y gestión de competencias) la tecnología, los procesos y recursos.
2. La competencia integra las dimensiones:
    a. Características personales y sociales (aptitudes emocionales sobre las que se conforma la inteligencia emocional) y
    b. Conocimientos y habilidades técnicas contextualizadas a los procesos de trabajo.

La instalación de un modelo de Gestión por Competencias supone, entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a como la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), y le da importancia a aprender su propia experiencia y a localizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas.

El Modelo de Competencias en este enfoque holístico incluye:

1. Las competencias Organizacionales que suponen un rasgo diferencial en el mercado
2. Las competencias corporativas, que debe poseer todo el personal para corresponder con su desempeño a la oferta de valor que hace la empresa a sus clientes
3. Las competencias de Rol, que comparten los que desempeñan un conjunto de responsabilidades comunes

4. Las competencias de posición, que corresponden a las que están contextualizadas en procesos de trabajo específico.

Uno de los retos más importantes de la “Gestión por Competencias” es su medición. Y este es uno de los temas más críticos y controvertidos., ya que no nos encontramos ante elementos tangibles en los que la medida es fiable y universalmente válida. (Arrunda, 2000)

Los modelos han desarrollado diversos métodos de medida: desde los que utilizan una misma escala para todos los componentes hasta aquellos otros que utilizan distintas escalas para cada una de las competencias. También se da la circunstancia de poder utilizar diverso métodos para cada tipo de competencia.

Los métodos de medida más habituales son escalas con diversos grados en los que se nivela cada competencia, normalmente descritos en términos observables de comportamiento.

La Gestión por Competencias es, así, una palanca, una herramienta para construir una nueva “lógica” organizativa: la lógica del conocimiento. La Gestión por Competencias es Gestionar el Conocimiento desde sus unidades siendo conscientes de que el principal depositario del conocimiento son las personas que conforman la empresa. (Jiménez, 2000)

En referencia a (Delgado, 2000) los pasos para la implantación y generación de la base de información e instrumentos para la Gestión por Competencias son:

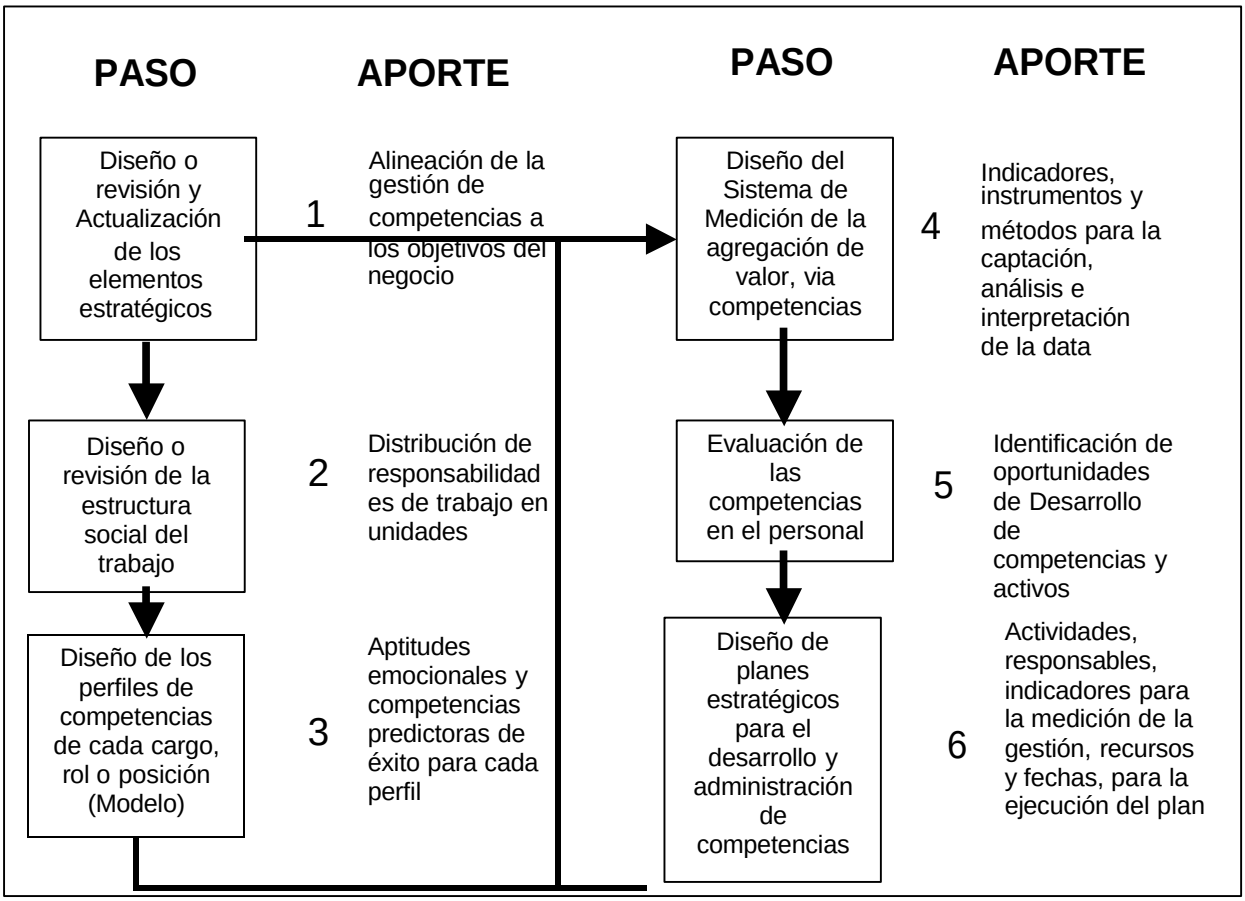


Figura 11. Modelo para instalar un Sistema por Gestión por competencias

A partir de estos pasos surge la base para ligar competencias en apoyo de la estrategia de la empresa, se ha de realizar un análisis actual de las estructuras laborales, y dado que las competencias por si solas solo son elementos la combinación de las mismas hace el perfil laboral.

Así mismo la administración adecuada de los activos que proponen las competencias aseguran el sostén de las ventajas competitivas de la empresa (Barney, 1991)

d. Beneficios de una gestión por enfoque de competencias

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá de acuerdo a Quezada (2001):

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
-

- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores, y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada "brecha técnica" y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer cuantitativamente el valor agregado a través de competencias, así como también el retorno de su inversión (ROI).
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Considerando la postura de Quezada; al implantar oportuna y efectivamente un enfoque por competencias nos ayudará a explicitar las características distintivas del personal de nuestra organización a través de encauzarlos a su operación adecuada.

La evolución de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en la última década se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. (Jiménez, 2000)

La incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multidisciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas.(Arrunda, 2000) La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los recursos humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la Gestión por Competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales. Este trabajo pretende contribuir al análisis de la Gestión por Competencias como actividad de la Dirección Estratégica de Recursos Humanos

y su repercusión sobre el compromiso organizacional y sus dimensiones (Mertens, 2002)

e. Factores que inhiben la gestión por enfoque de competencias

En referencia a (Horak, 2001) los factores que afectan en las iniciativas de un Sistema de Administración del Conocimiento como lo es el Gestión de Competencias es:

- Liderazgo
- Cambio de Cultura
- Cambio de actitud hacia un enfoque de ser diferentes
- Miedo
- Conocimiento y Habilidades
- Integración Organizacional
- Captura de conocimiento tácito
- Facilidad de Uso
- Grupos o personas involucradas

Estos factores son inhibidores del enfoque de sistemas por competencias, dado que limitan la adopción y desempeño de los miembros de la organización; retomando el tema de esta investigación, respecto al termino de competencias se define como las unidades de conocimiento que permiten operar la administración del capital humano (Green, 1999).

Por otra parte, existen diversos usos básicos que se le dá a un sistema por enfoque de competencias, entre los usos básicos de esta herramienta y sus beneficios se enumeran:

- Selección y reclutamiento por competencias. Permite asegurar que los nuevos talentos que ingresan a la organización cumplan con las competencias definidas, pues lleva a cabo una selección y reclutamiento eficientes que se basan en el establecimiento de criterios para filtrar candidatos, el diseño y la realización de entrevistas conductuales y la elaboración y la aplicación de pruebas o exámenes.

- Medición de competencias. A través de la utilización de un lenguaje común basado en competencias, pueden diseñarse instrumentos de medición para identificar el nivel de cada individuo en cada competencia. La unión del nivel existente de cada una de las competencias constituye el perfil de competencias actual del individuo. Para que sea integral, debe fundamentarse en un esquema de 360 grados: cada empleado es medido por su supervisor, dos pares (personas que están en el mismo nivel organizacional) y dos subordinados. Así, pueden determinarse las diferencias entre el nivel actual y el esperado de un individuo, un área o unidad, un nivel organizacional o de toda la organización.

- Desarrollo de competencias. Permite diseñar los planes de desarrollo de cada uno de los individuos de una organización. Con base en los resultados de la medición de competencias, puede crearse un menú de opciones de desarrollo. Dicho menú puede ser utilizado por cada persona conjuntamente con su supervisor, con el fin de que juntos diseñen un plan particular que le asegure al primero alcanzar el nivel esperado dentro de un período determinado de tiempo. Las opciones de desarrollo pueden conformarse por un conjunto de acciones genéricas orientadas a desarrollar cada una de las competencias, y para detonar las posibilidades de entrenamiento interno (proyectos o transferencias, entre otras) o en recursos externos (cursos o conferencias, por ejemplo).

- Gestión de desempeño. Ofrece un esquema que sienta las bases para el diseño de un sistema de gestión gerencial que potencia la evaluación del desempeño y enlaza la planificación estratégica con los objetivos específicos. Asimismo, fomenta la responsabilidad de cada área o unidad con respecto a los resultados y motiva el trabajo en equipo, alentando la búsqueda y puesta en marcha de acciones que den sinergia a la organización. La gestión por competencias genera un lenguaje común basado en el desempeño: define qué necesita hacerse y cómo en el contexto de trabajo, además de que asegura que el enfoque de la administración de personas considere e incluso se base en los objetivos estratégicos del negocio.

Compensación. Las competencias pueden tener un vínculo directo con la compensación del individuo a través del logro de los objetivos definidos cada año. Está aplicación está fuertemente ligada con el resto de los procesos de recursos humanos, ya que el desarrollo paulatino de las competencias es la vía para el logro sostenido de los objetivos de cada uno de los individuos.

Resumiendo este capítulo, se concluye que para realizar una gestión por un enfoque de Sistema por Competencias Laborales, es necesario identificar y utilizar herramientas necesarias para detectar el capital intelectual en la

organización, el modelo de gestionar por competencias, es un modelo que nos permite detectar este capital; al conducir una gestión integral se logra alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización así mismo, administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello los activos a su cargo evaluando así el desempeño sobre la base de resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior. Entre los factores que pueden afectar esta iniciativa encontramos principalmente el miedo al cambio, el cambio de actitud hacia un enfoque de ser diferentes, el tiempo en capturar el conocimiento tácito así como el nivel de integración organizacional. Es necesario diseñar y revisar los elementos estratégicos de la organización para lograr esta integración, así como el diseño o revisión de la estructura social del trabajo, el diseño del sistema de medición de la agregación de valor vía competencias, y por ultimo diseñar los planes estratégicos para el desarrollo y administración de competencias.