

**IDALBERTO  
CHIAVENATO**

**GESTIÓN  
DEL TALENTO  
HUMANO**

**EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES**

**Mc  
Graw  
Hill**

Quinta edición

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**



# GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EL NUEVO PAPEL DE LOS RECURSOS  
HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

Quinta edición revisada y aumentada

**Idalberto Chiavenato**

Maestro y doctor en Administración de Empresas  
por la City University de Los Ángeles, California

Revisión técnica

**María Cristina Huerta Sobrino**

*Universidad Iberoamericana, Ciudad de México, México*

**Jhon Albeyro Peña Carreño**

*Universidad Libre, Colombia*

**Juan José Velásquez**

*Universidad Mariano Gálvez, Quetzaltenango, Guatemala*



MÉXICO • BOGOTÁ • BUENOS AIRES • GUATEMALA • LONDRES  
MADRID • MILÁN • NUEVA DELHI • NUEVA YORK • SAN JUAN  
SANTIAGO • SAO PAULO • SIDNEY • SINGAPUR • TORONTO

**Director general de Latinoamérica:** Martín Chueco  
**Director editorial:** Hans Serrano  
**Gerente de portafolio de Universidades:** Gabriela López Ballesteros  
**Desarrolladora de contenido Sr.:** Marcela Rocha Martínez  
**Gerente de prensa:** José Palacios Hernández  
**Supervisor de prensa:** Miguel Ángel Morales Verdugo  
**Coordinadora de iconografía:** Silvia Kenedy  
**Plataformas digitales:** Héctor Ávila y Juan Ojeda

**Traductora:** Pilar Mascaró Sacristán

*Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida, ni parcial ni totalmente, ni registrada en/o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni formato, por ningún medio, sea mecánico, fotocopiado, electrónico, magnético, electroóptico o cualquier otro, sin el permiso previo y por escrito de la editorial.*



## GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Quinta edición

DERECHOS RESERVADOS © 2020, 2009, 2002 respecto a la tercera edición en español por:  
McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Prolongación Paseo de la Reforma 1015, Torre A  
Piso 16, Col. Desarrollo Santa Fe,  
Alcaldía Álvaro Obregón  
C.P. 01376, Ciudad de México

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana, Reg. Núm. 736

ISBN 13 (Bundle): 978-1-4562-7209-8  
ISBN 10 (Bundle): 1-4562-7209-8  
ISBN 13 (impreso): 978-1-4562-6984-5  
ISBN 10 (impreso): 1-4562-6984-4  
ISBN 13 (Connect): 978-1-4562-6681-3  
ISBN 10 (Connect): 1-4562-6681-0

ISBN 13: 978-970-10-7340-7 (de la edición anterior)

Traducido de *Gestão do talento humano. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, de Idalberto Chiavenato, 5ª edición. © 2018. Todos los derechos reservados.

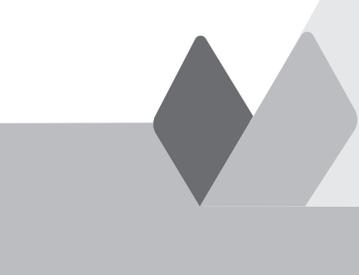
Traduzido de *Gestão do talento humano. O novo papel dos recursos humanos nas organizações*, de Idalberto Chiavenato, 5ª edição. © 2018. Todos os direitos reservados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0

24 23 22 21 20 19

Impreso en México

Printed in Mexico



# Dedicatoria

*Al equipo más pequeño y valiente que enriquece y alegra mi vida:  
mi querida esposa Rita,  
mis hijos Luciana, Ricardo y Rinaldo,  
mis nietos Daniela, Camila, Lucas y Pedro,  
y mi bisnieta Nicole.  
Mi familia, mi refugio, mi nicho y mi mundo encantado.  
Dedico este libro con mucho amor y cariño a mi querido, amado e integrado equipo.*



Sobre el autor	xi		
Prefacio	xiii		
Estructura de la obra	xv		
Connect	xvi		
<b>Parte 1</b>			
<b>Los nuevos desafíos de la gestión del talento humano</b>	<b>1</b>		
<b>Capítulo 1</b>			
<b>Introducción a la gestión moderna del talento humano</b>	<b>5</b>		
Contexto de la gestión del talento humano	6		
Concepto de gestión del talento humano	8		
Objetivos de la gestión del talento humano	11		
Procesos de la gestión del talento humano	12		
Estructura del departamento de gestión del talento humano	16		
La gestión del talento humano como responsabilidad de línea y función de <i>staff</i>	19		
Interacción entre los gerentes de línea y de <i>staff</i> , y los posibles conflictos	23		
<b>Capítulo 2</b>			
<b>Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo</b>	<b>29</b>		
Los cambios y las transformaciones en el escenario mundial	30		
Los nuevos y cambiantes desafíos del mundo actual	34		
Los nuevos papeles de la gestión del talento humano	35		
Administración de los talentos humanos y del capital intelectual	38		
¿Para quién debe trabajar la GTH?	43		
¿Cuál es el objeto de la GTH?	44		
¿Cuál es la propuesta de valor de la GTH?	46		
		<b>Capítulo 3</b>	
		<b>Planeación estratégica de la gestión del talento humano</b>	<b>55</b>
		Estrategia organizacional	56
		Planeación estratégica de la gestión del talento humano	58
		Planeación estratégica de la GTH basada en competencias	62
		Misión organizacional	66
		Visión de futuro	68
		Objetivos organizacionales	70
		Modelos de la planeación táctica de la GTH	77
		Modelos de planeación operacional de la GTH	78
		Factores que intervienen en la planeación operacional de la GTH	82
		Niveles de actuación de la gestión del talento humano	86
		<b>Parte 2</b>	
		<b>Atracción de talentos y competencias</b>	<b>89</b>
		<b>Capítulo 4</b>	
		<b>Reclutamiento de talentos</b>	<b>95</b>
		La dinámica del mercado de trabajo	96
		Mercado de talentos	99
		Concepto de reclutamiento	99
		Enfoque del reclutamiento	104
		Técnicas de reclutamiento externo	104
		Evaluación de los resultados del reclutamiento	109
		<b>Capítulo 5</b>	
		<b>Selección de talentos y competencias</b>	<b>115</b>
		Concepto de selección de talentos y competencias	116
		Bases de la selección de talentos y de competencias	121
		Técnicas de selección	127

Proceso de selección de talentos y de competencias	139	Concepto de gestión del desempeño humano	246
Evaluación de los resultados del proceso de selección	140	Concepto de evaluación del desempeño	252
<b>Parte 3</b>		¿Quién debe evaluar el desempeño?	256
<b>Comprometer a talentos y equipos</b>	<b>147</b>	Métodos tradicionales de evaluación del desempeño	258
<b>Capítulo 6</b>		Métodos modernos de evaluación del desempeño	263
<b>Socialización organizacional</b>	<b>155</b>	Aplicaciones de la gestión del desempeño humano	271
Cultura organizacional	156	<b>Parte 5</b>	
Componentes de la cultura organizacional	158	<b>Recompensar a los talentos y los equipos</b>	<b>277</b>
Socialización organizacional	164	<b>Capítulo 10</b>	
Métodos de socialización organizacional	168	<b>Remuneración</b>	<b>281</b>
<b>Capítulo 7</b>		Recompensas organizacionales	281
<b>Calidad de vida en el trabajo</b>	<b>177</b>	Concepto de remuneración	282
Calidad de vida en el trabajo (CVT)	178	Diseño del sistema de remuneración	286
Higiene laboral	187	Concepto de gestión de salarios	289
Salud ocupacional	188	Evaluación y clasificación de los puestos	290
Seguridad laboral	193	Remuneración con base en competencias	297
Prevención de accidentes	194	Remuneración en función de la complejidad del trabajo	300
<b>Parte 4</b>		Investigación de salarios	300
<b>Agregar talentos y competencias</b>	<b>205</b>	Política salarial	303
<b>Capítulo 8</b>		<b>Capítulo 11</b>	
<b>Diseño de puestos</b>	<b>209</b>	<b>Programas de incentivos</b>	<b>307</b>
Concepto de puesto	210	Recompensas y sanciones	308
Diseño de puestos	212	Nuevos métodos de remuneración	310
Modelos para diseñar puestos	214	Distribución de acciones entre los trabajadores	315
Descripción y análisis de puestos	224	Participación en los resultados alcanzados	318
Métodos para reunir datos sobre los puestos	226	Reparto de utilidades entre los talentos	319
Modelado del puesto en función de las competencias	231	Cómo diseñar un plan de incentivos	323
Administración de carrera	233	<b>Capítulo 12</b>	
Trabajo en equipo	235	<b>Prestaciones y servicios sociales</b>	<b>329</b>
<b>Capítulo 9</b>		Concepto de prestaciones sociales	330
<b>Gestión del desempeño</b>	<b>243</b>	Tipos de prestaciones sociales	331
Gestión del desempeño organizacional	244		
Concepto de desempeño	245		

Objetivos de los planes de prestaciones	333		
Diseño del plan de prestaciones	334		
Costos de las prestaciones sociales	337		
Previsión social y previsión privada	338		
<b>Parte 6</b>			
<b>Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones</b>	<b>343</b>		
<b>Capítulo 13</b>			
<b>Capacitación</b>	<b>353</b>		
Concepto de capacitación	354		
Proceso de capacitación	358		
Diagnóstico de las necesidades de capacitación	359		
Diseño del programa de capacitación	362		
Ejecución del programa de capacitación	367		
Evaluación del programa de capacitación	371		
Tendencias de la capacitación	374		
<b>Capítulo 14</b>			
<b>Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones</b>	<b>379</b>		
Los nuevos tiempos	380		
Desarrollo de talentos	383		
Desarrollo de gerentes	387		
Desarrollo de equipos	389		
Desarrollo organizacional	390		
Creatividad e innovación	405		
Universidades corporativas	409		
<b>Parte 7</b>			
<b>Supervisión de talentos y equipos</b>		<b>417</b>	
<b>Capítulo 15</b>			
<b>Banco de datos y sistemas de información de la GTH</b>		<b>421</b>	
Comunicaciones internas	422		
Necesidad de información	422		
Base de datos de la GTH	423		
Sistemas de información de la GTH	424		
Sistemas de supervisión de la GTH	429		
Balance social	433		
<b>Parte 8</b>			
<b>El futuro de la gestión del talento humano</b>		<b>439</b>	
<b>Capítulo 16</b>			
<b>Evaluación de la gestión del talento humano</b>		<b>447</b>	
Necesidad de contar con indicadores del desempeño y de resultados	450		
Auditoría de la función la GTH	451		
Criterios para evaluar la GTH	454		
Investigaciones internas de evaluación	461		
Investigaciones externas de evaluación	464		
Beneficios de la evaluación de la función de la GTH	464		
Responsabilidad social de las organizaciones	466		
El papel actual de la GTH	467		
Niveles de madurez de la GTH	469		
<b>Índice analítico</b>		<b>475</b>	



IDALBERTO CHIAVENATO es presidente del Instituto Chiavenato y vicepresidente del Consejo Regional de Administración del Estado de São Paulo (CRASP). Su prestigio y reconocimiento se deben a la excelencia de los 48 libros que ha publicado en Brasil, y algunos de ellos en América Latina y en la Península Ibérica, sobre Administración, Recursos Humanos, estrategia, comportamiento organizacional, espíritu emprendedor, etcétera, así como a su producción y contribución literaria, y a la definición y aplicación de conceptos administrativos modernos e innovadores a organizaciones exitosas. Es doctor y maestro en Administración titulado por la City University de Los Ángeles, California; especialista en Administración de Empresas por la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (FGV); graduado en Educación (Pedagogía) por la Universidad de São Paulo (USP) con especialización en Psicología Educativa por la Universidad de São Paulo (USP) y en Derecho por la Universidad Presbiteriana Mackenzie.

Fue profesor de la Escuela de Administración de Empresas de la Fundación Getúlio Vargas (FGV) y es profesor honorario de varias universidades brasileñas y del exterior. Ocupa la silla vitalicia Núm. 41 de la Academia Brasileña de Ciencias de la Administración. Ha recibido varios premios y distinciones, entre los que destacan tres títulos de Doctor Honoris Causa en universidades extranjeras, por su contribución a la Administración General y a la de Recursos Humanos.

[www.chiavenato.com](http://www.chiavenato.com).



Hablar de la gestión del talento humano es hablar de gente, de nosotros mismos, del componente humano de las organizaciones, de cultura y mentalidad, de inteligencia, creatividad, energía y vitalidad, de acción y proactividad. La gestión del talento humano es una de las áreas que han pasado más rápidamente por cambios tangibles y profundas transformaciones en años recientes, pero no solo en aspectos tangibles y concretos, sino principalmente en sus aspectos conceptuales e intangibles. Hoy, la visión que se tiene del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de Recursos Humanos (RH). Han cambiado muchas cosas. El objetivo central de este libro es mostrar las nuevas características y el nuevo perfil de tan gratificante área de actividad. La gestión del talento humano ha sido la responsable de la excelencia de las organizaciones exitosas y de aportar el capital intelectual que simboliza sobre todo la importancia del factor humano en la Era de la Información, principalmente ahora que estamos ingresando a la Era del Conocimiento y la Era Digital, y a la Revolución 4.0, la cual viene con gran fuerza.

Con la globalización de los negocios, el intenso desarrollo tecnológico, el fuerte impacto de los cambios y las transformaciones está surgiendo un elocuente descubrimiento en la mayor parte de las organizaciones: la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de la empresa se derivan de los talentos que trabajan en ella, del conocimiento, las habilidades y las competencias que poseen y del enorme valor que continuamente agregan al negocio. La tecnología ayuda mucho, pero también precisa del talento humano para llevarla adelante. Los talentos son los que mantienen y conservan el *statu quo* que existe y ellos, y solo ellos, son los que generan y fortalecen la imaginación, la creatividad y la innovación y lo que habrá de ser. Los talentos son los que imaginan, crean, innovan, producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, administran y dirigen los negocios de las organizaciones. Incluso dirigen a otros talentos.

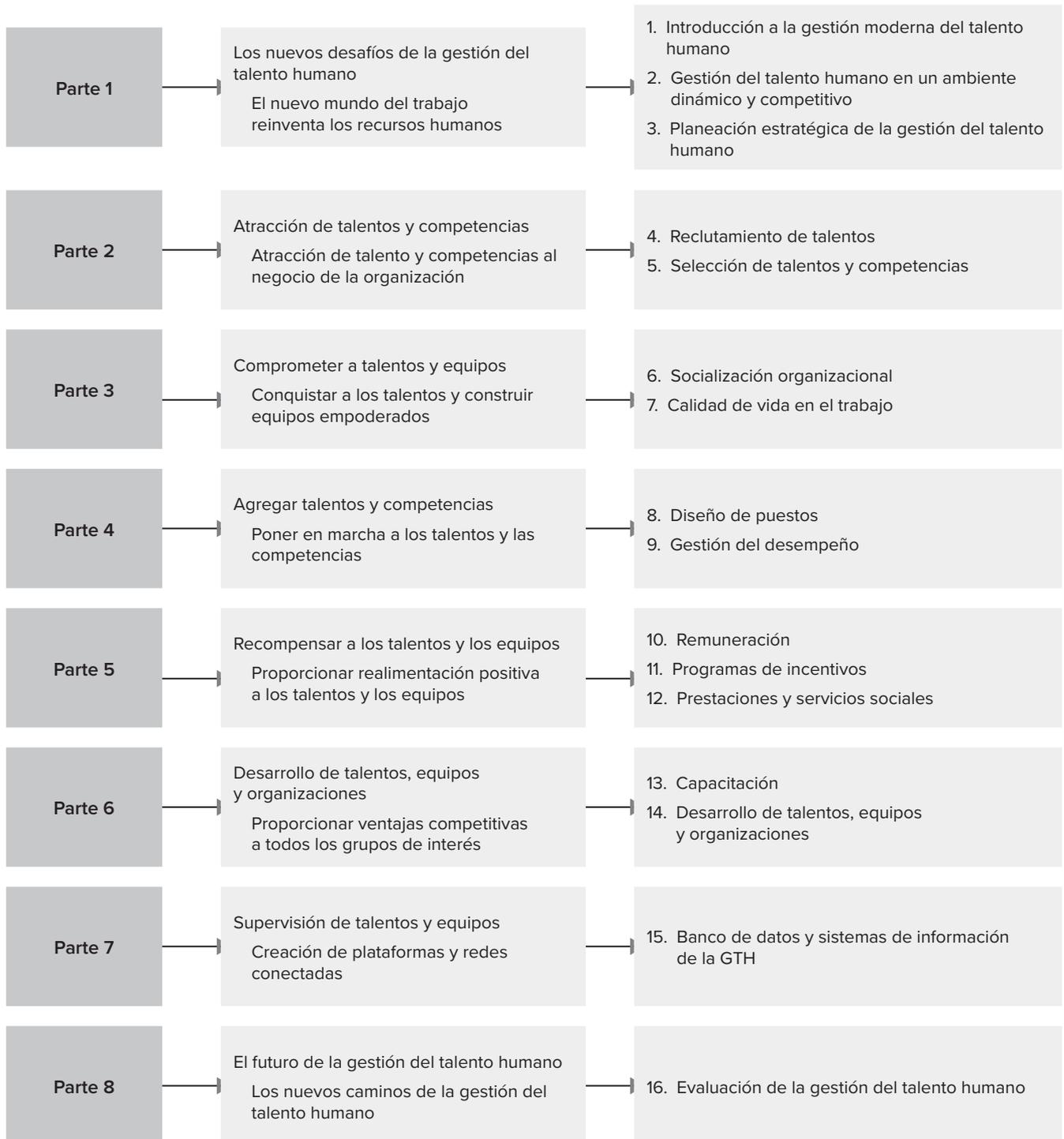
Si bien las organizaciones no han sido creadas solo para tener personas, está el hecho de que no existen organizaciones sin la presencia de personas. En el fondo, las organizaciones son conjuntos sistémicos e integrados de personas. Al hablar de organizaciones, necesariamente hablamos de las personas que las crean y representan, que les dan vida y les proporcionan inteligencia, y que les imprimen una personalidad propia. El modo en que las personas se comportan, deciden, actúan, trabajan, ejecutan y mejoran sus actividades, atienden a los clientes, y

manejan los negocios de las empresas, varía en muchas dimensiones. Esa variación depende en gran medida de los principios, las políticas y los procesos que aplican las organizaciones para lidiar con las personas en sus actividades. Y todo depende de las personas que se transforman en verdaderos talentos que orquestan toda la actividad organizacional.

En muchas organizaciones antes se hablaba de **relaciones industriales**, una visión burocratizada que venía de finales de la Revolución Industrial y que tuvo gran auge en la década de 1950. A continuación se hablaba de **administración de recursos humanos**, una visión más dinámica y más generalista, la cual predominó hasta 1990. Más adelante vino la **administración de personas**, con un enfoque que tiende a personalizar y a visualizar a las personas como seres humanos y dotados de habilidades y capacidades intelectuales, pero que seguía siendo jerárquica e impositiva. Después se habló de **administrar con las personas** para señalar que toda organización es impulsada por sus colaboradores, los grupos de interés internos que entiende más de ella, de sus actividades, de sus negocios y de su futuro. El enfoque de la tendencia que existe hoy va mucho más allá: ahora se habla de **gestión del talento humano**. Esto representa una visión nueva y más amplia de las personas, no solo como un simple recurso organizacional, un objeto servil o un sujeto pasivo del proceso productivo, sino fundamentalmente como uno que provoca decisiones, emprende acciones, crea innovación y agrega valor en las organizaciones. Más que eso, como un agente activo y proactivo que da vida y dinamismo a la organización y que está dotado de inteligencia: la habilidad humana más grande, avanzada y compleja. En ese contexto, los talentos proporcionan competencias y, con ellas, la ventaja competitiva que asegura la competitividad y la sostenibilidad del negocio. Con esa visión intentaremos abordar este libro. En esa increíble transición, bautizaremos las nuevas tendencias que se están presentando en el área de Recursos Humanos de las organizaciones con el nombre de Gestión del Talento Humano. Mucha agua está corriendo por debajo del puente. El mantra de hoy es cuidar intensamente al capital humano y engancharlo en la organización. Este constituye el factor fundamental para el éxito de las organizaciones y además es el elemento esencial del capital intelectual de las organizaciones que les asegura la creación de valor y riqueza, y el valor de la organización en el mercado. Por eso estamos ingresando en la nueva era de la gestión humana estratégica y holística.



# Estructura de la obra



◆ Figura 1 Estructura del libro.

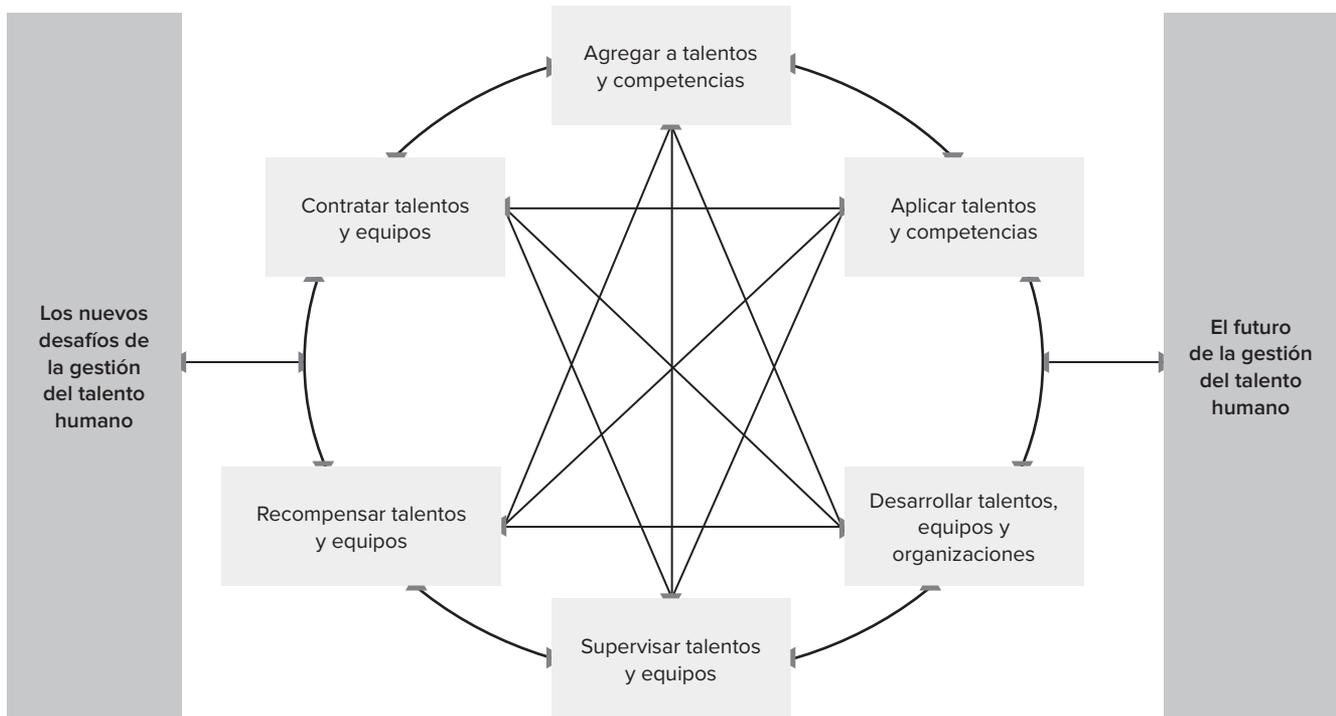


Figura 2 Encadenamiento básico del libro: la plataforma de la gestión del talento humano.



Es una plataforma de enseñanza-aprendizaje adaptativo que permite estudiar en el libro y asignar y realizar tareas (en idioma español) con el propósito de que el estudiante ponga a prueba su conocimiento y evalúe su aprendizaje. Se fundamenta en las ciencias del aprendizaje, reconocidas por mejorar los resultados de los estudiantes.

Esta edición incluye un código de acceso a Connect© con el libro impreso, que tiene una vigencia de un año y es redimible solo una vez, el cual puede encontrar en la tercera de forros.

Si desea solo la versión digital de Connect®, se vende por separado. Para mayor información consulte a su representante de McGraw-Hill Education local.

Mc  
Graw  
Hill

connect®



Connect® de McGraw-Hill es una plataforma de enseñanza-aprendizaje adaptativos que permite estudiar en el libro y asignar y realizar tareas (en idioma español) con el propósito de que el estudiante ponga a prueba su conocimiento y evalúe su aprendizaje. Se fundamenta en las ciencias del aprendizaje, reconocidas para mejorar los resultados de los estudiantes.

Se pueden utilizar los materiales proporcionados en la plataforma e incluso agregar contenido propio para diseñar un curso completo que ayude a los estudiantes a lograr mejores resultados.

## TAREAS Y APRENDIZAJE ADAPTATIVO

- Las tareas asignadas en Connect® ayudan a los estudiantes a comprender lo que han aprendido por medio de la práctica, de manera que puedan entender mejor los conceptos y pensar críticamente.



## EBOOK

El eBook integrado a Connect® facilita a los estudiantes el acceso al material de lectura, que pueden consultar en su computadora, teléfonos inteligentes y tabletas. Pueden estudiar sobre la marcha y no necesitan conexión a Internet para usar el libro electrónico como referencia, con funcionalidad completa.

# ¡Conéctate y logra resultados!

## PROFESORES

### Con Connect®, los profesores obtienen:

- Gestión simple de tareas, dedicando más tiempo a la enseñanza.
- Actividades que se pueden autocalificar.
- Función de filtrado y reporte que permite asignar contenidos que están correlacionados con resultados de aprendizaje, temas, nivel de dificultad y más; así como ejercitarse en actividades individuales, preguntas o categorías. Los informes pueden presentarse por estudiante o para toda la clase.

- Funcionalidades adicionales para que el instructor complemente su curso.

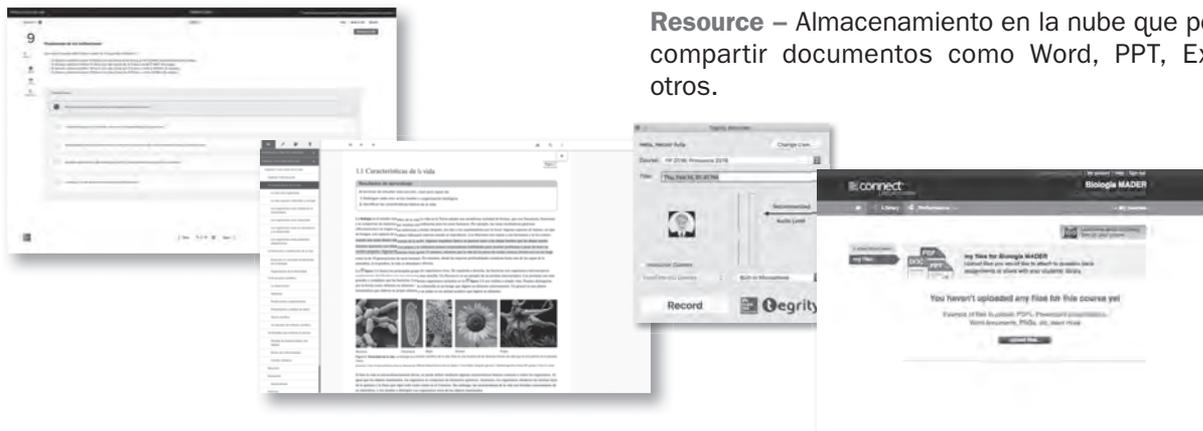
**Question bank** – Banco de preguntas en idioma español para repaso y evaluación de conocimientos.

**Tegrity** – Aplicación que sirve para grabar audio y video. Con APP para móviles (tablets y teléfonos inteligentes) que permite descargar las lecciones de manera offline.

**Blog** – Recurso para promover conversaciones.

**Writing** – Herramienta que permite redactar ensayos breves.

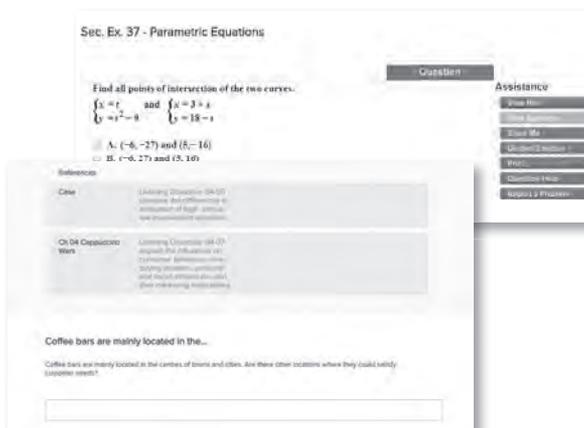
**Resource** – Almacenamiento en la nube que permite compartir documentos como Word, PPT, Excel u otros.

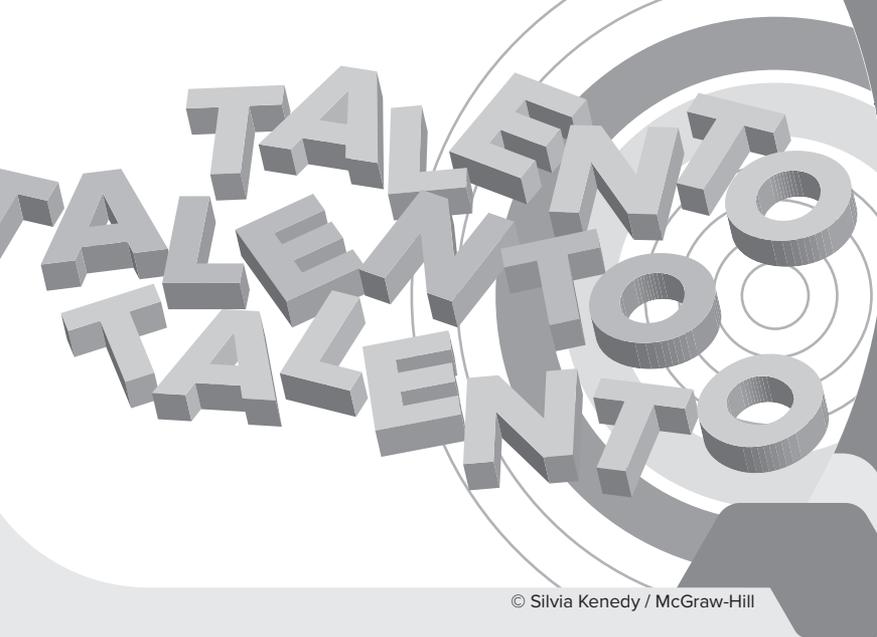


## ESTUDIANTES

### Con McGraw-Hill Connect®, los estudiantes obtienen:

- Contenido asignado.
- Fácil acceso en línea a evaluaciones y pruebas.
- Realimentación inmediata y soporte técnico en inglés las 24 horas del día.
- Funcionalidad de autoestudio.
- Connect® permite la ejercitación del estudiante por cuenta propia.
- Question Bank. Banco de preguntas en idioma español que abarca todos los temas tratados en el libro y con los que el estudiante pone a prueba su aprendizaje y detecta los temas que requieren más estudio.





© Silvia Kenedy / McGraw-Hill

# PARTE 1

## Los nuevos desafíos de la gestión del talento humano

### Lo que verá a continuación:

**Capítulo 1.** Introducción a la gestión moderna del talento humano

**Capítulo 2.** Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo

**Capítulo 3.** Planeación estratégica de la gestión del talento humano

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 1 en el siguiente vínculo.

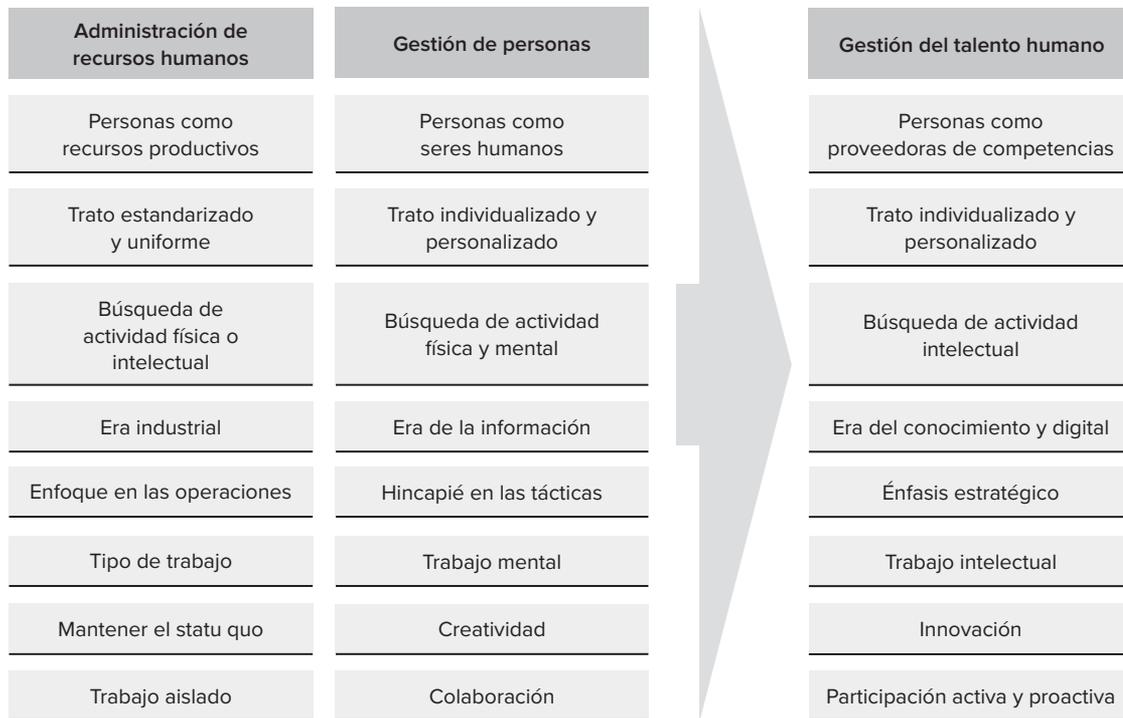
## El nuevo mundo del trabajo reinventa los recursos humanos

La historia de las relaciones entre las personas y las organizaciones ha estado centrada en la previsibilidad y en los controles típicos de los modelos burocráticos, cuya instrumentación está claramente fundada en el enfoque del comportamiento humano. La desavenencia entre las prácticas de la gestión del talento humano y las necesidades y los desafíos de las organizaciones es evidente. Sin embargo, con enorme rapidez han surgido otros conceptos y paradigmas que moldean un futuro de características exponenciales.

El mundo está cambiando a una velocidad increíble, cada vez con mayor intensidad, volumen y profundidad. En la historia de la humanidad siempre ha habido cambios, pero nunca del tamaño, la velocidad y el efecto de los que ocurren ahora. Diversos factores contribuyen a ello: los cambios económicos, tecnológicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistémica, en un campo de fuerzas dinámicas

que produce resultados inimaginables y que coloca a las organizaciones en la incertidumbre y la imprevisibilidad. Lo que ocurre afuera de la organización afecta enormemente lo que sucede en su interior. Es indispensable ver el contexto externo para adecuar el comportamiento de cada organización y dirigirla hacia el futuro, dado que este será enteramente diferente del panorama actual. El mundo ha dejado de ser lineal, y ahora es exponencial. Los cambios, las transformaciones y las rupturas cubren un mundo completamente nuevo. Es urgente que nos adaptemos a él en la medida de la velocidad con la que llega.

En este contexto dinámico y mutante, la *gestión del talento humano* (GTH) es una de las áreas de las empresas más expuestas a los cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió. Muchas organizaciones han sustituido el término administración de recursos humanos (ARH) por el de administración de personas, gestión del talento humano (GTH), gestión de asociados o colaboradores, administración de competencias, administración de capital humano o incluso administración de capital intelectual. Estos distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo. Preferimos adoptar la denominación gestión del talento humano (GTH). Tan solo para facilitar la exposición, aquí usaremos a veces el nombre tradicional de recursos humanos (RRHH), tal como se conoce en varios países. En esta primera parte se abordan los cambios que ocurren en las organizaciones exitosas en el mundo del trabajo y en sus áreas de gestión humana (GH) (figura P1.1).



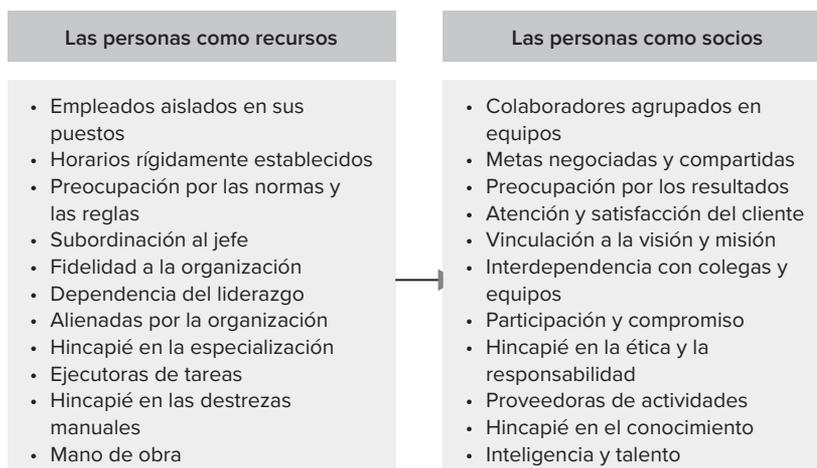
◆ **Figura P1.1** Los saltos graduales del área de GTH.

## ¿Las personas como recursos o como socios de la organización?

Dentro de ese contexto, la pregunta básica es cómo tratar a las personas: como recursos o como socios de la organización (figura P1.2). Los colaboradores pueden ser tratados como recursos productivos de las organizaciones: los llamados recursos humanos. Como recursos, se consideran elementos estandarizados, uniformes e inertes, que deben ser administrados, lo cual implica que es necesario planear, organizar, dirigir y controlar sus actividades, porque

se perciben como sujetos pasivos de la acción organizacional. Por tanto, es preciso administrar los recursos humanos a efecto de obtener su rendimiento máximo posible. En este sentido, las personas representan parte del patrimonio físico en la contabilidad organizacional. Se supone que son recursos de la organización, lo cual significa que las personas son “cosificadas” y tratadas en función de una media o un promedio, como si todas fuesen iguales y uniformes, haciendo caso omiso de sus diferencias individuales.

La otra opción es ver a las personas como socios activos y proactivos de las organizaciones. Como tales, son las



◆ **Figura P1.2** ¿Las personas son recursos o socios de la organización?

que proporcionan conocimientos, habilidades y competencias, pero, sobre todo, aportan lo más importante para las organizaciones: la inteligencia que genera decisiones racionales y que imprime significado y rumbo a los objetivos del negocio. En este sentido, las personas constituyen el capital humano e intelectual de la organización. Las entidades exitosas consideran a sus talentos como socios del negocio y proveedores de competencias, no como simples empleados contratados. Esos talentos merecen inversiones en programas permanentes de desarrollo y capacitación, de reconocimiento y de incentivos por sus contribuciones y por los resultados que ofrecen a la organización. Representan la inteligencia que activa los demás recursos de la empresa, los pone en pleno funcionamiento y los dirige hacia los objetivos organizacionales deseados.

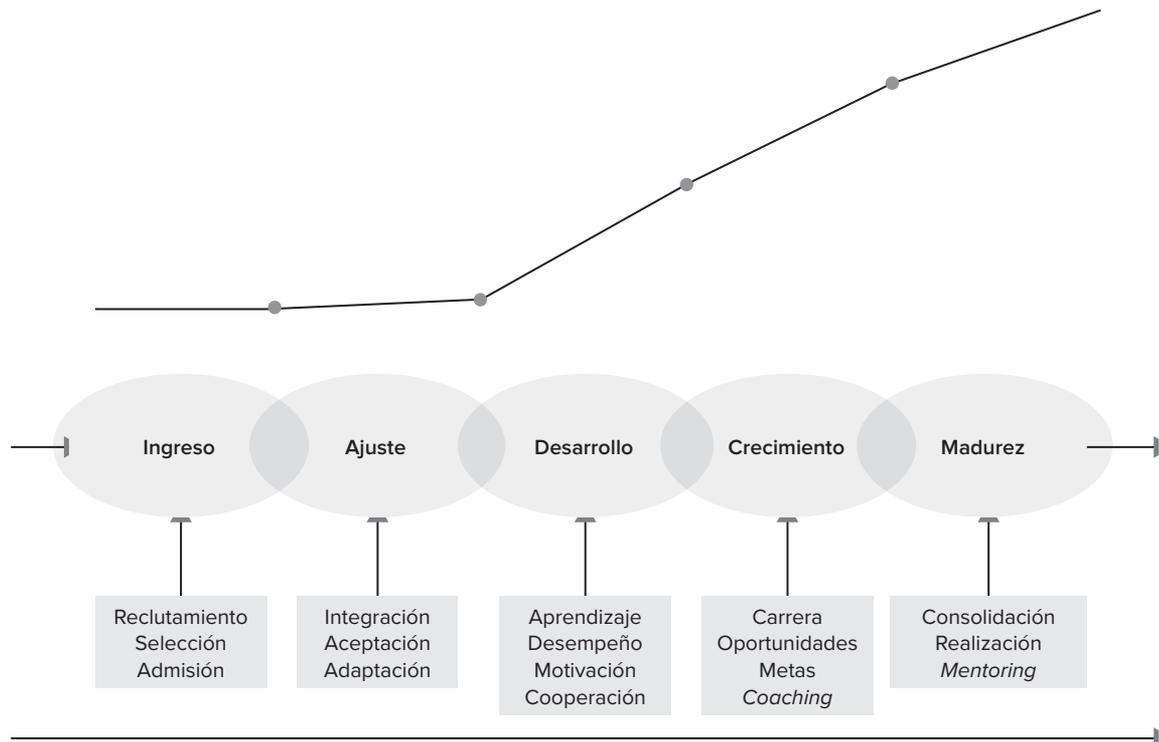
Para los economistas, el desarrollo económico y social de cada nación depende de tres factores esenciales: el porcentaje de la inversión destinada a aumentar la competitividad, la incorporación del trabajador al proceso productivo y el aumento de la productividad. La GTH actúa directamente sobre los dos últimos factores porque prepara y compromete a las personas, a las que convierte en factores cada vez más productivos y mejor capacitados en todos los aspectos posibles. Y, en consecuencia, actúa de forma indirecta en el desarrollo económico y social porque transforma a las organizaciones en elementos vitales para el progreso como tema central para llevar a la nación a un nivel elevado de desarrollo y competitividad en el mundo moderno.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto “¿Qué significa recursos humanos o gestión del talento humano?”.

El objetivo principal de esta primera parte es introducir al lector en el campo de la gestión moderna del componente humano, en sus talentos, sus competencias y su extraordinario potencial de desarrollo, creatividad e innovación. Analizaremos el concepto moderno de la gestión con, y por medio de, las personas, así como los distintos enfoques que se han propuesto en decenios recientes. También analizaremos las características de la GTH en un ambiente dinámico y competitivo, ya sea como planeación estratégica de la GTH y de su función en la estrategia empresarial moderna y dinámica de este mundo globalizado, mutable y competitivo. No cabe duda que la GTH se ocupa del alma y la inteligencia de la actividad de la organización. Por tal motivo, debe estar íntimamente conectada y enfocada en esa actividad. De inicio debe pensar en el negocio, para después estructurar y dimensionar lo que se hará con la GTH, para que esta no solo agregue valor, sino que también cree ventajas competitivas para que el negocio sea competitivo y sustentable a lo largo del tiempo y mejore cada vez más la vida de las personas.

Cada talento pasa por un ciclo de vida dentro de la organización, el cual puede ser más largo o más corto, dependiendo de cómo lo trate (figura P1.3).



◆ **Figura P1.3** El ciclo de vida de cada talento dentro de la organización.

El desafío radica en lograr que los talentos completen todo ese largo ciclo de vida dentro de la organización. Por eso se habla mucho de retener a los talentos. Lo más conveniente sería engancharlos, atraerlos, conquistarlos y tratarlos de tal manera para que siempre se sientan satisfechos, comprometidos y decididos a permanecer en una

organización que siempre los abraza, los atrae y hace que se sientan encantados con ella.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto “Carrera desarrollada en la empresa y el tránsito a la gestión del talento humano”.

---

# Introducción a la gestión moderna del talento humano

## Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** la gestión del talento humano y sus características fundamentales.
- **Describir** el contexto en el que opera la gestión del talento humano.
- **Comprender** los procesos de la gestión del talento humano.
- **Entender** los objetivos de la gestión moderna del talento humano.
- **Evaluar** la actuación de las compañías exitosas.

## Lo que verá a continuación:

- Contexto de la gestión del talento humano
- Concepto de gestión del talento humano
- Objetivos de la gestión del talento humano

- Procesos de la gestión del talento humano
- Estructura del departamento de gestión del talento humano
- La gestión del talento humano como responsabilidad de línea y función de *staff*
- Interacción entre los gerentes de línea y de *staff*, y los posibles conflictos

## Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

## Caso introductorio

### La dirección de RRHH en Brasil Cosmopolita

Marcia Guerreiro, directora del Departamento de Recursos Humanos de la Compañía Brasil Cosmopolita S.A., enfrentaba un enorme desafío: transformar ese departamento (RRHH), que era un órgano burocrático y operacional tradicional, en una herramienta estratégica de la empresa. Tenía que tomar tres medidas iniciales: enfocar al DRH en el negocio de la empresa, reforzar sus actividades estratégicas y esenciales, y alinear sus actividades burocráticas y operacionales, como el procesamiento de la nómina, el control de los tarjetones del personal, las medidas disciplinarias, la seguridad industrial y los comedores. Esas actividades serían

subcontratadas y operadas por otras empresas especializadas que las desarrollasen mejor y más barato que el DRH. La cuestión fundamental era encontrar en el mercado a empresas que garantizaran un costo más bajo y una gran calidad.

El objetivo era adelgazar el DRH para convertirlo en una herramienta ágil y flexible de modo que se pudiese concentrar en lo esencial, o sea, en manejar asuntos estratégicos relacionados con el personal, pues de esta forma se descentralizarían las operaciones y se centralizarían los controles de los resultados. Marcia convocó a los empleados del DRH para que intercambiaran ideas, definieran objetivos y diseñaran proyectos. Quería que todos tuviesen una participación activa. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Marcia?

En la teoría administrativa moderna encontramos un mantra que repite con firmeza un aspecto central: los recursos son administrados, pero las personas no: ellas son lideradas. Los recursos son cosas iguales y estandarizadas, son *commodities*, inertes y estáticos que deben ser uti-

lizados y aplicados, y por tanto administrados, como elementos pasivos que no tienen vida propia. Por el contrario, las personas son seres que se caracterizan por mostrar grandes diferencias individuales, son inteligentes, activas y proactivas y están dotadas de diversas competencias

que adquieren por medio del aprendizaje continuo a lo largo de sus vidas. Así, en pleno siglo XXI, ya no cabe hablar de administración de personas ni de administración de recursos humanos. Eso es cosa del pasado. En primer lugar, porque las personas no deben ser consideradas meros recursos organizacionales. Son mucho más que eso: constituyen la energía inteligente y primordial de una organización. En segundo, no es preciso administrarlas, porque no son entes pasivos ni estáticos, sino inteligentes, aprenden con rapidez y muestran comportamientos activos y proactivos. Deben ser lideradas y orientadas con un enfoque dirigido a las metas y los objetivos y tienen que recibir un trato individualizado y personalizado a través del *coaching* o el *mentoring*. Tercero, porque alcanzan metas y objetivos propuestos debido a que poseen energía física y mental, así como motivación para llegar allí por cuenta propia. Esta es la razón de la existencia de la gestión del talento humano. En este punto, la *diferencia entre administración y gestión* es fundamental: **administración** es la ciencia que traduce y crea conceptos y modelos, mientras que la **gestión** es la acción a través de la cual los conceptos administrativos son aplicados todos los días por los administradores. La administración es teoría, mientras que la gestión es práctica; una es concepto, la otra es aplicación. La **gestión del talento humano** (GTH) es la aplicación de los modelos y conceptos de la moderna gestión humana (GH) en las organizaciones. No es la gestión de las personas en sí, sino la gestión de los talentos y competencias que las personas aprenden, poseen y aplican. Se trata de una forma de desarrollar y empoderar y de orientar y apalancar a las personas, no de gestionarlas.

Las organizaciones cambian sus conceptos y modifican sus prácticas administrativas para agregar, comprometer, movilizar y utilizar a plenitud las actividades de

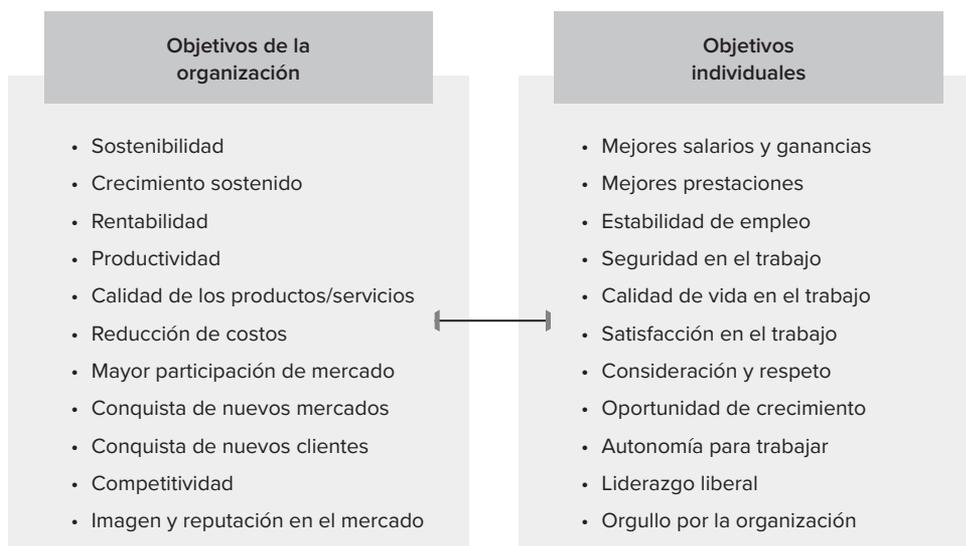
las personas. En lugar de invertir directamente en productos y servicios, ahora invierten en las personas que los conocen bien y que saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En lugar de simplemente invertir en los clientes, invierten en las personas que los atienden y les sirven, y que saben cómo satisfacerlos, encantarlos y hacer que sean fieles. Y ganan más con eso. Así las personas se convierten en el elemento básico del éxito de la empresa.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto "Talentos y liderazgos".

## Contexto de la gestión del talento humano

Las personas y las organizaciones conforman el contexto general de la gestión del talento humano (GTH) mediante una gran interconexión e interdependencia de larga duración. Y las empresas dependen de las personas para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de vida de las personas, quienes dependen de aquel para su subsistencia y éxito personal. Separar la existencia de las personas de su trabajo es muy difícil, por no decir casi imposible, dada la importancia o el efecto que este tiene. De tal modo, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. La posibilidad de crecer en la vida y de tener éxito casi siempre depende de que se crezca dentro de las organizaciones.



◆ **Figura 1.1** Objetivos de la organización y objetivos de las personas.

Por otra parte, las organizaciones también dependen, directa e irremediamente, de las personas para operar, producir sus bienes y servicios, atender a sus clientes, competir en los mercados y alcanzar sus objetivos globales y estratégicos. Por supuesto, las organizaciones jamás existirían sin las personas, que les dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y racionalidad. Es una relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos, una larga simbiosis entre las personas y las organizaciones.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cuál es el papel y la importancia de las personas en una organización?”.

## Diferencias individuales y diferencias organizacionales

Así como las personas se caracterizan por sus diferencias individuales, también las organizaciones muestran una increíble heterogeneidad y una enorme variedad: pueden ser industrias, comercios, bancos, financieras, hospitales, universidades, tiendas, prestadores de servicios,

etc. Pueden ser mundiales o internacionales; grandes, medianas y pequeñas, en cuanto a su tamaño; así como públicas, privadas o mixtas de acuerdo con el carácter de sus propietarios. Casi todo lo que necesita una sociedad es producido por organizaciones. Vivimos en una sociedad de organizaciones: nacemos, aprendemos, nos servimos, trabajamos y pasamos la mayor parte de nuestras vidas dentro de ellas e incluso hasta morimos en ellas.

Con todo, las organizaciones y personas buscan objetivos propios y diferentes, que no siempre coinciden y se ajustan mutuamente (figura 1.1).

Por tanto, las organizaciones y las personas representan el contexto donde se sitúa la gestión del talento humano, que no existiría sin organización y menos aún sin personas. En resumen, las organizaciones son creadas por personas, para personas y con personas. Dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Y para las personas constituyen el medio que les permitirá alcanzar diversos objetivos personales, con un costo mínimo de tiempo, esfuerzo y dificultad. Es posible que no puedan alcanzar algunos de estos objetivos por medio del esfuerzo personal aislado. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varias personas que trabajan en conjunto.<sup>1</sup> Términos como *empleabi-*

### Evaluación crítica

#### ¿Cuál es el papel de las personas en las organizaciones?

Cada organización tiene su misión, su visión del futuro, sus valores y una filosofía propia con respecto al papel de las personas en la tarea organizacional. La denominación que se

da a las personas refleja el papel que las organizaciones confieren a ellas y el trato que les dan. Vea enseguida las posibles denominaciones y escriba al lado lo que cada denominación le sugiere sobre cuál es el papel que la organización da a las personas:

Denominación	Papel que sugiere el nombre
Mano de obra	_____
Obrero	_____
Trabajador	_____
Empleado	_____
Oficinista	_____
Recurso humano	_____
Colaborador	_____
Asociado	_____
Talento humano	_____
Capital humano	_____
Capital intelectual	_____
Otros:	
_____	_____
_____	_____
_____	_____



<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (pp. 17-18). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

lidad<sup>2</sup> y *entrepreneurship*<sup>3</sup> se utilizan para indicar, por una parte, la capacidad de las personas para obtener sus empleos y mantenerlos y, por la otra, su capacidad para desarrollar y utilizar sus competencias individuales y sus talentos. No importa el nivel de cada persona: desde la más simple (la que trabaja en la base de la organización) hasta la más elevada (la que trabaja en la cúpula), todas ellas poseen talentos específicos e importantes, no obstante su complejidad o envergadura, para que en conjunto la organización sea innovadora, competitiva y sostenible a lo largo del tiempo. Una golondrina no hace verano.



Para conocer más sobre este tema, véase “Solución ganar-ganar”.

## Concepto de gestión del talento humano

La GTH es un campo muy sensible relacionado con la misión, visión del futuro, mentalidad, cultura corporativa y va-

lores que predominan en cada organización. Depende en extremo de las contingencias y las situaciones en razón de diversos aspectos, como la estructura organizacional, la cultura corporativa, las características del mercado y del negocio de la organización, la tecnología que utiliza, los procesos internos, el estilo de administración utilizado y de infinidad de otras variables. Depende principalmente de las características de las personas que la forman. Todo eso crea una mezcla compleja que hace que cada organización sea única.

## Las personas como asociadas de la organización

En la actualidad las organizaciones amplían su visión y su actuación estratégica. Cualquier proceso productivo solo es posible con la participación conjunta de diversos grupos de interés, y cada uno contribuye con algún recurso con el objetivo de recibir algo a cambio. Los propietarios, accionistas e inversionistas (*shareholders*) aportan capital de riesgo e inversiones que permiten obtener recursos financieros para la adquisición de recursos. Los proveedores suministran materias primas, insumos básicos, servicios y tecnologías. Los administradores contribuyen con

Grupos de interés:	Aportan:	Esperan recibir a cambio:
Accionistas e inversores	Capital de riesgo, inversiones	Utilidades y dividendos, valor agregado, responsabilidad financiera
Administradores	Competencias, toma de decisiones, logro de resultados	Participación en los resultados, reconocimiento y carrera
Colaboradores	Trabajo, esfuerzo, competencias y logro de metas y objetivos	Salarios, prestaciones, satisfacción y recompensas
Clientes y consumidores	Compra y uso de bienes y servicios	Valor agregado, calidad, precio, satisfacción con la atención y uso
Proveedores	Materias primas, servicios, insumos básicos, tecnologías	Utilidades y expansión de nuevos negocios
Sindicatos y agencias reguladoras	Contratos colectivos y regulación del mercado	Atención de los contratos y regulaciones
Comunidades	Población, naturaleza, espacio físico, facilidades, proximidad	Beneficios para la población, responsabilidad social y ecológica
Sociedad	Confianza, admiración, reputación, consenso social	Ética y responsabilidad social, honestidad, transparencia
Gobierno	Infraestructura, servicios, educación, salud, seguridad, regulación	Impuestos, tasas, responsabilidad financiera, social y ecológica

◆ **Figura 1.2** Los principales grupos de interés (*stakeholders*) de la organización.<sup>4</sup>

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (2008). *Carreira: Você é Aquilo que Faz*. Barueri, Rio de Janeiro: Ed. Manole.

<sup>3</sup> Saviani, J. R. (1997). *Empresabilidade*. São Paulo: Makron Books.

<sup>4</sup> Adaptado de: Chiavenato, (2009). p. 382.

sus competencias y toman decisiones y acciones que dinamizan la organización. Los colaboradores ofrecen su trabajo y garantizan las operaciones del negocio. Los clientes y los consumidores contribuyen cuando adquieren los bienes o servicios que se ofrecen y así incrementan la facturación. Cada uno de los grupos de interés internos y externos de la organización contribuye con algo a la expectativa de obtener un rendimiento por su inversión. A los grupos de interés también se les conoce como *stakeholders*. Muchas organizaciones utilizan medios a efecto de incluir asociados nuevos y diferentes para consolidar y fortalecer sus negocios, así como expandir sus fronteras mediante alianzas estratégicas (figura 1.2).

Los grupos de interés están dispuestos a seguir contribuyendo e invirtiendo sus recursos (dinero, inversiones, gestión, trabajo, adquisición de productos, suministro de insumos) en la medida en que obtienen retornos y resultados satisfactorios de esas inversiones. Gracias al emergente sistémico, que es el efecto sinérgico, la organización logra reunir y juntar todos los recursos que ofrecen los grupos de interés y ampliar sus resultados, que, a su vez, proporcionan un retorno mayor a los grupos de interés, mantienen las inversiones de la organización y garantizan la continuidad del negocio. Las organizaciones buscan privilegiar a los *stakeholders* que consideren más importantes. Los accionistas e inversionistas (los *shareholders*) siempre fueron los más privilegiados en la distribución de los resultados organizacionales. Esta asimetría está siendo sustituida por una visión sistémica e integrada de todos los *stakeholders* ya que todos ellos son indispensables para el éxito de la organización. El grupo más íntimamente interesado en la organización es el de los colaboradores: el que está dentro de ella, que le da vida y dinamismo y que hace que las cosas sucedan (figura 1.3). En el siguiente capítulo volveremos a tocar este tema.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿A qué *stakeholders* se debe privilegiar?”.

## Aspectos fundamentales de la administración moderna de la gestión del talento humano

La GTH se basa en algunos aspectos fundamentales:<sup>5</sup>

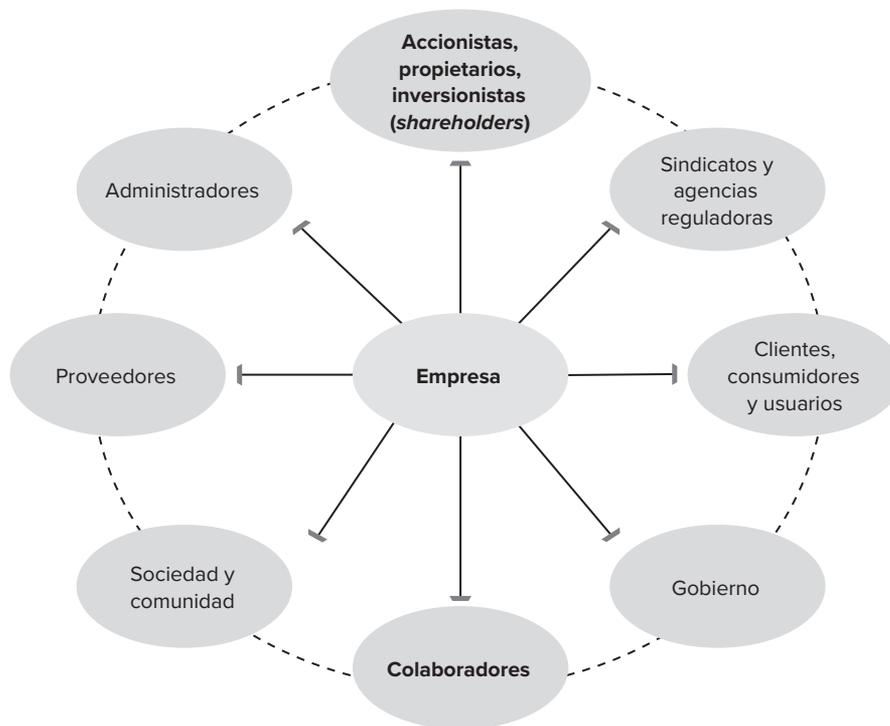
1. **Las personas como seres humanos:** dotadas de personalidad propia, inteligencia y son profundamente

diferentes entre sí, con un historial personal particular y diferenciado, poseedoras de conocimientos, habilidades y competencias indispensables para la debida administración de los demás recursos de la organización. Las personas como individuos y no como meros recursos de la organización. Ya no es cuestión de administrar recursos, sino de gestionar el talento humano que las personas ofrecen a la organización.

2. **Las personas como activadores de los recursos de la organización:** es decir, como elementos que impulsan a la organización, capaces de dotarla del talento indispensable para su constante renovación y competitividad en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas como fuente de impulso propio que dinamiza a la organización y no como agentes pasivos, inertes y estáticos. A la fecha, no existen organizaciones sin personas.
3. **Las personas como asociadas de la organización:** capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como asociadas, las personas hacen inversiones en la organización (esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc.), con la esperanza de obtener rendimientos de esas inversiones, por medio de salarios, incentivos económicos, crecimiento profesional, satisfacción, desarrollo de carrera, etc. Toda inversión solo se justifica si produce un rendimiento razonable. En la medida en que el rendimiento sea bueno y sustentable, la tendencia ciertamente será hacia mantener o aumentar la inversión. De ahí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones. También es el carácter de la acción y la autonomía de las personas, y ya no de su pasividad e inercia. Las personas como asociados activos de la organización y no como meros sujetos pasivos de ella.
4. **Las personas como talentos proveedores de competencias:** esto es, como elementos vivos y portadores de competencias esenciales para el éxito de la organización. Cualquier organización puede comprar máquinas y adquirir tecnologías para equipararse con sus competidores, lo cual es relativamente fácil, pero construir competencias similares a las que poseen los competidores es extremadamente difícil, lleva tiempo, maduración y aprendizaje.
5. **Las personas como el capital humano de la organización:** como el principal activo de la empresa agrega inteligencia y enfoque al negocio.

Aun cuando se trata de características tan diferentes, en adelante utilizaremos el término *gestión del talento humano* (GTH) o *recursos humanos* (RRHH) sujeto a los conceptos antes mencionados. El lector sabrá diferenciar ambos términos.

<sup>5</sup> Chiavenato, 2009, p. 19.



◆ **Figura 1.3** Los *stakeholders*: diversos grupos de interés en la organización.

### Nota interesante

#### Conceptos de RRHH, GP y GTH

Diferentes autores tienen distintos conceptos de administración de las personas

- **La administración de recursos humanos (ARH)** es el conjunto de políticas y prácticas que se necesitan como guías de aquellos aspectos de los puestos gerenciales que están relacionados con las “personas” o los recursos humanos, entre ellos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño.<sup>6</sup> Hoy se habla de liderar talentos y no de administrar personas.
- **La ARH** es la función administrativa dedicada a ofrecer capacitación, evaluación y remuneración a los empleados. En cierto sentido, todos los gerentes son gerentes de personas porque todos están involucrados en actividades como el reclutamiento, las entrevistas, la selección y el entrenamiento.<sup>7</sup>
- **La ARH** es el conjunto integrado de decisiones sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados de las organizaciones.<sup>8</sup>
- **La ARH** es la función de la organización relacionada con el suministro, la capacitación, el desarrollo, la motivación y la conservación de empleados.<sup>9</sup>
- **La gestión de personas** es el conjunto integrado de actividades de especialistas del *staff* y los gerentes de línea, como integrar, aplicar, recompensar, desarrollar, mantener y vigilar a las personas, que pretende proporcionar competencias y competitividad a la organización a efecto de garantizar su sostenibilidad financiera, social y ecológica.
- **La gestión del talento humano** es el área que agrega y construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos y que se ocupa de aumentar el capital humano de las organizaciones; es decir, el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito en virtud de las ventajas competitivas que proporcionan a su negocio. Es la gestión del talento que posee cada persona, ya no es la gestión de la persona en sí.

<sup>6</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 2). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>7</sup> Dessler, G. (1998). *Management, Leading People and Organizations in the 21st Century* (p. 282). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

<sup>8</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 3). Burr Ridge, IL: Irwin.

<sup>9</sup> De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 8). Nueva York: John Wiley & Sons.



Para conocer más sobre este tema, véase “La creciente importancia de la función de la GTH”

## Objetivos de la gestión del talento humano

Las personas son el principal activo de la organización, y de ahí la necesidad de que las empresas sean más conscientes de sus trabajadores y les presten más atención. Las organizaciones exitosas se han dado cuenta de que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si optimizan el rendimiento de sus inversiones en todos sus asociados, principalmente en los empleados. En consecuencia, cuando una organización se orienta realmente hacia las personas, su filosofía global y su cultura organizacional reflejarán esa creencia. La GTH es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (talentos, colaboradores, recursos humanos, empleados, oficinistas o el nombre que se utilice) a efecto de alcanzar los objetivos de la organización y de los individuos. Nombres tales como departamento de personal, relaciones industriales, recursos humanos, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual se utilizan para describir la unidad, el departamento o el equipo que administra a las personas. Cada uno de ellos refleja una manera de relacionarse con las personas. El término recursos humanos (RRHH) aún es el más común, aunque se trata a las personas como recursos. Las personas aumentan o reducen las fortalezas y las debilidades de una organización, a partir de cómo sean tratadas. Pueden ser fuente de éxito y también de problemas. Es mejor tratarlas como fuente de éxito. Para alcanzar los objetivos de la gestión del talento humano es necesario tratar al personal como un elemento básico para lograr la eficacia de la organización.

Los objetivos de la GTH son múltiples; debe contribuir a la eficacia de la organización:

1. **Ayudar a la organización a realizar su misión y alcanzar sus objetivos.** La función de la GTH es un componente fundamental de la organización de hoy. Antes se hacía hincapié en hacer las cosas correctamente, se imponían métodos y reglas a los trabajadores para conseguir la eficiencia.<sup>10</sup> El salto a la eficacia nació junto con la preocupación por alcanzar objetivos y resultados. No se puede imaginar la función de GTH sin conocer el negocio de una organización. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la GTH, cuyo principal objetivo es ayudar a la organización a alcanzar sus metas y objetivos y a realizar su misión.<sup>11</sup>
2. **Dotar de competitividad y sostenibilidad a la organización.** Esto significa saber crear, desarrollar y aplicar las habilidades y las competencias de la fuerza de trabajo con el objeto de que la organización sea más competitiva y sostenible a largo plazo. La función de la GTH es conseguir que las fortalezas de las personas sean más productivas para beneficio de todos los *stakeholders*. Esta fue la visión que llevó a Walt Disney a construir su compañía con base en su equipo de colaboradores. En el nivel macroeconómico, la competitividad se refiere al grado en que una nación puede, en condiciones libres y justas de mercado, producir bienes y servicios que sean aceptados en los mercados internacionales, mientras mantiene o expande de manera simultánea las ganancias reales de sus ciudadanos.<sup>12</sup> En esta definición se puede sustituir la palabra nación por organización y ciudadanos por empleados.
3. **Proporcionar a la organización personas capacitadas y motivadas.** Construir el patrimonio más valioso de la empresa (el capital humano), implica preparar y capacitar continuamente a sus talentos. Este es el primer paso. El segundo es brindar reconocimiento no solo monetario. Para mejorar e incrementar su desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben. Esto significa recompensar los buenos resultados, no así a las personas que no tienen un desempeño positivo. Los objetivos deben ser claros y se debe explicar cómo se medirán y cuáles serán los beneficios si se alcanzan. Las recompensas se deben otorgar a las personas indicadas, en la fase adecuada del desempeño de un trabajo y en el tiempo indicado para la organización.
4. **Aumentar la autorrealización y la satisfacción de las personas en el trabajo.** Antes se hacía hincapié en las necesidades de la organización. Hoy se sabe que las personas deben estar satisfechas y felices. Para que sean productivas deben sentir que el trabajo es adecuado para sus competencias y que se les trata con respeto y atención. Para las personas, el trabajo es la mayor fuente de identidad. Las personas pasan la mayor parte de sus vidas en el trabajo y eso requiere de una estrecha identificación con las tareas que desempeñan. Las personas satisfechas no necesariamente son las más productivas. Pero las personas insatisfechas tienden a desligarse de la empresa, a ausentarse con frecuencia y a producir peor calidad que las personas satisfechas. La felicidad en la orga-

<sup>10</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (pp. 8-10). Chicago, IL: Richard D. Irwin.

<sup>11</sup> Milkovich & Boudreau, 1994, p. 150.

<sup>12</sup> Davenport, T. H. (2001). Knowledge Work and the Future of Man. En: Ben-nins, W.G., Spreitzer, G.M. & Cummings, T.G. (Eds.), *The Future of Leadership* (p. 47). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

nización y la satisfacción en el trabajo son determinantes para su éxito.

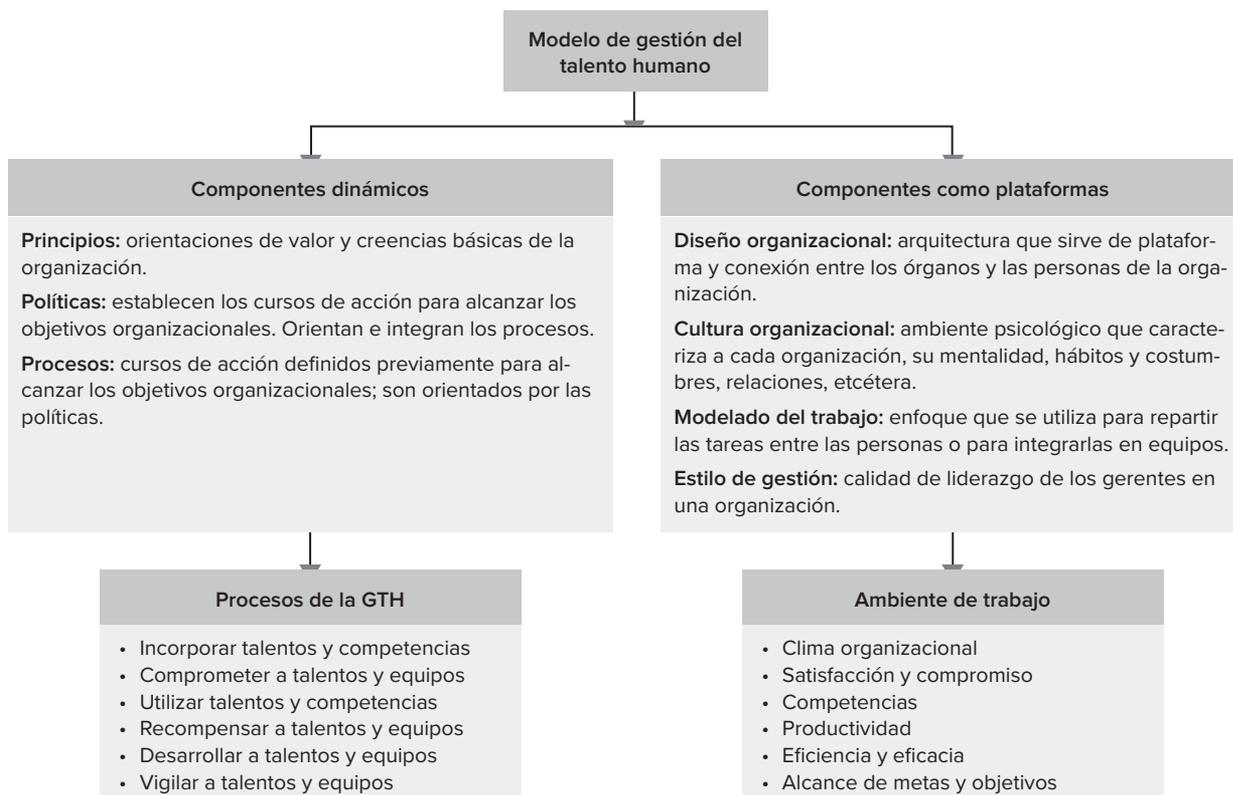
5. **Desarrollar y elevar la calidad de vida en el trabajo.** La calidad de vida en el trabajo (CVT) se refiere a las circunstancias que se experimentan en este, como el estilo de administración, la libertad y la autonomía para tomar decisiones, el ambiente de trabajo agradable, la camaradería, la seguridad de empleo, las horas adecuadas de trabajo y las tareas significativas y agradables. Un programa de CVT procura estructurar el trabajo y su ambiente con el objetivo de satisfacer la mayoría de las necesidades individuales de las personas y convertir a la organización en un lugar deseable y atractivo, como veremos más adelante. La confianza de las personas en la organización también es fundamental para retener y conservar los talentos.
6. **Administrar e impulsar el cambio.** La turbulencia de los cambios sociales, tecnológicos, económicos, culturales y políticos y las nuevas tendencias traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que deben aplicarse para garantizar la supervivencia de las organizaciones. Por ello, los profesionales de la GTH deben saber cómo lidiar con los cambios si realmente quieren contribuir al éxito de su organización. Son cambios que se multiplican exponencialmente y cuyas soluciones imponen nuevas estrategias, filosofías, programas,

procedimientos y soluciones. La GTH está comprometida con los cambios, ¡para mejorar!

7. **Mantener políticas éticas y comportamiento socialmente responsable.** Toda actividad de GTH debe ser abierta, transparente, justa, confiable y ética. Las personas no deben ser discriminadas y sus derechos básicos deben estar garantizados. Tanto las personas como las organizaciones deben seguir normas éticas y de responsabilidad social. La responsabilidad social no es una exigencia impuesta solo a las organizaciones, sino también, y principalmente, a los gerentes y a las personas que trabajan en ellas.
8. **Construir la mejor empresa y el mejor equipo.** Ya no basta con cuidar a las personas. Cuando protege a los talentos, la GTH debe cuidar también el contexto donde laboran. Esto implica la organización del trabajo, la cultura corporativa y el estilo de administración. Al lidiar con estas variables, la GTH construye una fuerza de trabajo fuertemente involucrada y también una empresa nueva y diferente cada vez mejor.

## Procesos de la gestión del talento humano

Como presentamos en la figura 1.4, la gestión del talento humano está fundada en principios, políticas y procesos.



◆ **Figura 1.4** Elementos que componen el modelo de la GTH.

Los procesos de GTH consisten en varias actividades integradas entre sí con el propósito de obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ellas.

## ¿Qué es la gestión del talento humano?

En su trabajo, cada administrador, sea presidente, director, gerente, ejecutivo, supervisor o líder de equipo, desempeña cuatro funciones que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La GTH pretende ayudar al administrador a desempeñar todas esas funciones, porque este no realiza su trabajo solo, sino a través de las personas que forman su equipo. Cada administrador es líder de su equipo y por medio de este alcanza metas y objetivos, agrega valor y ofrece resultados. Administra recursos y lidera a sus equipos de empleados.

### Nota interesante

#### Las transformaciones globales

El mundo de los negocios pasa por grandes transformaciones:<sup>13</sup>

- De la organización de jerarquías a la organización de comunidades.
- Del trabajo con diseños y métodos impositivos a la comprensión de las tareas.
- Del reclutamiento y la admisión de trabajadores a la búsqueda y compromiso de talentos.
- De la construcción de habilidades manuales (físicas) a la construcción de habilidades del conocimiento (intelectuales).
- De la evaluación del desempeño visible de las tareas o puestos para lograr la adquisición de conocimientos invisibles y alcance de metas u objetivos. De la ejecución a los resultados.
- De la ignorancia de las personas a la construcción de una cultura enfocada en el conocimiento.
- Del apoyo a la rutina del modelo burocrático pasa al cambio y a la innovación.

Todo esto tiene que ver con la nueva gestión del talento humano en las organizaciones.



Para conocer más sobre este tema, véase "Principios, políticas y prácticas de la GTH".

## Modelo de seis procesos básicos de la GTH

Un proceso es una secuencia programada de actividades que se llevan a cabo con el propósito de alcanzar un objetivo final; por tanto, es preciso desarrollar formas de medir y de evaluar cada proceso a efecto de mejorarlo y de alinearlos con los objetivos estratégicos de la organización. En el fondo, todo proceso tiene la finalidad de agregar valor. La GTH es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos. Los seis procesos básicos de la gestión del talento humano (figura 1.5) son:

1. **Procesos para integrar talentos y competencias.** Son los que se implementan para incluir a nuevas personas y competencias en la empresa. Se pueden llamar procesos de aprovisionamiento o suministro de personas y de competencias debido a que incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. **Procesos para comprometer a los talentos y los equipos.** Son aquellos que se utilizan para crear condiciones ambientales y psicológicas que sean satisfactorias para las actividades y los equipos. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad, la calidad de vida y el mantenimiento de las relaciones sindicales.
3. **Procesos para utilizar talentos y competencias.** Son los que se usan para diseñar las actividades que las personas desempeñarán en la empresa, y para orientar y apoyar sus competencias y su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y el diseño del trabajo, el análisis y la descripción del puesto, la orientación de las personas y la gestión del desempeño.
4. **Procesos para recompensar a los talentos y equipos.** Son los procesos para incentivar a las personas y a los equipos, y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales.
5. **Procesos para desarrollar a los talentos, equipos y a las organizaciones.** Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de los empleados, de los equipos y de la organización como un todo. Implican la capacitación y el desarrollo de las personas, la gestión del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje corporativo, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, así como los programas de comunicación y conformidad.
6. **Procesos para vigilar a los talentos y a los equipos.** Son los procesos que se implantan para dar seguimiento y controlar las actividades del personal y de los equipos, y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información gerencial.

Todos los procesos deben ser tratados en conjunto, como un sistema integrado de la GTH (figura 1.6).

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (2010). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (p. 218). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.



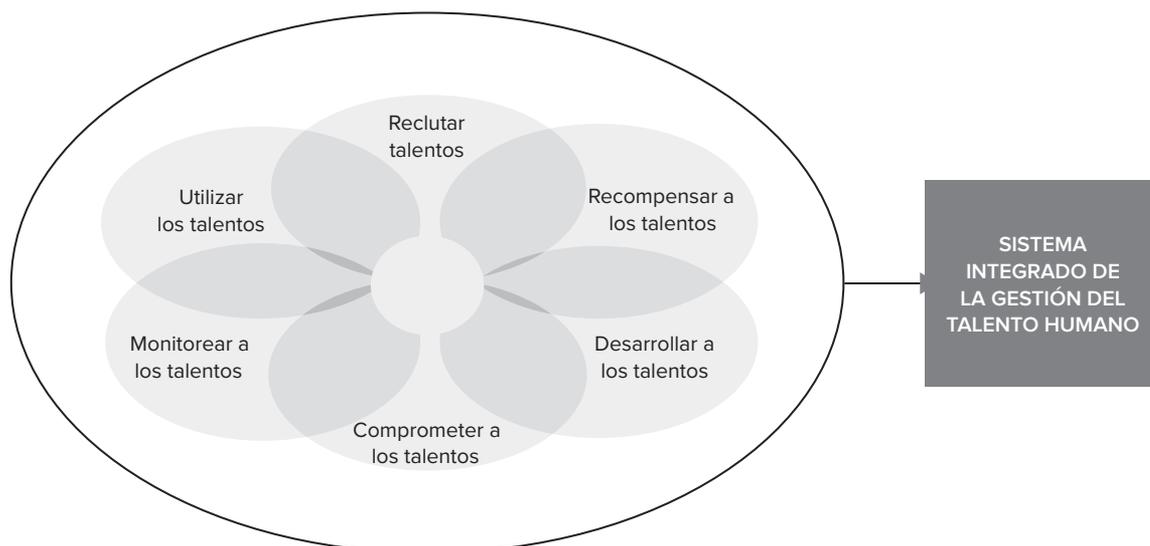
◆ **Figura 1.5** Los seis procesos de la gestión del talento humano.



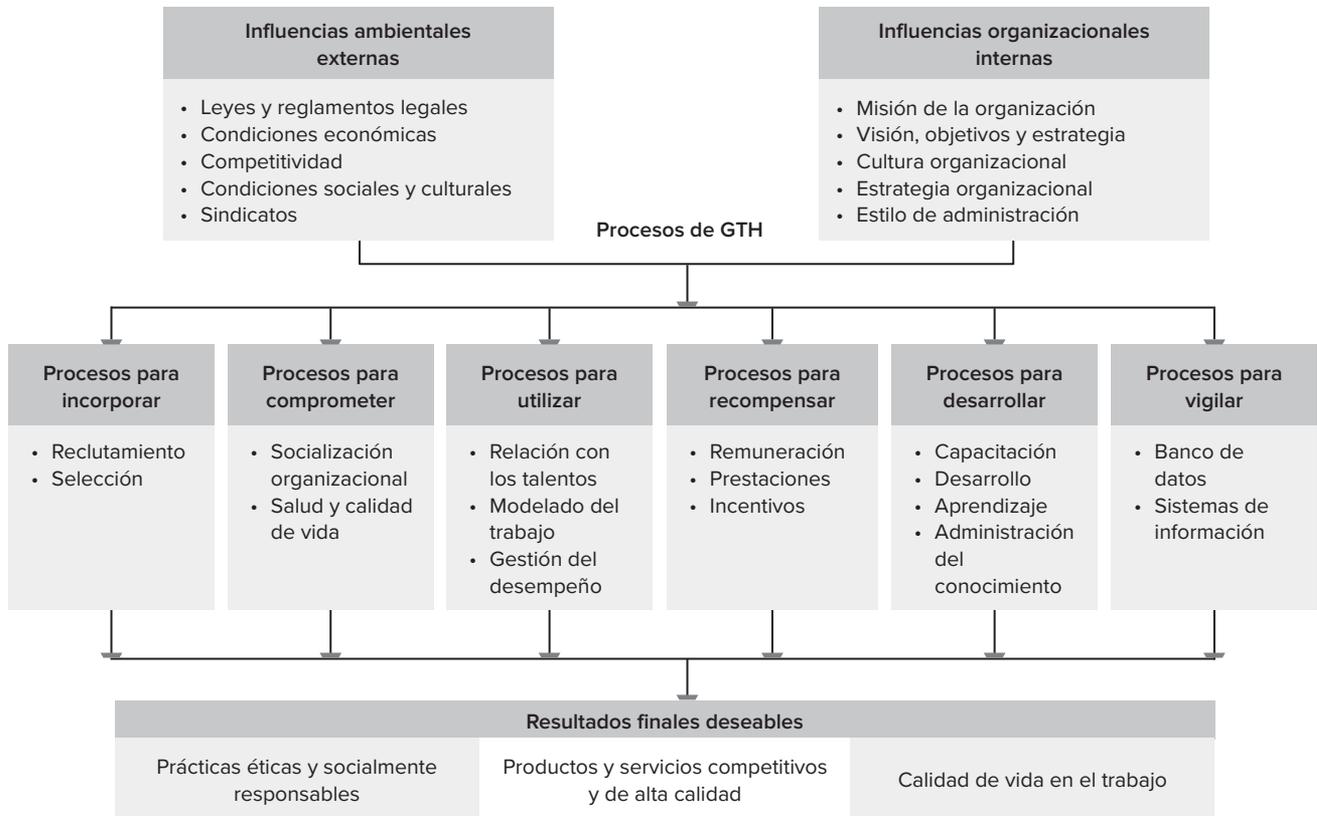
Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cuál de los procesos de gestión humana es más importante y decisivo?”.

Todos estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de modo que unos afectan a los otros y tienen una influencia recíproca entre ellos. Cada proceso tiende a favorecer o perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado. Un procedimiento rudimentario para integrar a personas puede exigir un intenso proceso para desarrollarlas, a efecto de compensar sus fallas. Si el proceso para

recompensar a las personas no es el adecuado se requerirá de un intenso esfuerzo para retenerlas. El equilibrio en la conducción de todos estos procesos es fundamental. De ahí la necesidad de contar con un **cuadro de mando integral** (*balanced scorecard*) que los agrupe a todos. 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 y la sinergia debida. Deben funcionar como un sistema abierto e interactivo. Se trata pues de un modelo de diagnóstico de la GTH, como muestra la figura 1.7.



◆ **Figura 1.6** Sistema integrado de la gestión del talento humano.



◆ **Figura 1.7** Modelo de diagnóstico de la GTH.

## La GTH hoy

### ¿Qué es un proceso?<sup>14</sup>

Un proceso es un conjunto de actividades estructuradas que tienen por objeto crear un producto específico para un cliente determinado. Es un orden establecido de las actividades de trabajo en el tiempo y en el espacio, con un inicio, un fin y entradas y salidas claramente identificadas.<sup>15</sup> El proceso se entiende como una serie de actividades que crean, agregan y proporcionan valor a un cliente. Este no

necesariamente es un cliente externo a la empresa, puede estar dentro de ella, en cuyo caso se llama cliente interno.



<sup>14</sup> Chiavenato, I. (1995). *Manual de Reingeniería: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas* (p. 123). São Paulo: Makron Books.

<sup>15</sup> Caso tomado y adaptado de: Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 34). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## Volvamos al caso introductorio

### El Departamento de Recursos Humanos de Brasil Cosmopolita

Marcia y su equipo establecieron dos objetivos para el departamento de RRHH, a saber:

1. *Agregar valor para la organización, los talentos y los clientes.* El Departamento de Recursos Humanos de Brasil Cosmopolita debe ser un órgano cuya función principal sea enriquecer los talentos, no un instrumento de control y fiscalización. Su nueva tarea básica será invertir en capital humano, transmitir actitudes y conoci-

mientos, capacitar a las personas y crear todas las condiciones para que ellas empleen sus competencias.

2. *Administrar con los talentos, en lugar de administrar a los talentos.* El Departamento de RRHH de Brasil Cosmopolita debe ser un órgano que estimule a los talentos para que participen en las decisiones y que transforme a los gerentes en líderes que orienten y motiven, en lugar de ser jefes autócratas. Es preciso utilizar la inteligencia y el talento de todas las personas para que el negocio obtenga buenos resultados.

¿Cree usted que Marcia podría alcanzar esos dos objetivos?

## Estructura del departamento de gestión del talento humano

Antes, los departamentos de RRHH eran estructurados tradicionalmente dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada departamento y la cooperación interdepartamental, pero tiene dos consecuencias indeseables:

1. **La subjetividad:** los objetivos departamentales funcionan como una fuerza centrífuga de esfuerzos y adquieren más importancia que los objetivos globales y organizacionales con los que se debían alinear.
2. **Escasa cooperación interdepartamental:** los departamentos adoptan un carácter introvertido y es más frecuente que se separen y compitan entre sí en lugar de cooperar. Esta situación provoca subjetividad y obstaculiza la visión sistémica y la sinergia entre los departamentos.

En la figura 1.8 se muestra cómo cada división involucra a profesionales especializados en varias funciones específicas. En apariencia, esa especialización genera ventajas debido a la concentración y la integración de los especialistas. Por otra parte, esas ventajas son cubiertas por la orientación enfocada en los objetivos específicos de cada función. El resultado es una tremenda subjetividad:

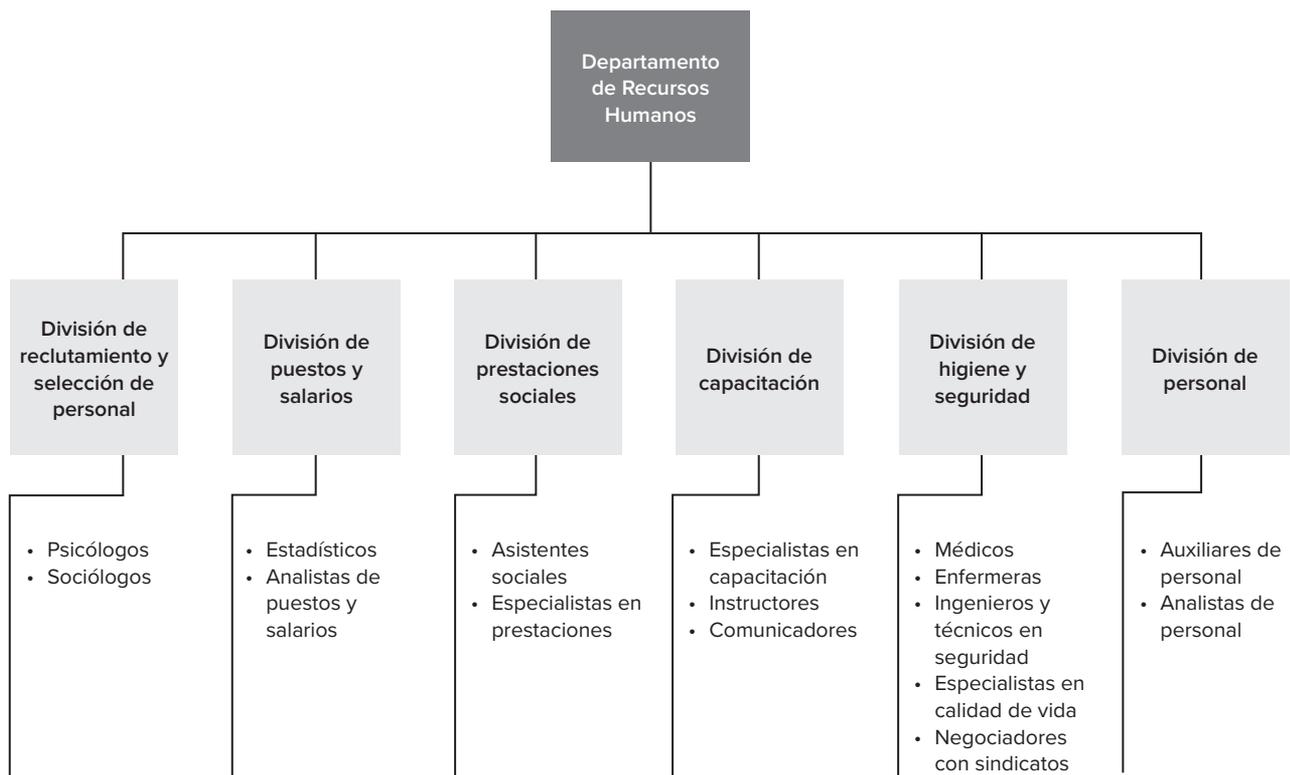
se privilegian los objetivos divisionales y departamentales mientras que los objetivos globales van a dar al fondo. Además, aun cuando la estructura funcional favorezca la coordinación entre departamentos, dificulta enormemente su coordinación. Se dificulta conseguir la cooperación y la colaboración de los diversos departamentos en asuntos más amplios. Y, sobre todo, cada departamento funciona como una entidad organizacional definitiva, permanente, separada de las demás en una rígida división del trabajo global. Una verdadera colección de feudos y de silos que no se entienden entre sí.

En realidad, la GTH está utilizando otros formatos organizacionales más integrados que varían enormemente de acuerdo con las características de las organizaciones (figura 1.9).

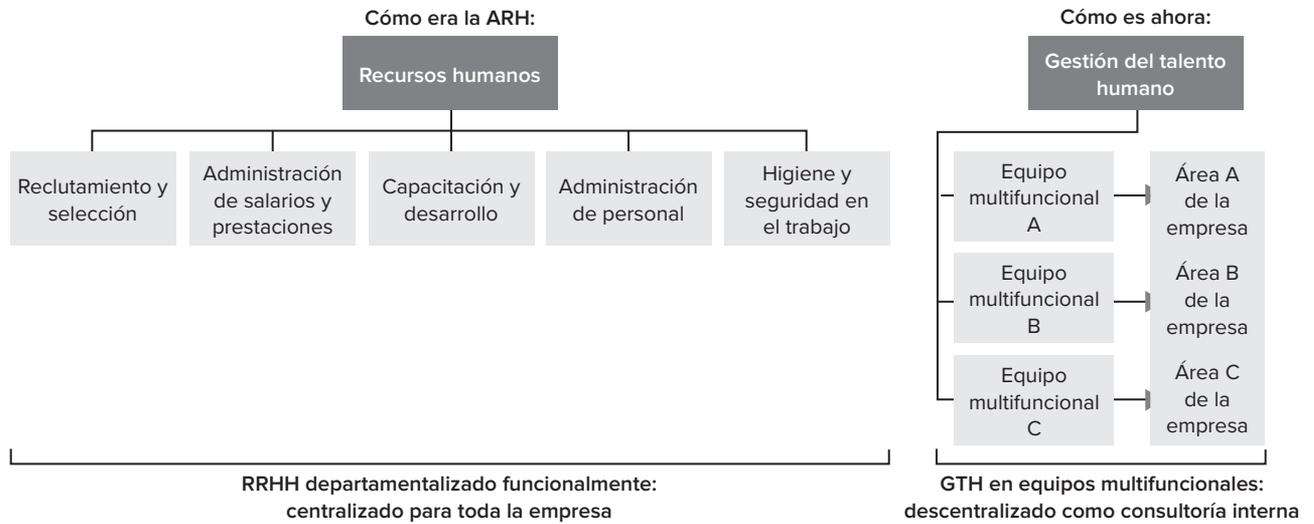
El papel de consultoría de la GTH, sea individual o en equipo, casi siempre actúa en un campo determinado de la organización para brindar apoyo y sostén a los administradores. Para ello, el equipo de la GTH debe ser multifuncional y agrupar las competencias necesarias para actuar debidamente en varios procesos que están bajo su órbita de acción pero también, según el caso, se puede especializar en una tarea determinada (figura 1.10).



Para conocer más sobre este tema, véase “El movimiento sistémico y holístico en la gestión del talento humano”.



◆ **Figura 1.8** Organización funcional y tradicional de un departamento de RRHH.



◆ Figura 1.9 El nuevo formato de la GTH.

## Ejercicio

### Ejercicio de aprendizaje cooperativo<sup>16</sup>

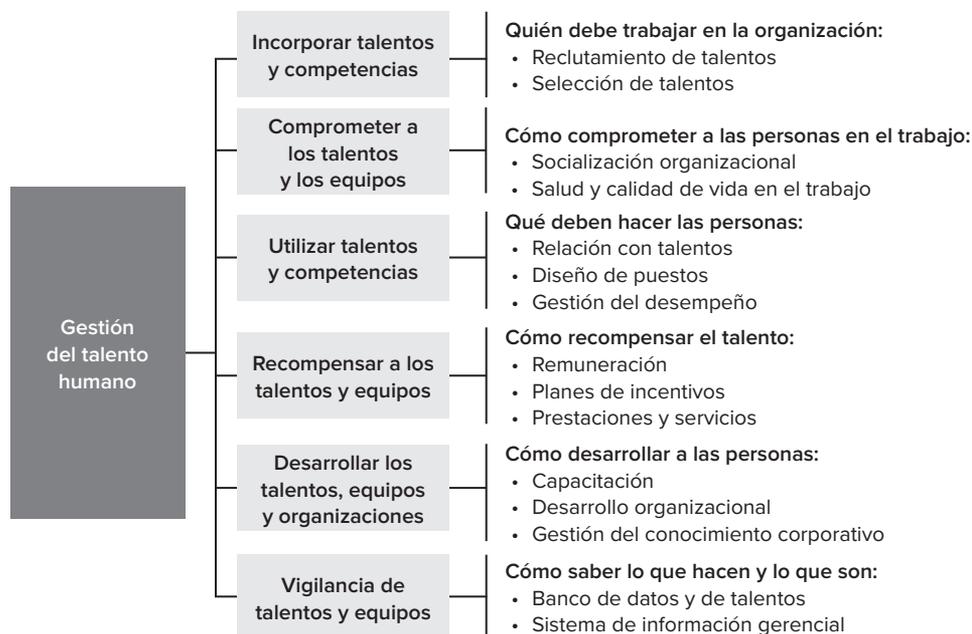
Para tratar de resolver la situación conflictiva antes descrita, el presidente de Sands convocó a los cuatro gerentes de línea que hicieron las reclamaciones y a cuatro miembros del DRH (el director y los tres especialistas) a una reunión. El profesor debe funcionar como presidente en esa reunión y ocho alumnos deben ser escogidos para actuar:

1. El presidente debe iniciar el debate y actuar como moderador de la reunión.
2. Cada uno de los cuatro gerentes presenta su reclamación.
3. Los cuatro miembros del DRH presentan su posición.

4. Los dos grupos deben tratar de llegar a un acuerdo acerca de la manera en que el DRH y los gerentes pueden compartir una mejor relación de trabajo en el futuro. Los dos grupos y el presidente deben efectuar este ejercicio al frente del grupo.
5. Resuelto el *impasse*, el debate debe buscar la manera de transformar el departamento de recursos humanos tradicional en un órgano de gestión del talento humano (figura 1.11).



<sup>16</sup> Caso tomado y adaptado de: Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1995, p. 34.



◆ Figura 1.10 Principales procesos de la gestión del talento humano.

## Caso de apoyo

**Gerentes de línea en comparación con profesionales de RRHH<sup>17</sup>**

En Sands Corporation, Gómez-Mejía, Balkin y Cardy ofrecen un ejemplo interesante de una empresa estadounidense de tamaño mediano que produce equipos especializados de cómputo para automóviles. La firma es subcontratada por armadoras de automóviles y empresas que ofrecen productos militares. Antes, Sands tenía 130 empleados y su departamento de personal (DP) estaba compuesto por un director y un empleado. El DP se encargaba de los archivos de personal, del reclutamiento por medio de los periódicos de acuerdo con los requisitos de los gerentes, de atender a los candidatos y del pago de salarios al personal, además de otras tareas rutinarias y burocráticas. De manera paralela, los gerentes de línea eran responsables de los asuntos de personal, como a quién admitir, promover, despedir y capacitar.

Hoy en día, Sands cuenta con 700 trabajadores. El antiguo DP se ha convertido en el Departamento de RRHH, con un director, tres especialistas de nivel universitario (en selección, remuneración y capacitación), así como cuatro asistentes de personal. La dirección de Sands reconoce que un DRH fuerte y con un *staff* calificado hace un mejor trabajo que los gerentes de línea, al tiempo que evita que estos generen, sin advertirlo, problemas legales y gastos para la compañía. Sands optó por la centralización del DRH porque un competidor perdió 5 millones de dólares a causa de un juicio laboral. Este traspíe obligó a Sands a atribuir nuevas responsabilidades básicas al departamento de RRHH, como:

1. **Admisiones.** El DRH aprueba todas las solicitudes, aplica pruebas y entrevista a candidatos. Los gerentes de línea reciben una lista de tres candidatos por puesto.
2. **Diversidad de la fuerza de trabajo.** El DRH es el encargado de asegurar que la composición de la fuerza de trabajo de Sands mantenga cierta diversidad de personal.
3. **Remuneración.** El DRH establece los niveles salariales para cada puesto, con base en la evaluación de puestos y las encuestas salariales de mercado de compañías similares; toma todas las decisiones sobre los salarios.
4. **Evaluación de los trabajadores.** Los gerentes de línea llenan los formularios de evaluación del desempeño de sus subordinados, en tanto que el DRH analiza los resultados y les solicita que justifiquen sus evaluaciones cuando son muy elevadas o muy bajas.
5. **Capacitación.** El DRH encabeza los programas de capacitación de los empleados, que incluyen relaciones humanas, administración de la calidad y uso de paquetes de software de computación.

6. **Investigación de actitudes.** El DRH realiza investigaciones anuales en las que solicita a los trabajadores que evalúen cómo se sienten respecto de su trabajo, el gerente, el salario, las condiciones del entorno y la organización.

A los gerentes de línea no les satisfizo este sistema y reclamaron a la alta gerencia bajo el argumento de que el DRH absorbía muchos de sus derechos y responsabilidades, por ejemplo:

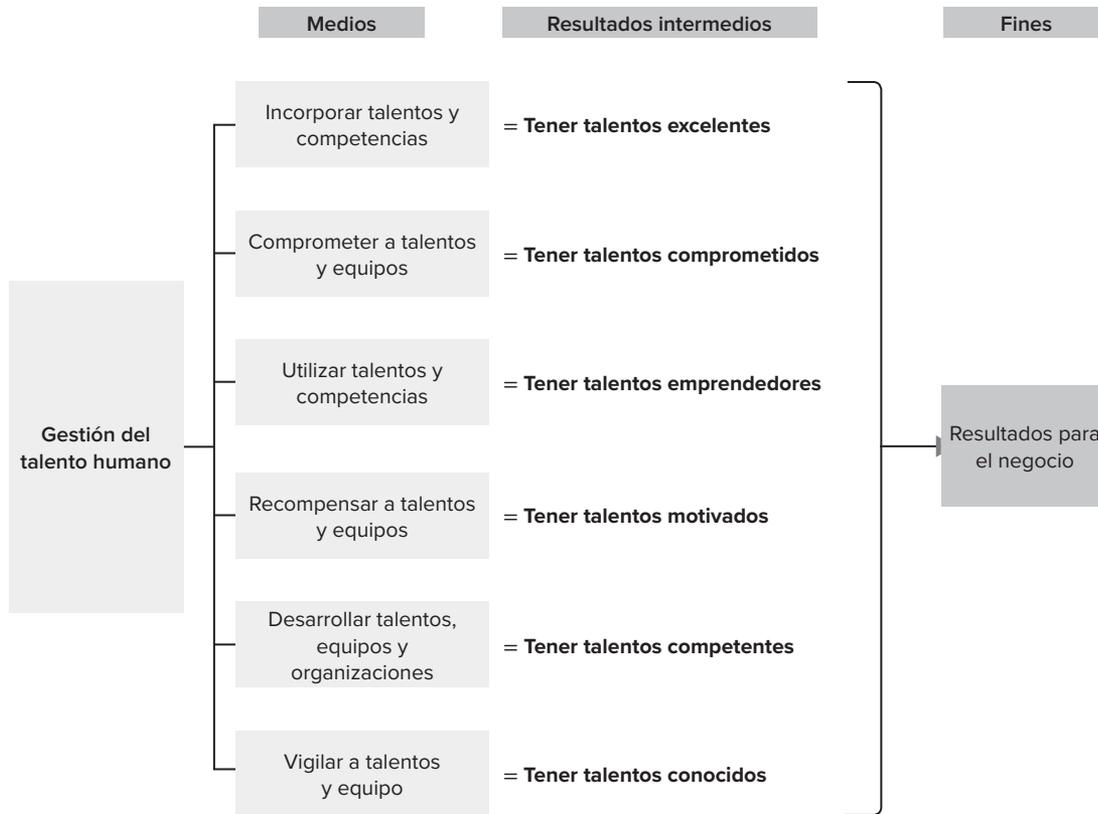
1. El DRH evalúa a los candidatos solo a través de los resultados de las pruebas y los criterios de selección. Muchos son rechazados por bajas calificaciones a pesar de que podrían convertirse en excelentes empleados o colaboradores.
2. Excelentes trabajadores abandonan la empresa porque el DRH no aprueba aumentos salariales por arriba de cierto límite fijado por la evaluación del puesto, a pesar de que la persona tiene capacidad para desempeñar tareas más significativas que las que especifica la descripción del puesto.
3. El proceso de admisión es muy lento, exige enorme tiempo y papeleo y provoca que los candidatos se vayan hacia los negocios de la competencia.
4. Parte de la capacitación solicitada por los trabajadores no se enfoca en el puesto, sino en frivolidades genéricas. Son programas acartonados que desperdician el tiempo del trabajador y proporcionan baja utilidad a la empresa.
5. Los gerentes temen ser realistas en las evaluaciones del desempeño porque sospechan que el DRH puede investigarlos o interrogarlos por ello.
6. Las encuestas sobre actitudes se guardan confidencialmente en el DRH, en especial cuando arrojan niveles deficientes. Algunos gerentes consideran que las encuestas de actitudes sancionan a quienes toman las medidas más duras y necesarias para la empresa, sobre todo las de carácter impopular.

El director del DRH rechazó todas estas acusaciones, con el argumento de que los gerentes desean hacer las cosas a su manera y no toman en cuenta lo que es mejor para la compañía como un todo. El conflicto está armado.

**Preguntas de análisis**

1. ¿Cuál es la principal fuente de conflicto entre los gerentes de línea y el DRH? Explique por qué.
2. ¿Considera que los gerentes deberían tener más autonomía para tomar decisiones sobre sus trabajadores, como la admisión, evaluación y remuneración? Si es así ¿cuáles son los problemas que pueden presentarse cuando se descentraliza esa autoridad? Explique por qué.
3. ¿Cómo podrían lidiar los directores de Sands con las reclamaciones de los gerentes?
4. ¿Cómo podría resolver el director de RRHH esta situación? Explique por qué.

<sup>17</sup> Caso tomado y adaptado de: Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1995, p. 34.



◆ **Figura 1.11** La GTH como fuente de resultados para el negocio de la organización.

### Volvamos al caso introductorio

#### El Departamento de Recursos Humanos de Brasil Cosmopolita

Marcia quiere que su equipo deje de enfocarse estrechamente en tareas aisladas, como las de reclutar, seleccionar, integrar, comunicar, capacitar, remunerar y evaluar el desempeño, y que actúe de manera global y estratégica. Que concentre su enfoque en los procesos, como agregar, aplicar, desarrollar, recompensar, mantener y estar atento con

las personas. Se debe mirar el bosque y no cada árbol. Se debe mirar a los clientes internos desde un plano horizontal, en lugar de mirar verticalmente a los jefes. Que determine cuáles son las necesidades y las expectativas de los clientes internos y también cómo satisfacerlas. Que se enfoque en las metas y los resultados que se deben obtener y no solo en los métodos de trabajo, en cuáles son los objetivos por alcanzar y en el mejor camino para alcanzarlos. ¿Usted cómo procedería en este caso?

### La gestión del talento humano como responsabilidad de línea y función de *staff*

Toda organización presenta una jerarquía de puestos que indican cuáles son las actividades y las responsabilidades. Un liderazgo de liderazgos.

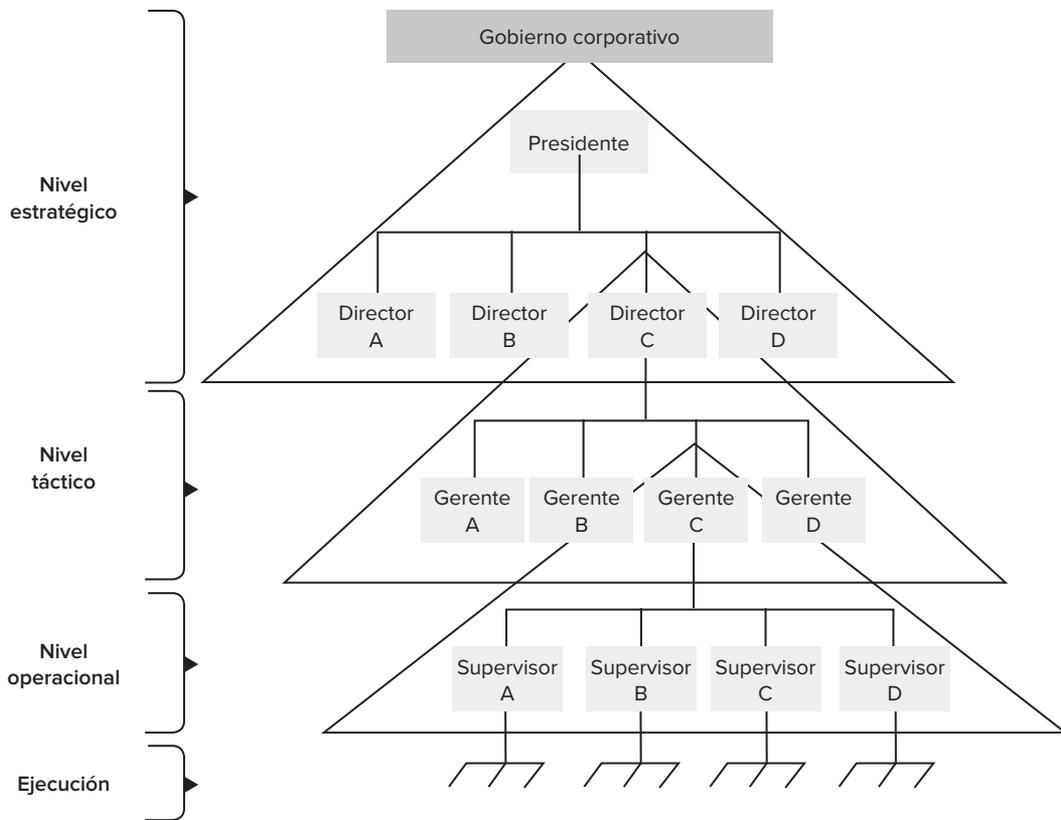
Por ejemplo, en la figura 1.12 el presidente de la organización es el responsable de su equipo de directores, que le reportan directamente a él, y cada gerente es el responsable de su equipo de supervisores, que depende directamente de él, y así sucesivamente. Esa responsabilidad de

línea no es delegable y compete a cada uno de los ejecutivos de línea de la organización.

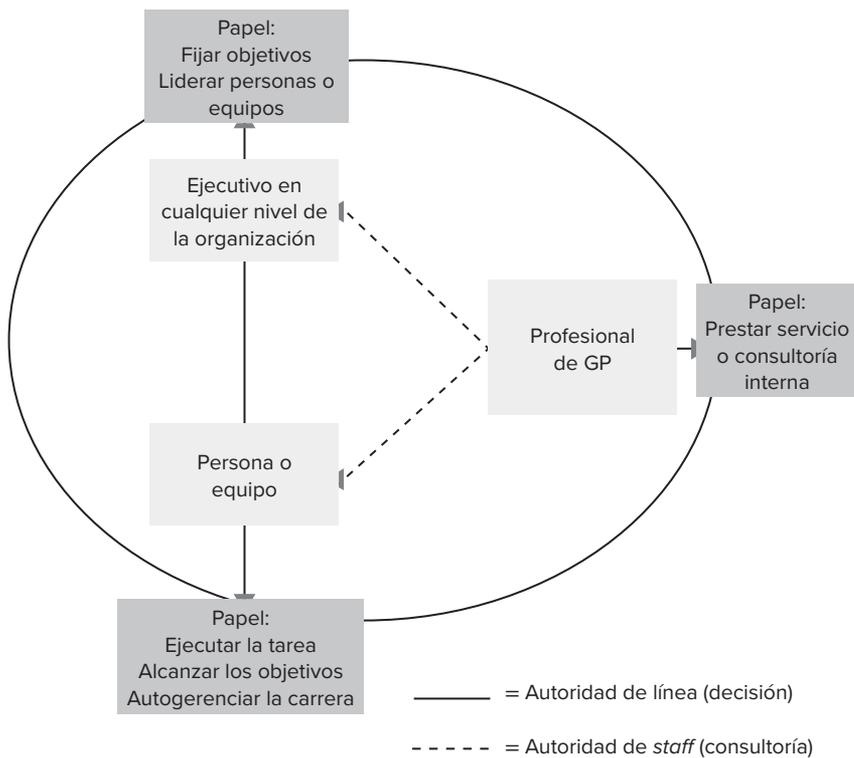
Para que cada gerente pueda asumir con plena autonomía la responsabilidad de administrar a su personal debe recibir asesoría y consultoría del departamento de GTH, que le proporciona los medios de servicio y de apoyo, así como las políticas y los procedimientos adoptados por la organización.



Para conocer más sobre este tema, véase “Administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff*”.



◆ Figura 1.12 El liderazgo de liderazgos en una organización.



◆ Figura 1.13 La tríada de talentos que integra la gestión del talento humano.

Esto ha llevado a que la GTH sea cada vez más un área de consulta interna para los gerentes de línea. Por tanto, la conclusión es que el elemento central de la GTH es la actividad integrada y equilibrada de una tríada de componentes básicos (figura 1.13):

1. **Ejecutivo** como administrador de talentos: el presidente, el director, el gerente, el supervisor como líderes de equipos y de talentos.
2. **Especialista** en GTH: el profesional del área de GTH, el generalista o especialista que brinda servicios de consultoría interna a todos los ejecutivos de la organización.
3. **Talentos**: todas las personas que componen la plantilla de la organización, sin excepción de nivel jerár-

quico (presidencia, dirección, gerencia, ejecutivos y todos los colaboradores) o área de actualización (como finanzas, marketing, producción/operaciones, tecnología y GTH). Las personas están integradas en equipos bajo la dirección de un ejecutivo o líder que recibe consultoría interna de ejecutivos de la GTH.

De este modo, cada ejecutivo o líder es responsable de la gestión de personas o equipos, los profesionales de la GTH son los responsables de la consultoría y el apoyo a los administradores, y los talentos son los responsables de alcanzar los objetivos y de autogestionar sus carreras. La perfecta sintonía fina de esta tríada es la base del éxito de la GTH (figura 1.14).

**Título del puesto:** Director de gestión del talento humano

**Área del puesto:** Gestión del talento humano

**Ramo de la industria:** Industria farmacéutica

**Descripción del puesto:** Asumir la responsabilidad de la dirección del equipo de apoyo de gestión del talento humano de la empresa. Ofrecer consultoría a todos los directores y líderes de la empresa para evaluar y desarrollar estrategias del área para implementar el cambio deseado. Asegurar la alineación con las directrices estratégicas corporativas. Asegurar la oferta y la integración de servicios de múltiples disciplinas de GTH para apoyar las operaciones de la empresa. Desarrollar estrategias para alinear la división a los objetivos de negocios. Administrar la función de relaciones con los talentos de la organización, y proporcionar apoyo y soporte en la gestión del desempeño, la compensación y la excelencia.

- Asumir la responsabilidad de brindar apoyo a los equipos de clientes internos, que involucran a cerca de 750 trabajadores. Dirigir las relaciones con los talentos y apoyar directamente el reclutamiento y la selección a través de un *staff*. Proporcionar liderazgo y planeación estratégica en las relaciones con los talentos en cuanto a: compromiso, diseño del trabajo, remuneración, sistemas de GTH, consultoría interna, excelencia en el desempeño, capacitación, diversidad, estructura organizacional, cultura corporativa y estilo de gestión. Ser parte integral del comité estratégico.

**Habilidades/experiencia requerida:**

Conocer las operaciones farmacéuticas y de investigación y desarrollo biológico; más de 10 años de experiencia en liderazgo de GTH y en múltiples disciplinas de GTH. En este nivel, la experiencia debe ser local e internacional. Habilidad demostrada de negociación eficaz con los gerentes de línea para alcanzar simultáneamente los objetivos de GTH y los de la empresa. Habilidades para las relaciones con los talentos. Habilidades demostradas de liderazgo. Visión estratégica y emprendedora. Experiencia previa en administración de proyectos.

**Escolaridad requerida:**

Indispensable tener grado universitario y, de preferencia, posgrados.

◆ **Figura 1.14** Descripción del puesto de director de gestión del talento humano de una empresa farmacéutica.

## La GTH hoy

### Los papeles del área de RRHH en IBM

International Business Machines (IBM) es una empresa que hace hincapié en el respeto, la dignidad y la consideración de los empleados como personas humanas. Para eso, en IBM, los papeles de los RRHH corporativos de IBM y de las diversas unidades de negocios de la función de RRHH dictan de forma explícita cómo proporcionar condiciones adecuadas a su fuerza de trabajo.<sup>18</sup>

1. **Departamento de RRHH corporativo.** Es estratégico, centralizado y generalista. Su función es mantener el

papel estratégico y global con la responsabilidad de definir los principios de los RRHH de toda la empresa, cuidar las comunicaciones externas y la imagen de la compañía.

2. **Unidades locales de RRHH.** Son de carácter táctico y promueven soluciones locales adecuadas para:
  - a. Desarrollar políticas para la unidad a la que sirve.
  - b. Elaborar programas de RRHH.
  - c. Brindar asesoría y consultoría interna a los gerentes de línea.
  - d. Implementar programas consistentes con las prácticas del mercado local.
  - e. Administrar los contratos de prestación de servicios con los proveedores locales de RRHH.

<sup>18</sup> Dessler, 1998, p. 2.

3. **Soluciones de la fuerza de trabajo.** Es de carácter operacional y de prestación de servicios:
  - a. Proporcionar investigaciones y consultoría.
  - b. Desarrollar y diseñar programas de RRHH.
  - c. Codificar y analizar datos y hacer recomendaciones.
- d. Proporcionar una perspectiva corporativa e internacional.
- e. Implementar y coordinar programas y servicios que aseguren la satisfacción de los clientes (ejecutivos de línea).



Para conocer más sobre este tema, véase “La GTH como componente estratégico de la organización”.

## Centralización/descentralización de las actividades de la GTH

El concepto básico de que administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de *staff* es fundamental. Ocurre que las empresas siempre afrontaron este desafío: cuánto centralizar o descentralizar sus áreas de gestión humana, aunque siempre predominó una fuerte tendencia hacia la centralización y la concentración en la prestación de servicios a las demás áreas de la compañía. A tal punto que, en muchas empresas, el reclutamiento y la selección, la contratación, la integración, la capacitación y el desarrollo, la administración de salarios y la remuneración, la administración de prestaciones, la higiene y la seguridad de trabajo, y la evaluación del desempeño, eran de estricta

competencia del área de RRHH, con poca participación de los gerentes de las demás áreas. Y en eso el área de ARH era esencialmente exclusivista y, hasta cierto punto, hermética, pues mantenía encerrados con siete candados los secretos de sus decisiones y actividades. La actividad de prestación de servicios del *staff* prevalecía enormemente sobre la responsabilidad de línea de los gerentes de la empresa, a tal grado que el *staff* tomaba las decisiones propias de la línea. La centralización preponderaba sobre la descentralización. Y los administradores no siempre creían o confiaban en el departamento de RRHH.

La descentralización está de moda, y hoy en día involucra delegación de responsabilidad en los administradores y mayor libertad y autonomía de los talentos colaboradores.



Para conocer más sobre este tema, véase “La GTH como responsabilidad de línea y función de *staff*”.

## La GTH hoy

### La investigación de Accenture

Los administradores deben aumentar la productividad, mejorar el servicio y garantizar condiciones para que la organización se adapte al entorno cambiante de los negocios. El éxito en esos frentes de batalla depende de los talentos, un activo que funciona como el principal diferenciador en un mundo de negocios veloz e impulsado por el conocimiento. Las empresas esperan que la función de GTH asuma el liderazgo a efecto de obtener el máximo de ese activo y que incremente el desempeño de los talentos. En una investigación de Accenture, uno de los despachos de consultores más grandes del mundo, el equipo de GTH fue citado como el elemento que más agregaba valor a la fuerza de trabajo de la organización. Muchas veces la función de GTH no tiene la preparación para asumir ese papel, porque le falta habilidad o competencia, con lo que pierde excelentes oportunidades para conquistar, incorporar, retener y desarrollar talentos y, con ello, para alcanzar la competitividad de la organización.

Según Accenture, para que la función de GTH adquiera un carácter estratégico debe tener las habilidades necesarias para desempeñar tres papeles:<sup>19</sup>

1. **Consultoría de negocios.** Los ejecutivos de RRHH deben tener habilidad para participar en el proceso de decisión de la empresa junto con los ejecutivos de otras áreas.
2. **Liderazgo del cambio.** Los ejecutivos de RRHH deben asumir un papel activo para mejorar el desempeño de la fuerza de trabajo y apoyar el logro de los objetivos de la organización.
3. **Experiencia funcional en GTH.** Los ejecutivos de GTH deben estar preparados y actualizados en las mejores prácticas para aplicar ese conocimiento a la creación de soluciones eficaces para los negocios de la organización.

¿Usted qué opina al respecto?



<sup>19</sup> Mintzberg, H. (1980). *The Nature of Management Work* (p. 52). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. Véase: [http://www.accenture.com/xdoc/en-services/hp/capabilities/strategic\\_function.pdf](http://www.accenture.com/xdoc/en-services/hp/capabilities/strategic_function.pdf)

## Volvamos al caso introductorio

### El Departamento de RRHH de Brasil Cosmopolita

El siguiente paso de Marcia Guerreiro y su equipo es plantear el diseño de la nueva estructura organizacional del Departamento de Recursos Humanos de Brasil Cosmopolita. Marcia quiere abandonar la estructura jerárquica tradicional y migrar hacia una estructura de procesos con redes de equipo integrados. ¿Cómo ayudaría usted a Marcia a encontrar una solución?

## Interacción entre los gerentes de línea y de *staff*, y los posibles conflictos

Por lo general, ocurren conflictos cuando las dos partes (ejecutivos de línea y ejecutivos de GTH) toman decisiones sobre las mismas personas. El conflicto se presenta porque los gerentes de línea y los ejecutivos de *staff* de GTH disienten respecto de quién tiene la autoridad para tomar las decisiones sobre las personas, o porque tienen diferentes orientaciones al respecto. Los problemas entre la línea y el *staff* ya son tradicionales y bien conocidos. A los profesionales que integran el *staff* les preocupan sus funciones básicas, que consisten en brindar consultoría, consejos e información sobre su especialidad, pero no tienen

autoridad directa sobre el gerente de línea. En cambio, este tiene autoridad para tomar las decisiones que involucren sus operaciones y a su equipo de talentos. Sin embargo, en las organizaciones no siempre existe una distinción clara entre la línea y el *staff*. El conflicto entre los especialistas en GTH y los gerentes de línea es más crítico cuando las decisiones exigen un trabajo conjunto en asuntos como disciplina, condiciones de trabajo, transferencias, promociones y planeación de personal.

Existen tres maneras de reducir el conflicto entre la línea y el *staff*:

1. Mostrar a los gerentes de línea los beneficios de usar programas de GTH.
2. Separar y atribuir la responsabilidad exclusiva de ciertas decisiones de la GTH a los gerentes de línea, y otras a los ejecutivos de GTH.
3. Capacitar a las dos partes (gerentes de línea y ejecutivos de GTH) sobre cómo trabajar juntos y tomar decisiones conjuntas. Esta opción es más eficaz si la organización tiene un enfoque de carreras que contemple la rotación entre los puestos de línea y de *staff*. Si dicha rotación involucra a la GTH ayuda a un grupo a comprender mejor los problemas del otro y a mejorar los resultados.

Lo importante es que entre los ejecutivos de línea y los de la GTH se establezcan niveles óptimos de colaboración, cooperación e integración para que las dos partes contribuyan de forma conjunta a la eficiencia, la eficacia y la excelencia de la GTH.

## La GTH hoy

### Las especialidades de ARH<sup>20</sup>

Según la Society for Human Resource Management (SHRM), las especialidades del área de la ARH son:

1. **Posicionamiento.** Selección, reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, registro de personas, analizar, describir, diseñar y ampliar puestos, promociones y transferencias.
2. **Retener al personal.** Consejos, evaluación del desempeño, cálculo de la rotación, salud y prevención de accidentes, prestaciones y servicios a los trabajadores.
3. **Relaciones en el trabajo.** Relaciones con los empleados, relaciones sindicales, huelgas, negociaciones colectivas, contratos colectivos o individuales y acuerdos mutuos.
4. **Capacitación y desarrollo.** Capacitación en el puesto, capacitación y desarrollo de gerentes y ejecutivos.
5. **Remuneración.** Encuestas salariales, planes de incentivos, reparto de utilidades, adquisición de ac-

ciones, enriquecimiento de puestos y aumentos salariales.

6. **Comunicaciones internas.** Revista interna (*house organ*), reglamento para empleados, control de ruido, investigaciones de actitud y clima laboral.
7. **Organización.** Diseño de la estructura organizacional, planeación y evaluación, innovación, utilización de los enfoques para reducir el conflicto y superar las resistencias a los cambios organizacionales.
8. **Administración.** Opciones de modelos administrativos (estilos autoritario, consultivo, participativo y de autoadministración) y asistencia para el cambio.
9. **Políticas y planeación de personal.** Definición de los objetivos de la organización, políticas y estrategias, identificación, traducción y cumplimiento de políticas y planeación de RRHH.
10. **Auditoría e investigación.** Informes administrativos, evaluación de políticas y programas, estudios de innovación y análisis de costos y beneficios.

¿Qué opina de esta lista? ¿Usted agregaría algo más? Vea el código de ética que presentamos a continuación (figura 1.15) y ofrezca su opinión al respecto.

<sup>20</sup> *HR Magazine* (1996). Society for Human Resource Management. Alexandria, VA.

## SOCIEDAD PARA LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Código de ética

Como miembro de la Sociedad para la Gestión de los Recursos Humanos me comprometo a:

- Mantener los más altos patrones de conducta personal y profesional.
- Propiciar el crecimiento de las personas dentro del campo de la administración de los RRHH.
- Apoyar los objetivos y las metas de la Sociedad para el desarrollo de la profesión de administrador de recursos humanos.
- Buscar que mi empleador trate a todos los empleados de forma abierta y equitativa.
- Ayudar a que mi empleador sea rentable en términos monetarios mediante el apoyo y estímulo de prácticas eficaces de empleo.
- Transmitir a los empleados y al público un sentimiento de confianza respecto de la conducta y las intenciones de mi empleador.
- Ser leal a mi empleador y perseguir sus objetivos a través de medios consistentes con los intereses públicos.
- Obedecer las leyes y los reglamentos relacionados con las actividades de mi empleador.
- No usar mi puesto oficial para obtener privilegios o beneficios personales.
- Respetar la confidencialidad de informaciones privilegiadas.
- Mejorar la comprensión del público con respecto al papel de la administración de los RRHH.

Este código de ética de los miembros de la SHRM es adoptado para promover y mantener las más altas normas de conducta personal y profesional de sus miembros. Todos ellos deben adherirse a este código a efecto de asegurar que el público confíe en la integridad y el servicio de los profesionales de los RRHH.

◆ **Figura 1.15** Código de Ética de la Asociación Estadounidense de RRHH.<sup>21</sup>

## Ejercicio

### ¿Por qué trabajamos?<sup>22</sup>

Piense en esta vieja historia: al caminar por una carretera, un viajero encontró a un grupo de hombres que trabajaban en una cantera. Al parecer, todos hacían lo mismo. El hombre preguntó a uno de ellos: “¿Qué hace?”. El trabajador, sucio, enrojecido y empapado en sudor, respondió con evidente irritación: “Intento romper esta maldita piedra”. Le repitió la misma pregunta al siguiente trabajador. Este, exhibiendo poca emoción repuso: “Estoy preparando piedras para un edificio”. El tercero, que canturreaba con alegría al trabajar, dio la siguiente respuesta, con visible orgullo: “Estoy ayudando a construir una catedral”. A pesar de que parecían hacer lo mismo, el viajero llegó a la conclusión de que esos trabajadores hacían cosas muy distintas.

El profesor debe designar dos equipos para analizar el relato y responder la pregunta:

- ¿Qué lecciones enseña esa vieja historia a los administradores de talento de hoy?
- Los miembros de los dos grupos deben responder una segunda pregunta: “¿Por qué estoy trabajando?” “¿Cuál es el significado de mi trabajo?”.
- Las respuestas finales de los equipos deben ser presentadas a todo el grupo.

Eso reflejará la forma en que las personas perciben la naturaleza de su trabajo en función de su motivación personal. Esa percepción define su grado de satisfacción.

## Las responsabilidades de la GTH de los gerentes de línea

Lidiar con talentos siempre fue parte integral de la responsabilidad de línea de cada gerente, desde el presidente hasta el nivel más bajo de supervisión. Las organizaciones con éxito definen las siguientes responsabilidades de línea para los gerentes:<sup>23</sup>

1. Colocar a la persona correcta en el lugar correcto, es decir, reclutar y seleccionar.
2. Integrar y orientar a los nuevos colaboradores en el equipo.
3. Capacitar y preparar a las personas para el trabajo y para el futuro.
4. Dirigir y mejorar el desempeño de cada persona en el trabajo de equipo.
5. Desarrollar relaciones de trabajo agradables y obtener cooperación.
6. Interpretar y aplicar las políticas y los procedimientos de la organización.
7. Controlar los costos laborales.
8. Desarrollar las habilidades y las competencias de cada persona individual y del equipo en conjunto.
9. Crear y mantener elevadas la moral y motivación del equipo.
10. Proteger la salud y ofrecer condiciones de trabajo adecuadas.

<sup>21</sup> Fuente: *HR Magazine* (1996). Society for Human Resource Management. Alexandria, VA.

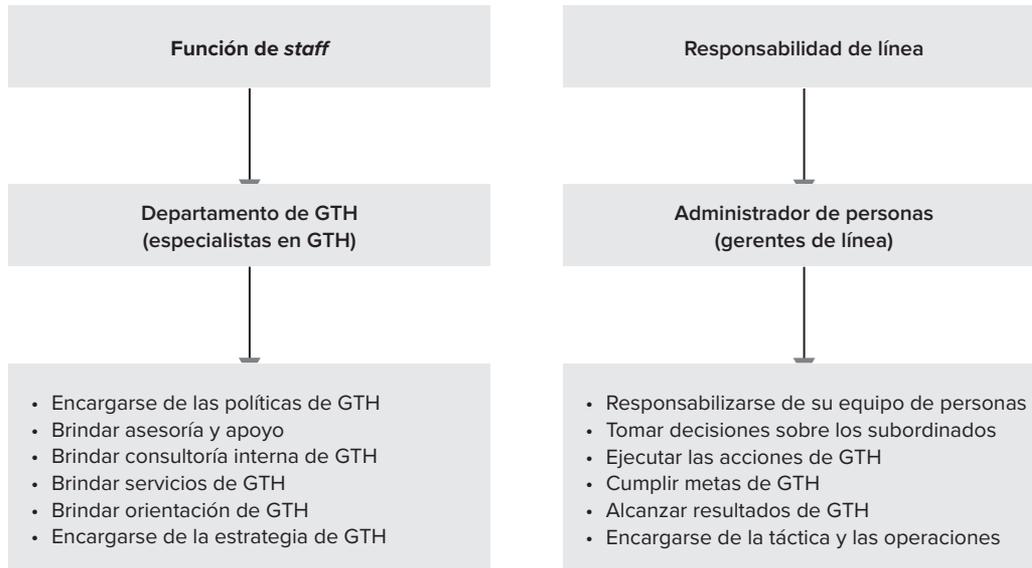
<sup>22</sup> Adaptado de: Dumaine, B. (1994, 26 de diciembre). “Why Do We Work”. *Fortune*: 196-294.

<sup>23</sup> Saltonstall, R. (1983, julio-agosto). “Who’s Who in Personnel Administration”. *Harvard Business Review*, 33: 75-83.

11. Establecer un entorno físico y social agradable y beneficioso para las condiciones de trabajo.

En las organizaciones pequeñas los gerentes de línea asumen todas estas responsabilidades sin asistencia interna o externa alguna. A medida que la organización crece, el trabajo de los gerentes de línea se divide y se especializa, y necesitan de la ayuda de la consultoría de un *staff* de GTH.<sup>24</sup> A partir de ese punto, la GTH se convierte en una función especializada de *staff* (figura 1.16).

Dado el principio de que existe una responsabilidad de línea y una función de *staff*, por una parte se debe descentralizar la GTH al nivel de las gerencias de línea, mientras que, por la otra, es necesario mantener las funciones de asesoría y consultoría internas a través del departamento de GTH. Cada cual en su papel debe aportar lo mejor para dirigir a las personas hacia los objetivos de la organización, pero también permitir que se alcancen los objetivos individuales.



◆ **Figura 1.16** La función del *staff* es responsabilidad de línea en la GTH.

## Pros y contras

### Centralización de la GTH

En el pasado las decisiones y las acciones de RRHH estaban totalmente centralizadas en el departamento de RRHH. Los gerentes de línea no tenían implicación alguna en estos aspectos. Cuando la GTH está centralizada, se presentan los siguientes pros y contras:

Pros:

1. Reúne a los especialistas de GTH en un solo departamento.
2. Incentiva la especialización.
3. Proporciona una elevada integración interdepartamental.
4. El área de GTH está perfectamente delimitada y es autónoma.
5. Concentra las funciones, las tareas y las actividades de GTH en un conjunto único e integrado.
6. Ideal para las organizaciones pequeñas.

Contras:

1. Excesiva concentración de las decisiones y acciones en el *staff* de RRHH.
2. Monopolio y exclusividad de las decisiones y acciones de RRHH en el *staff*.
3. Homogeneización y estandarización de las prácticas de RRHH.
4. Mantenimiento y conservación del statu quo.
5. Distanciamiento del punto focal en el negocio de la empresa.
6. El departamento de RRHH se torna operacional y burocrático.
7. Proporciona una administración autoritaria y autocrática.
8. Los gerentes de línea quedan excluidos de los asuntos de RRHH.

¿Qué otros aspectos incluiría en la relación anterior?

<sup>24</sup> Saltonstall, 1983, *op. cit.*, pp. 75-83.

En el modelo descentralizado el área de GTH se convierte en una unidad de negocios de la organización y ofrece productos y servicios a los gerentes de línea. Su función es atender a los clientes internos dentro del concepto de la consultoría interna que ofrece resultados a la empresa y oportunidades a los talentos que trabajan en ella. Sin embargo, esa línea de conducta está siendo desplazada por otra más amplia: para que el área pierda su carácter solo táctico y se convierta en un factor estratégico debe actuar dentro de un espectro mayor y más amplio; debe actuar en todos los niveles y, desde la base de la organización ascender e involucrar a la dirección y a la presidencia hasta llegar al gobierno corporativo en el consejo de administración, y al mismo tiempo expandirse más allá de las fronteras organizacionales y llegar a la cadena de intermediarios (los proveedores en un lado del mercado y los mayoristas y los minoristas del otro) para prestar servicios y consultorías externas.

La opción de descentralizar el modelo de la GTH es la vía que prefieren las organizaciones modernas. En realidad, las actividades que realiza la GTH han cambiado con los tiempos. Como hemos visto, hoy son desem-

peñadas en las organizaciones por una tríada compuesta por ejecutivos de la GTH que actúan como consultores internos. Por su parte, los administradores de línea (directores, gerentes, ejecutivos, supervisores) están involucrados directamente en las actividades de la GTH porque son los responsables de conducir a sus equipos y al tercer grupo constituido por los colaboradores. Los administradores de línea pasan un tiempo considerable en actividades de GTH, en reuniones, conversaciones con individuos o grupos, contactos, e-mails, solución de problemas y definición de planes futuros. Todo administrador es responsable si la producción cae o si la máquina falla y perjudica la producción. Asimismo, debe ocuparse de la capacitación, la satisfacción y el desempeño de su equipo de talentos, factores que nunca deben descuidarse (figura 1.17).



Para conocer más sobre este tema, véase “La investigación de Progep”.<sup>25</sup>

## Pros y contras

### Descentralización de la GTH

La tendencia moderna es descentralizar las decisiones y las acciones de la GTH para dejarlas en manos de los gerentes, que así se convierten en los administradores de recursos humanos. Cuando se descentraliza la GTH existen los siguientes pros y contras:

Pros:

1. Descentraliza todas las decisiones y las acciones de la GTH porque las delega en los gerentes de línea.
2. Desmonopoliza las decisiones y las acciones de GTH.
3. Adecua las prácticas de GTH a las diferencias individuales de las personas.
4. El departamento de GTH se convierte en el consultor interno de los gerentes de línea.

5. El enfoque se concentra en el cliente interno.
6. Favorece la administración participativa de los gerentes y equipos.
7. Promueve la visión estratégica a través de las unidades estratégicas de GTH.

Contras:

1. El departamento de GTH pierde sus fronteras y límites, es decir, se torna abierto y receptivo.
2. Los especialistas de GTH se dispersan entre las unidades estratégicas.
3. Se pierde la visión de conjunto de las prácticas de GTH.
4. Es necesario subcontratar tareas burocráticas no esenciales.

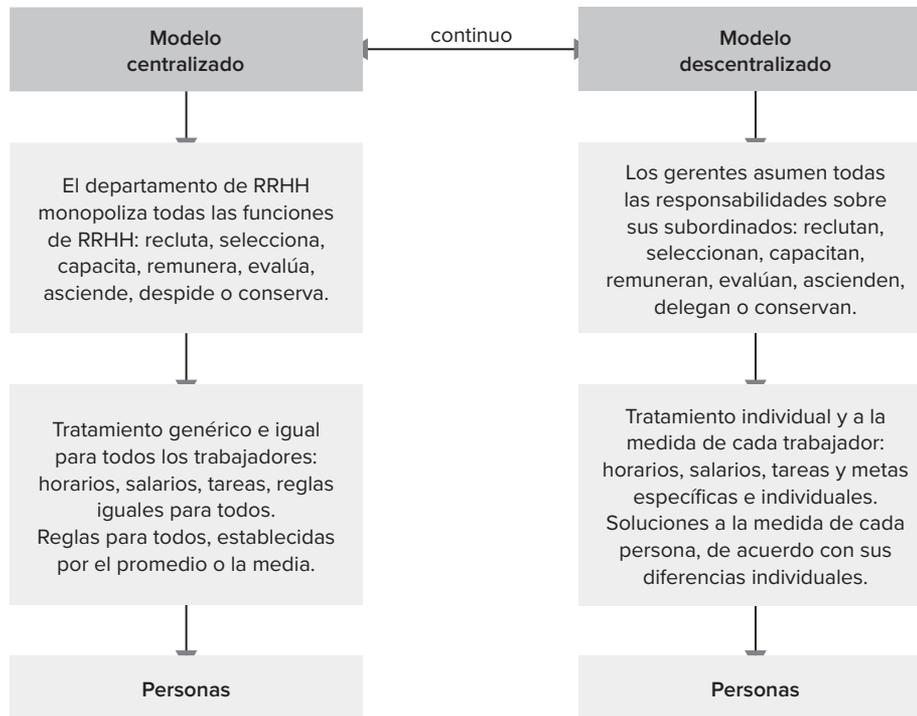
¿Qué otros aspectos podría incluir usted en esta relación?

## Preguntas de repaso

1. Defina los tres significados del término RRHH.
2. ¿Cuál es el contexto de la gestión del talento humano?
3. Comente la compatibilidad entre los objetivos de la organización y los de los individuos.
4. ¿Qué significa: “las personas como recursos o como asociados”?
5. Presente dos definiciones de gestión del capital humano.
6. ¿Cuáles son los principales objetivos de la gestión del talento humano?
7. ¿Cuáles son los procesos de la gestión del capital humano?



<sup>25</sup> Extraído de: HSM Management (mayo-junio 2004). “Para Onde vai a Gestão de Pessoas”, Núm. 44, p. 53-59.



◆ **Figura 1.17** Modelos centralizado y descentralizado de la GTH.

8. Explique los procesos para integrar personas.
9. Explique los procesos para organizar a las personas.
10. Explique los procesos para remunerar a las personas.
11. Explique los procesos para retener a las personas.
12. Explique los procesos para desarrollar a las personas.
13. Explique los procesos para auditar a las personas.
14. ¿Cómo estructuraría un departamento de gestión del capital humano?
15. Explique la dificultad de la contabilidad para medir el capital intelectual.
16. Explique qué quiere decir empleabilidad y *entrepreneurship*.
17. Investigue cuáles son los mayores empleadores de su país y del mundo, y reúna información sobre su gestión del talento humano.
18. ¿Qué significa GTH como responsabilidad de línea y función de *staff*?
19. ¿Cuál es el papel de los especialistas en RRHH y de los gerentes de línea?
20. ¿Qué significa centralización y descentralización de los RRHH?
21. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cada una de ellas?
22. ¿Por qué se presentan conflictos entre la línea y el *staff*? ¿Cómo se pueden resolver esos conflictos?
23. ¿Cuáles son las principales especialidades de la ARH?

## Caso de análisis

### Coopers & Lybrand<sup>26</sup>

Coopers & Lybrand (C&L) es una de las mayores empresas de consultoría y auditoría del mundo. Sus dirigentes sostienen que su ventaja estratégica en el mercado es su capacidad de anticiparse y atender a las necesidades de las empresas-

clientes con más eficiencia que los consultores rivales. Ellos saben que el capital intelectual, representado por la competencia y dedicación de sus consultores, es su principal recurso para atender a las empresas-clientes. La vicepresidenta de educación y recursos humanos de C&L desarrolló una estrategia denominada Nexus para integrar la dedicación de los consultores con la atención a las empresas-clientes. Su estrategia Nexus se basó en dos premisas básicas:

1. Nuestro personal es el activo más importante para nuestras empresas-clientes.



<sup>26</sup> Extraído de: Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions* (p. 77-78). Boston, MA: Harvard Business School Press.

2. Queremos ser el empleador preferido por los empleados que nuestras empresas-clientes escojan.

Una empresa de servicios debe cumplir con altos requisitos profesionales, colaboración y competitividad, de modo que el equipo de contrato (consultores de C&L que atienden a cada empresa-cliente) y el equipo de la empresa-cliente deben compartir valores comunes. El trabajo resultó en un conjunto de talleres de organización cruzada en los que el equipo de contrato de C&L y el equipo de la empresa-cliente se reúnen para identificar valores comunes y definir comportamientos que cada uno puede y debe desarrollar para atender al otro. Con ello crean una nueva estructura de equipo cuyo foco es la creación de unidades en medio de las fronteras tradicionales. A partir de esos talleres se crearon redes colaborativas a través de las cuales los consultores de C&L se involucran en la atención a las empresas-clientes y se capacitan para utilizar sus propios talentos y recursos.

Los profesionales de RRHH actúan como socios estratégicos cuando logran responder la siguiente pregunta: ¿cómo

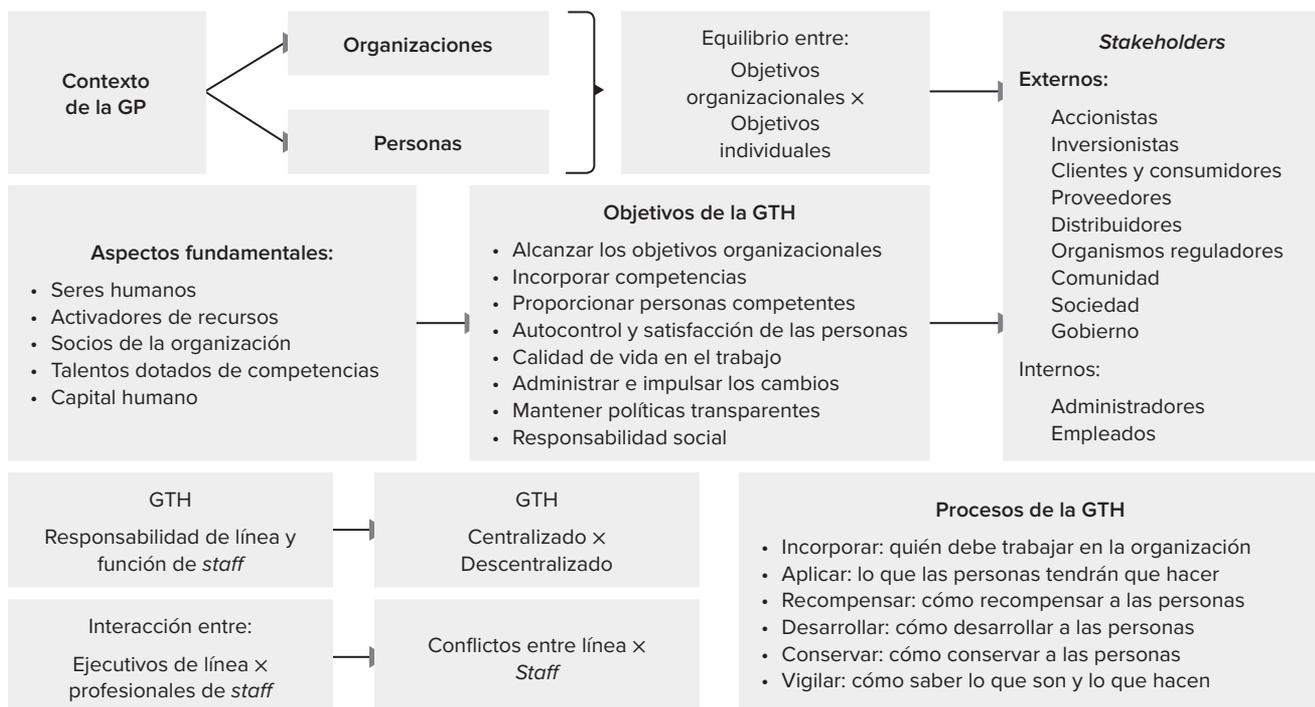
crear una organización adecuada para alcanzar los objetivos empresariales? Los objetivos empresariales se formulan de muchas maneras: como objetivos financieros, misiones, visiones, intenciones, aspiraciones o metas. Y se debe crear una organización adecuada para que esto suceda. Cuando los profesionales de RRHH actúan como socios estratégicos, trabajan junto con los ejecutivos de línea para instituir y gestionar un proceso que crea una organización capaz de satisfacer las exigencias de su negocio.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la orientación básica del área de RRHH de C&L?
2. ¿Cómo considera C&L su personal?
3. ¿Cómo utiliza C&L su personal en relación con los clientes?
4. ¿Hasta dónde se extienden las fronteras entre C&L y sus clientes?
5. ¿Cuál es el papel de las personas en C&L?

### Preguntas para discusión

1. Hoy se habla de la descentralización de la gestión del talento humano, lo cual permitiría delegar esta función en los gerentes y líderes de la empresa, lo que los convertiría en administradores de personas. ¿Usted está de acuerdo con esta tendencia? Explique sus razones.
2. En toda empresa debe existir un equilibrio entre los objetivos organizacionales y los individuales. ¿Cómo mediría ese equilibrio?
3. Explique con sus propias palabras lo que es la responsabilidad de línea y la función de *staff*.



◆ **Figura 1.18** Mapa mental del capítulo 1: Introducción a la gestión moderna del talento humano.

# CAPÍTULO 2

## Gestión del talento humano en un ambiente dinámico y competitivo

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Describir** las características predominantes de las eras de la industrialización y de la información.
- **Exponer** las soluciones que se han propuesto para administrar a las personas en las organizaciones.
- **Definir** las características de la gestión de personas en las organizaciones exitosas.
- **Comprender** cómo se administra el talento humano y el capital intelectual en las organizaciones modernas.

### Lo que verá a continuación:

- Los cambios y las transformaciones en el escenario mundial

- Los nuevos y cambiantes desafíos del mundo actual
- Los nuevos papeles de la gestión del talento humano
- Administración de los talentos humanos y del capital intelectual
- ¿Para quién debe trabajar la GTH?
- ¿Cuál es el objeto de la GTH?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la GTH?

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### El nuevo papel de gerente

El ingeniero Roberto Cerqueira ingresó a Beta Indústria, S.A., cuando terminó sus estudios. Siempre dedicó mucho tiempo a la empresa y en fecha reciente fue ascendido al puesto de gerente del Departamento de Productos Nuevos. Roberto está feliz de la vida, pero preocupado. A lo largo de toda su carrera siempre trabajó con cosas concretas, productos nuevos, prototipos de productos, especificaciones de materiales, límites de tolerancia para el control de calidad y cuestiones similares. Está acostumbrado a trabajar con medidas exactas, números, tamaños y materiales físicos, pero nunca lidió con personas. Ahora tiene bajo sus órdenes un equipo de 30 colaboradores, entre ingenieros, técnicos, proyectistas y diseñadores. Su principal desafío

será lidiar con personas, con la gente. Para tener éxito en su nuevo puesto tendrá que sustituir rápidamente, con una conducta psicológica y humana, su forma lógica, matemática y cuantitativa de enfocar su trabajo. Roberto no tiene ni idea de cómo dirigir a su equipo. Ha visto que muchos profesionales, como economistas, ingenieros, médicos, abogados, etcétera, son ascendidos al puesto de gerente en sus empresas cuando tienen éxito en sus respectivas profesiones y dejan a un lado sus especialidades para asumir la administración de equipos. En este punto comienza el desafío de aprender a lidiar con las personas para alcanzar el éxito en sus nuevos puestos. Sin lugar a dudas se trata de una iniciación tardía, pero indispensable. ¿Qué sugeriría usted a Roberto?

La GTH es una de las áreas más afectadas por los cambios drásticos, de gran calado, que el mundo moderno ha registrado en fechas recientes. Las empresas comprendieron que las personas son el elemento vital de su sistema nervioso, que introducen inteligencia a los negocios, racionalidad a las decisiones y creatividad a las innovaciones, y que aportan las principales competencias que conforman las ventajas competitivas de una organización.

Tratar a las personas como simples recursos organizacionales es un desperdicio de talentos y de inteligencia productiva. Para asumir esa nueva visión de las personas se hizo necesario dejar de considerarlas meros trabajadores remunerados en función del tiempo que destinan a la organización, sino como asociados y colaboradores del negocio de la empresa, es que hoy en día ya no se habla de recursos humanos, sino de gestión del talento humano.

Además, ellos son los grupos de interés (*stakeholders*) más importantes del negocio.

Las organizaciones son organismos vivos que no dejan de desarrollarse en un ambiente cambiante, turbulento, complejo, efímero y ambiguo que afecta directamente a una longevidad organizacional cada vez más corta. Las empresas nacen, crecen e incluso mueren en un ciclo de vida que es cada vez más reducido a causa de estos cambios de su entorno. Este proceso nos recuerda las palabras de Charles Darwin, el creador de la teoría de la evolución de las especies, quien sostenía que las especies más fuertes o las más inteligentes no son las que sobreviven en un ambiente cambiante, sino aquellas que consiguen adaptarse a las mutaciones ambientales. Y, cuando lo consiguen y tienen éxito crecen o, por lo menos, sobreviven. El darwinismo organizacional demuestra que las organizaciones tienen una necesidad constante y permanente de cambiar, actualizarse y revitalizarse. No se trata tan solo de renovar los bienes muebles y los inmuebles. Significa cambiar la mentalidad de las personas, propiciar que desaprendan cosas viejas y que aprendan otras nuevas, además de enfocarse principalmente en un futuro que llega cada vez más de prisa.

El primer paso de preparación para construir una gestión del talento humano consiste en identificar el lugar que ocupa esa área dentro del contexto organizacional. Esa creación implica definir previamente cuatro aspectos bien claros, a saber:

1. **Identidad:** ¿qué gestión del talento humano queremos? ¿En qué nivel organizacional debe operar: el operacional, el táctico o el estratégico? ¿O en todos ellos?
2. **Enfoque:** ¿para quién debe trabajar la gestión del talento humano? ¿Quién es su cliente interno y el externo? O mejor aún, ¿quiénes son sus grupos de interés?
3. **Definición:** ¿cuál es la actividad de la gestión del talento humano? ¿Cuáles son sus productos y servicios? ¿Qué necesidades pretenden satisfacer?
4. **Intención:** ¿cuál es la propuesta de valor de la gestión del talento humano? ¿Cuál es el resultado o el valor que pretende entregar? Es decir, ¿para qué sirve?

Esa identificación constituye el primer aspecto de la construcción de la gestión del talento humano en una organización, porque se trata de lo que se espera de ella, es decir, cuál es la que deseamos, para quién debe operar, cuál es su negocio medular y cuál es su propuesta de valor. En el capítulo 1 ya abordamos y definimos todos esos aspectos. Ahora, resta saber cómo responder a ellos debidamente. Cada organización tendrá su respuesta exclusiva, toda vez que la gestión del talento humano es sumamente contingente y varía en función del grado de madurez de cada entidad.



Para conocer más sobre este tema, véase “Implicaciones del crecimiento organizacional”.

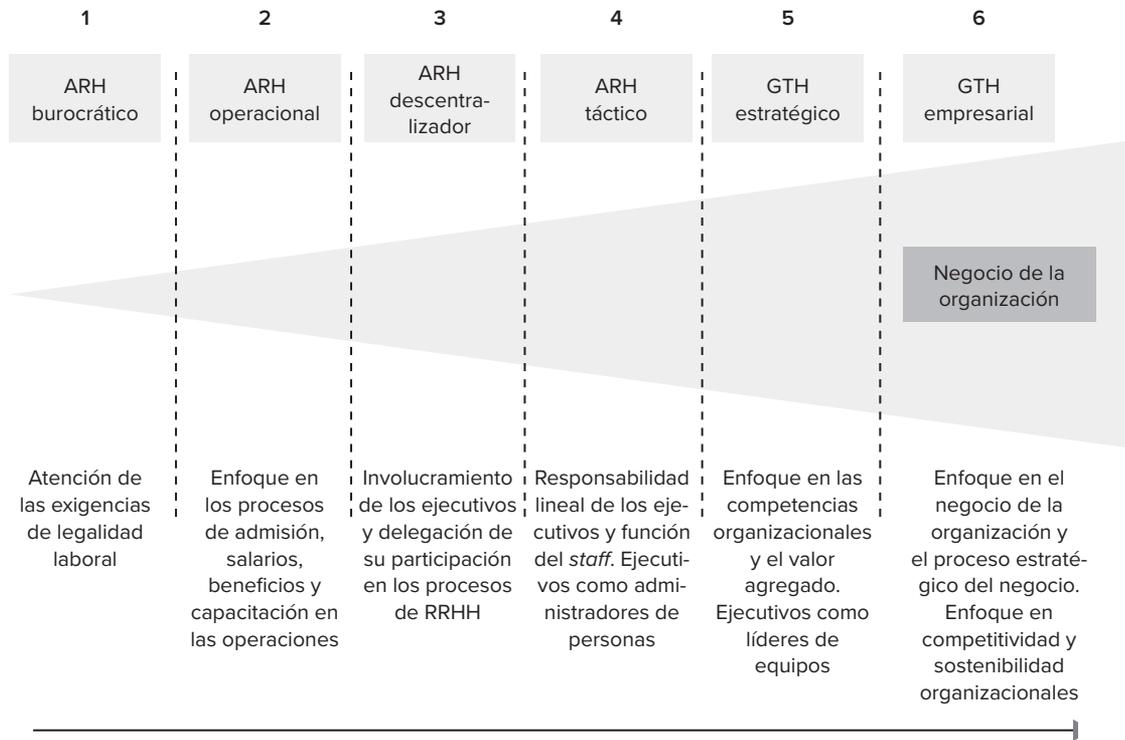
## Los cambios y las transformaciones en el escenario mundial

Desde que nuestro viejo antepasado, Adán, decidió hacer caso omiso de las recomendaciones del Creador, el trabajo ha sido una constante en la existencia del ser humano. A lo largo de la historia ha habido avances de su actividad laboral. Quién trabaja para quién, quién hace la guerra para quién, quién es esclavo de quién, quién es el dominador, quién es el jefe, etc. Además, las cuestiones de género que se ventilan actualmente demuestran que el trabajo se desempeña de múltiples formas y con diferentes tipos y usos. No obstante, el concepto actual de trabajo surge a partir de la Revolución Industrial. Conforme transcurrió el siglo xx, este concepto comenzó a recibir la atención y configuración que tiene al día de hoy, en razón de que aumentan su identidad, significado y productividad.

En el siglo xx se produjeron grandes cambios y transformaciones que influyeron poderosamente la estructura de las organizaciones, así como su administración y comportamiento. Es un periodo que puede definirse como el siglo de las burocracias o de las fábricas, a pesar de que el cambio se aceleró en las últimas décadas. Además, sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que registró marcaron indeleblemente el modo en que las organizaciones manejaban a las personas. En la figura 2.1 se presenta una visión resumida de las características de cada una de ellas y nos permite comprender mejor las filosofías y las diferentes prácticas de la gestión del talento humano. El mundo del trabajo está inmerso en un proceso de cambios muy profundos.

En la figura 2.1 cada enfoque se adecua a los estándares de la época, la mentalidad predominante y las necesidades de las organizaciones entre periodos de crisis y de prosperidad, la adopción de estructuras burocráticas o totalmente descentralizadas, en busca de la eficiencia o la eficacia, los negocios físicos o virtuales, los cambios lentos, progresivos o rápidos. Casi siempre, las exigencias externas, provenientes del mercado, han sido las que provocan e intensifican los cambios mayores en las organizaciones y en la configuración y la dinámica de la gestión del talento humano dentro de ellas.

Primero surgieron los departamentos de relaciones industriales, los cuales actuaban como intermediarios y conciliadores entre la organización y sus empleados (el capital y el trabajo) con el propósito de limar las asperezas de los conflictos laborales, como si ambas partes fuesen compartimentos estancos y separados o incluso adversarios. Después, en un contexto ambiental dinámico que



◆ **Figura 2.1** Los seis niveles de madurez de la gestión del talento humano y sus fases históricas.<sup>1</sup>

cambiaba gradualmente, surgieron los departamentos de recursos humanos que consideraban que las personas eran el recurso organizacional más importante. Los cambios se tornaron cada vez más veloces y rápidos. La TI introdujo desarrollos imprevisibles y transformó al mundo en una aldea global. En una época en que todas las organizaciones disponen de información en tiempo real, tienen más éxito aquellas que son capaces de tomar la información y transformarla con rapidez en una oportunidad para todos sin distinción. Las comunicaciones se desarrollaron con una velocidad antes impensada y se popularizaron globalmente, a la vez que la competitividad se incorporó en el nuevo producto o servicio antes de que otras lo hicieran. Por su parte, el capital financiero dejó de ser el recurso más importante y comenzó a ceder espacio al capital intelectual. El conocimiento y la competencia para usarlo y aplicarlo de modo ágil y rentable son más importantes que el dinero. En estas circunstancias, los factores tradicionales de la producción (naturaleza, trabajo y capital) producen rendimientos cada vez más bajos en una escala de rendimientos decrecientes. Es el turno del conocimiento, de las habilidades y de las competencias esenciales, del capital humano y del capital intelectual. El conocimiento se ha convertido en el factor básico y el desafío mayor será estimular la productividad del conocimiento para generar competencias. Lograr que el conocimiento sea útil y productivo pasó a ser la mayor responsabilidad de los gerentes. Y el trabajo manual fue sustituido por el trabajo mental y de máquinas inteligentes.

El conocimiento se tornó complejo y virtual, y hoy es la moneda más valiosa del planeta. Puede estar en documentos, registros, patentes, proyectos, bancos de datos, pero antes debe estar en los cerebros de las personas en forma de habilidades, actitudes y competencias para después aplicarlas. Estamos hablando del talento humano.



Para conocer más sobre este tema, véase “Un mundo nuevo, una organización nueva”.

**Nota interesante**

**Enfoque en la gestión del talento humano**

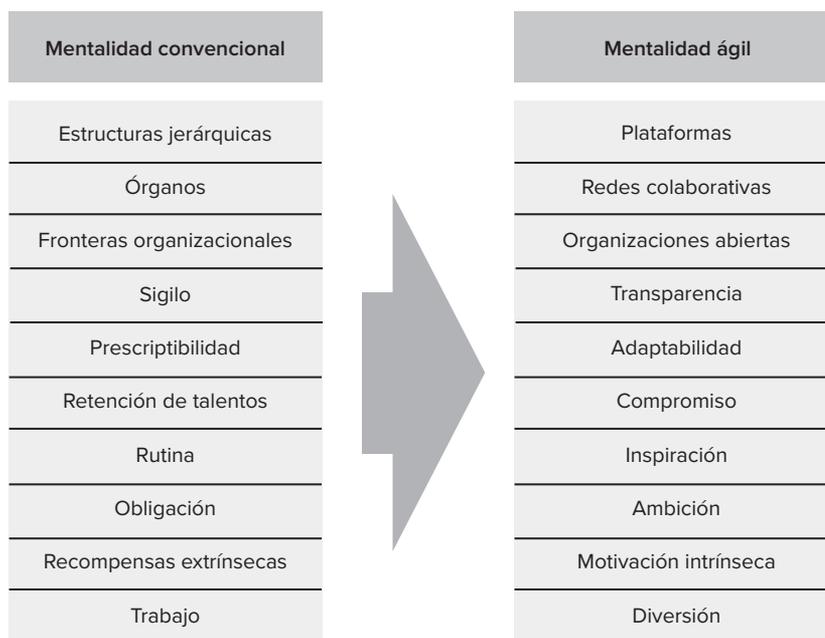
En el apartado anterior sostenemos que las personas y sus conocimientos, habilidades, actitudes y competencias se convierten en la base principal de la nueva organización. El viejo departamento de RRHH ha cedido su lugar al de gestión del talento humano (GTH). De acuerdo con esta nueva concepción, las personas ya no son simples

<sup>1</sup> Tomado de una conferencia de Idalberto Chiavenato sobre “lo que está sucediendo con la GTH” en el Foro de la Revolución Digital de la SAP, en São Paulo, que tuvo lugar el 13 de julio de 2016.

recursos (humanos) organizacionales sino que deben ser consideradas seres únicos, dotados de inteligencia, personalidad, aspiraciones y percepciones singulares y de sus conocimientos, habilidades y competencias. Son los nuevos socios internos de la organización: los grupos de interés (*stakeholders*) de primer orden. La cultura organizacional recibe una evidente influencia del mundo exterior y privilegia el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios son veloces, discontinuos y generan un contexto ambiental lleno de turbulencia e imprevisibilidad. Y los talentos constituyen los medios para enfrentar los nuevos desafíos y para ayudar a la organización a superarlos de forma competitiva y sostenible.

Kiernan<sup>2</sup> señala que las organizaciones entraron en un periodo de permanente volatilidad y turbulencia debido al efecto de las siguientes tendencias globales extremas que rompen viejos paradigmas, a saber:

1. **La influencia de las tecnologías de la información**, que reciben su nombre de la revolución digital, revolución de multimedia, que eliminan fronteras políticas y organizacionales. Un mundo sin fronteras y organizaciones sin fronteras.
2. **La globalización de los mercados**, que se manifiesta en la competencia, el capital financiero y la innovación administrativa, traen una nueva visión cosmopolita del mercado global.
3. **La sustitución de una economía sustentada en la manufactura y la exploración de recursos naturales** por una economía basada en el valor del conocimiento, la información y la innovación.
4. **La economía global se torna cada vez más virtual**, lo cual se expresa en las transacciones mundiales y en los instrumentos financieros sintéticos.
5. **La convergencia sectorial e industrial**, es decir, el creciente “tercer sector” formado por la sociedad civil y por la amplia variedad de ciudadanos basada en la cooperación y en las fusiones, lo cual dificulta la posibilidad de distinguir a los sectores que realizan diversas actividades.
6. **El surgimiento de formas inéditas de organización empresarial**, dentro y entre empresas, con equipos interdisciplinarios no jerárquicos, alianzas estratégicas, organizaciones virtuales y la megacompetencia entre alianzas rivales de industrias mundiales.
7. **La sustitución del “centro de gravedad” económico del mundo empresarial**, es decir, de empresas multinacionales de gran tamaño a empresas más pequeñas,



◆ **Figura 2.2** Cambio de mentalidad.

<sup>2</sup> Kiernan, M. J. (1998). *11 Mandamentos de Administração de Século XXI: O que as Empresas de Ponta estão Fazendo para Sobrevivir e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade* (pp. 1-7). São Paulo: Makron Books.

más ágiles y más emprendedoras. El tamaño de las empresas ya no es una ventaja competitiva y se convierte en un desafío y fuerte desventaja. La agilidad organizacional es la única manera de integrar rápidamente la innovación por medio de las nuevas tecnologías.

8. **El aumento geométrico de la importancia de la naturaleza**, sea en el aspecto comercial, político y social y la creciente preocupación ecológica.
9. **El conocimiento, el talento y las competencias** como los nuevos valores de las organizaciones.

Según Kiernan, estas megatendencias generarán la transformación más drástica e intensa de todas: la elevación exponencial de la velocidad, la complejidad y la imprevisibilidad del cambio. Mucha incertidumbre por venir. La flexibilidad para todas las organizaciones. Pero, atrás de todo eso, un verdadero cambio de mentalidad en las organizaciones, que implica la necesidad de crear una gestión más humana del talento humano (figura 2.2).

Los cambios en el mundo de los negocios ocurren inexorablemente en seis aspectos básicos:

1. Una *nueva estructura* para la creación de riqueza, que involucra las redes virtuales como base fundamental de la actividad económica.
2. Los *nuevos modelos de negocios*, concentrados en los negocios digitales y virtuales de tipo dot.com.
3. Las *nuevas fuentes de valor*, donde este es creado por el cerebro y el trabajo en el conocimiento. El conocimiento intelectual no tiene valor intrínseco, pero genera riqueza.
4. Los *nuevos propietarios de la riqueza*, que pasa a manos de pequeños accionistas dispersos, fondos o pequeñas empresas.
5. *Nuevos modelos de instituciones y de educación*, donde la norma es el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Una nueva pedagogía con diferentes redes y no en un solo lugar físico.
6. Una *nueva gobernanza*, con más conformidad y cooperación.

## Mirar al futuro

### Preocupaciones de las organizaciones por el futuro

Las organizaciones que se orientan hacia el futuro y que se preocupan por este están en sintonía con los siguientes desafíos:

1. **Globalización.** Implica preocuparse por la visión global del negocio, por analizar a los competidores y evaluar la posición relativa de sus productos y los servicios. Esto no significa que el mercado local tienda a desaparecer. El *benchmarking* dejó de ser local o regional. Lo que vale es la comparación entre aquello que la organización hace y lo mejor que existe en todo el mundo. Hoy, el refrán más conocido es: *pensar globalmente y actuar localmente*.
2. **Personas.** Incluye la preocupación por educar, capacitar, motivar, liderar a las personas que trabajan en la organización para inculcarles el espíritu emprendedor y ofrecerles una cultura participativa, así como oportunidades para su plena realización personal. La organización indica los objetivos que pretende alcanzar, enfocados en su misión y su visión, y ofrece oportunidades de crecimiento profesional que fortalecen su negocio. Las empresas exitosas proporcionan a las personas un clima laboral acogedor y agradable, con plena autonomía y libertad para elegir la manera de desempeñar su trabajo. A las personas se les considera asociados y colaboradores, no trabajadores que perforan su tarjeta en un reloj. Las empresas que colocan a los accionistas, clientes y trabajadores en el mismo nivel, en vez de colocar a los accionistas y

clientes en primer lugar son, paradójicamente, aquellas que proporcionan mejores resultados a sus accionistas y clientes.

3. **Cliente.** Supone la capacidad para conquistar, mantener y ampliar la clientela. Este es el mejor indicador de la capacidad de supervivencia y crecimiento organizacional. Las entidades con éxito tienen acercamientos constantes con sus clientes, conocen las características, las necesidades y las aspiraciones cambiantes de su clientela y procuran interpretarlas, comprenderlas, satisfacerlas o superarlas continuamente. Saben conquistar y mantener al cliente.
4. **Productos/servicios.** Implica la necesidad de diferenciar los productos y los servicios en términos de calidad y atención. Los productos y los servicios se parecen cada vez más, son bienes de consumo (*commodities*). La ventaja competitiva consiste en agregar elementos adicionales, como calidad, facilidad de uso y atención, para diferenciarlos de los que generan los competidores.
5. **Conocimiento.** Vivimos en plena era del conocimiento, en la cual el recurso organizacional más importante (el capital financiero) cede el podio a otro recurso imprescindible: el capital intelectual. El conocimiento y su adecuada aplicación permiten captar la información disponible para todos y transformarla rápidamente en una oportunidad de nuevos productos o servicios, antes de que los competidores aprendan a hacerlo.
6. **Resultados.** Entraña la necesidad de fijar objetivos y de perseguir resultados, reducir los costos y aumentar los ingresos. Es imprescindible tener visión del futuro

y enfocarse en las metas que se pretende lograr. El incremento de la calidad y el aumento gradual de la productividad son las bases de la competitividad en el mundo actual de las empresas exitosas.

7. **Tecnología.** Implica la necesidad de evaluar y de actualizar a la organización para incorporar y aprovechar los avances tecnológicos. Las organizaciones excelentes no son las que cuentan con la tecnología más avanzada y compleja, sino aquellas que saben extraer el máximo provecho de sus tecnologías actuales. La preparación y la capacitación de las perso-

nas están detrás de ello. Son ellas las que aplican y operan la tecnología que existe en la organización, aceleran la eficiencia potencial y atienden la eficacia real de los procesos. Las personas son la mejor herramienta que mueve e impulsa el negocio de las empresas.

En resumen, todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio y las personas están allí para atenderlo.

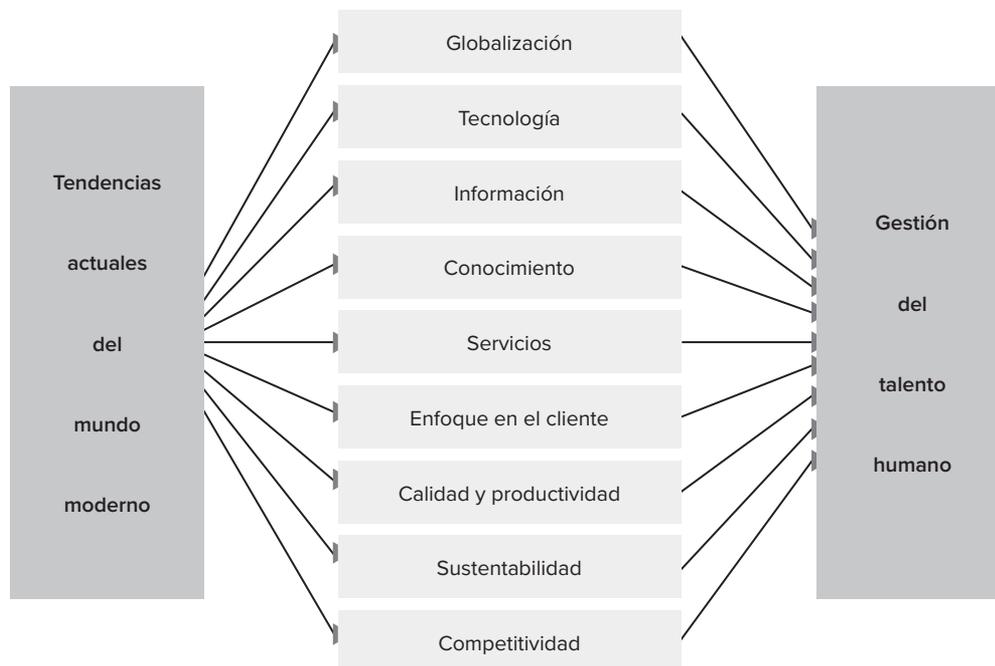
Pero, ¿qué sucede actualmente con la gestión del talento humano? En realidad, se encuentra en un rápido proceso de adaptación a los nuevos tiempos. ¿Cómo? De un modo muy amplio e irreversible. Está dejando de ser RRHH para transformarse en la gestión del talento humano. Ha dejado de ser el área cerrada, hermética, monopólica y centralizadora que la caracterizaba en el pasado y está en camino de convertirse en un área abierta, amigable, participativa, catalizadora, transparente y descentralizadora. Y cada vez más humana.

## Los nuevos y cambiantes desafíos del mundo actual

El futuro apunta hacia cambios más veloces e intensos en el ambiente externo, en las organizaciones y en las personas. Vemos que el mundo actual se caracteriza por ten-

dencias que involucran la globalización, la tecnología, la información, el conocimiento, los servicios, el enfoque en el cliente, la calidad, la productividad y la competitividad. Todas esas tendencias afectan y seguirán afectando la gestión del talento humano en las organizaciones. Es un conjunto muy amplio de nuevas tecnologías que, integradas y asociadas, han dado a luz fenómenos tales como la inteligencia artificial, la robotización, el aprendizaje de la máquina, la impresión 3D, los algoritmos y los enfoques analíticos predictivos.

Todas esas tendencias influyen enormemente en las organizaciones y en su estilo de lidiar con sus talentos. El mundo de los negocios ahora es diferente, exigente, dinámico, competitivo, cambiante e incierto. Los talentos sienten el impacto de esas influencias y necesitan que sus líderes y ejecutivos les brinden apoyo y sostén. A su vez, esos líderes y ejecutivos requieren el apoyo y el sostén de la GTH (figura 2.3).



◆ **Figura 2.3** Los nuevos desafíos cambiantes que entrañan la gestión del talento humano.

## La GTH hoy

### La nueva era del capital intelectual<sup>3</sup>

En su libro *Intellectual Capital*, Stewart nos da mucho en qué pensar. La lógica del capitalismo en la era industrial era simple: se basaba en el capital financiero. El señor rico tenía una idea para crear una empresa. Transformaba su dinero en activos fijos: una fábrica, equipo y oficinas. Contratava a un ejecutivo para administrar los activos. Este, a su vez, contratava a operadores para que hicieran funcionar las máquinas. El señor rico les pagaba, se quedaba con las ganancias, aseguraba el mantenimiento del equipo y compraba máquinas nuevas. Si quería, podía ofrecer al público la oportunidad de dividir con él la propiedad de la compañía y, a veces, también ofrecía esa opción a los ejecutivos. Casi nunca extendía esa posibilidad a los trabajadores, pero en los años de negocios prósperos les regalaba un pavo para la cena de Navidad.

Hoy en día, el capitalismo industrial es diferente. En las empresas que exigen inversiones intensivas en conocimiento, y no está claro quién es el dueño de la empresa, de sus herramientas y de sus productos. El descendiente moderno del señor rico comienza con una aportación inicial hecha por algún capitalista de inversiones de Silicon Valley. Alquila espacio para oficinas en un centro empresarial y no es dueño de fábrica alguna; sus productos son manufacturados por empresas chinas. La única instalación y el único equipamiento son mesas, computadoras y tal vez una máquina de Coca-Cola. El señor rico compró los activos de su empresa, pero no está claro quién hace las inversiones de las cuales depende el capital intelectual: las inversiones en personas. Lejos de estar separado de las herramientas y del fruto de su labor, el trabajador del conocimiento los carga dentro de su cabeza. Ese cambio pone al revés la naturaleza y la administración de las empresas. 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, en ocasiones mucho mejor de lo que cualquier ser humano podría trabajar, pero no crean. Mientras tanto, pensar y crear son los activos fijos de los que dependen las empresas del conocimiento. El trabajo rutinario y mal calificado, aun cuando se haga manualmente, no genera ni emplea capital humano para la organización. Bien puede ser automatizado o, cuando no puede serlo, el trabajador que contribuye poco y aprende poco en materia de habilidades y conocimientos puede ser sustituido fácilmente. Es desechable, una mano contratada y no una cabeza productiva. Estamos en la era del trabajador del conocimiento, que crea tecnologías y máquinas que cambian al mundo.

## Volvamos al caso introductorio

### El nuevo papel de gerente

Roberto Cerqueira buscó ayuda en el Departamento de Capacitación de Beta. Su objetivo era aprender otras habilidades y adquirir el conocimiento necesario para tener éxito en su nuevo puesto. Hizo un rápido análisis y llegó a la conclusión de que era urgente aprender muchas cosas sobre liderazgo, motivación y comunicación para poder lidiar con su equipo. Roberto se sentía como pez fuera del agua. Nunca imaginó que se encontraría en un aprieto como este. ¿Cómo le ayudaría usted?

## Los nuevos papeles de la gestión del talento humano

Con todas las transformaciones y modificaciones en todo el mundo, el área de GTH atraviesa por cambios profundos. Y no podría ser de otra manera. En tiempos recientes, el área pasó por una brusca transición. En la figura 2.4 se presenta una idea simplista y resumida de esos cambios.

Los papeles que hoy asumen los profesionales de la GTH son múltiples: deben desempeñar roles operativos y, al mismo tiempo, estratégicos. En otros términos, para que el área de GTH pueda agregar valor a la organización, servir a sus objetivos y crear ventajas competitivas debe desempeñar funciones cada vez más versátiles y complejas.

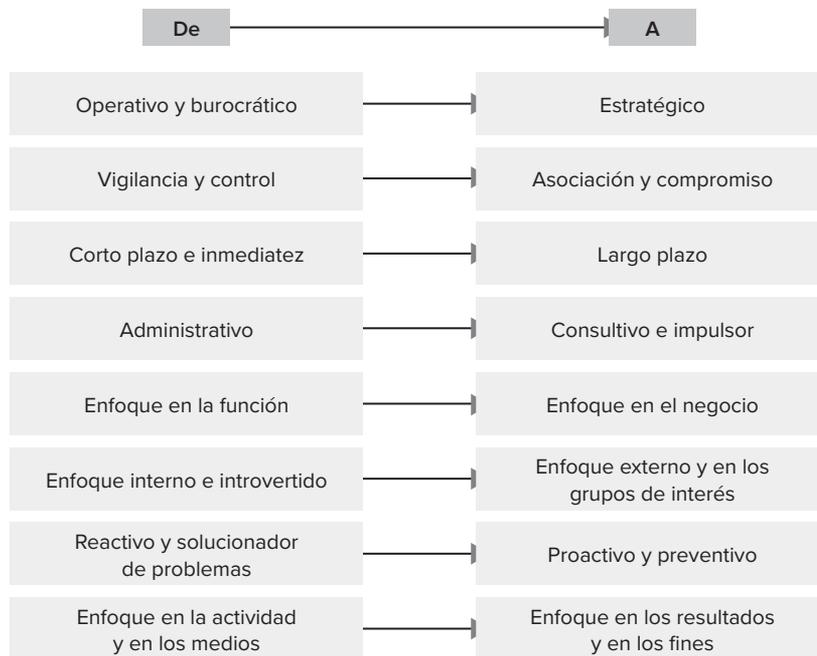
## La GTH hoy

### Las nuevas funciones de la gestión del talento humano

Ulrich<sup>4</sup> sostiene que, para crear valor y lograr resultados, el área de gestión del talento humano debe tener muy en claro no solo las actividades que debe realizar, sino también las metas y los resultados que le permitan designar las funciones y actividades a los socios de la organización. En la figura 2.5 los ejes vertical y horizontal representan el enfoque en las actividades de la GTH. Este enfoque va de lo estratégico a largo plazo a lo operativo a corto plazo. Los profesionales de GTH deben aprender a ser tanto estratégicos como operativos y, simultáneamente, enfocarse en el largo y corto plazos. Las actividades se extienden desde la administración de procesos (herramientas y sistemas de GTH) hasta la administración del capital humano en las organizaciones.

<sup>3</sup> Tomado de: Stewart, T. A. (1997, 13 de agosto). "A Nova Era do Capital Intelectual". *Exame*, 642: 86-89.

<sup>4</sup> Ulrich, D. (1997). *Human Resources Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results* (pp. 39-40). Boston: Harvard Business School Press.



◆ **Figura 2.4** Los nuevos papeles de la GTH.



◆ **Figura 2.5** Modelo de las múltiples funciones de la gestión del talento humano para construir una organización competitiva.<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Adaptado de: Ulrich, 1997, pp. 23-25.

Los dos ejes de la figura definen cuatro funciones principales de la GTH,<sup>6</sup> a saber:

1. **Administración de estrategias de gestión de recursos humanos.** La manera en que el departamento de GTH ayuda a impulsar la estrategia de la organización.
2. **Administración de la infraestructura de la empresa.** La manera en que la GTH ofrece una base de servicios a la organización para que sea más eficiente y eficaz.
3. **Administración de la contribución de los trabajadores.** La manera en que la GTH ayuda a los trabaja-

dores a participar y a comprometerse con la organización; es decir, los transforma en sus agentes emprendedores, asociados y proveedores.

4. **Administración de la transformación y el cambio.** La manera en que la GTH ayuda a generar una organización creativa, renovadora e innovadora.

En la figura 2.6 se explican las cuatro funciones de la gestión humana.

Esas cuatro funciones exigen un posicionamiento nuevo y otra mentalidad del profesional de la gestión del talento humano, como veremos más adelante.

Función de la gestión humana	Resultado	Característica principal	Actividad
Administración de estrategias de la gestión humana	Ejecución de la estrategia	Asociado estratégico para ayudar a alcanzar los objetivos de la organización	Adecuación de las estrategias de la gestión humana a la estrategia empresarial: diagnóstico de la organización para detectar sus fortalezas y debilidades
Administración de la infraestructura de la empresa	Construcción de una infraestructura eficiente	Especialista administrativo para reducir costos y aumentar valor	Reingeniería de los procesos de la organización: servicios en común para la mejora continua
Administración de la contribución de los talentos	Aumento de participación y capacidad de los talentos	Defensor de los talentos para capacitar e incentivar a las personas	Escuchar y responder a los talentos: proporcionar recursos a los trabajadores para incentivar sus contribuciones
Administración de la transformación y el cambio	Creación de una organización renovada y renovadora	Agente de cambio e innovación para mejorar la capacidad para cambiar	Administrar la transformación y el cambio: asegurar la capacidad para el cambio y la identificación y solución de problemas

◆ **Figura 2.6** Definición de las funciones de la GTH.<sup>7</sup>

## La GTH hoy

### Ya se sabe que la empresa perfecta no existe<sup>8</sup>

El consultor estadounidense, Robert Levering, relata que, desde niño, escuchó a sus padres, tíos y vecinos renegar de las empresas en las que trabajaban. Cuando creció, observó que sus hermanos y amigos ingresaban al coro. Llegó a la conclusión de que no conocía a nadie que hablase bien del lugar donde trabajaba. Tiempo después se asoció con Milton Moskowitz, con quien efectuó una investigación y publicó un libro sobre la felicidad en el clima laboral: *The 100 Best Companies to Work for in America*. En 1994 actualizó el libro y en 1998 coordinó una investigación para la revista *Fortune* sobre el mismo tema. Todos sabemos que la empresa perfecta no existe. Sin embargo, algunas son

menos imperfectas que otras. En opinión de Levering y Moskowitz, las dos características principales de una empresa buena para trabajar en ella son:<sup>9</sup>

1. **Respeto.** La mejor empresa es una en la que usted se sienta respetado, pueda ser usted mismo y crecer. En un nivel más práctico, esto significa que la empresa muestra respeto por su potencial y que usted puede crecer y progresar en ella. En un nivel más sutil, el trato entre las personas es amigable, se escuchan unas a otras y se tratan con respeto. La peor empresa es aquella en la que usted se siente en la obligación de representar un papel cuando está en el trabajo. Un papel que no es el suyo, o sea, que le obliga a ser una persona que usted no es.

<sup>6</sup> Ulrich, 1997, pp. 42-48.

<sup>7</sup> Ulrich, 1997, p. 48.

<sup>8</sup> Bernardi, M. A. (1998, abril). "Que Não Existe Empresa Perfeita Nós Sabemos". *Exame-Você S/A*, 1 (1): 88-91.

<sup>9</sup> Levering, R. & Moskowitz, M. (1988, 12 de enero). "The Great Place to Work". *Fortune*. Editado anualmente.

2. **Credibilidad.** La mejor empresa promueve un clima interno en el cual los trabajadores se sienten libres para hacer preguntas y están dispuestos a recibir una respuesta franca. Los mejores lugares para trabajar cuentan con mecanismos de realimentación (*feedback*) para que todas las personas tengan la oportunidad de hacer preguntas sin intermediarios a la dirección, incluso al presidente. Es importante trabajar en un ambiente en donde usted pueda confiar en lo que le dicen. Algunos dirigentes nunca quieren discutir francamente los problemas con sus trabajadores y actúan como si todo fuera perfecto.

En el fondo, Levering y Mozkowitz demuestran que ninguna empresa tiene el monopolio de los mejores lugares para tra-

bajar. Un gran lugar para trabajar se presenta cuando los líderes de la cúpula conceden gran prioridad a ese punto. Los líderes en el nivel más alto de los mejores lugares para trabajar verdaderamente cuidan a sus colaboradores como personas y no como recursos o mano de obra contratada. Las ideas de Levering inspiraron a la revista *Exame-Você S/A* a ofrecer anualmente la investigación sobre “Las mejores empresas para que usted trabaje”. Toda planeación estratégica de la gestión del talento humano debe tomar en cuenta esas ideas.



Para conocer más sobre este tema, véase “No trabaje en malas empresas”.

## Administración de los talentos humanos y del capital intelectual

En el mundo de hoy, en el que ya estamos aprendiendo a vivir, los cambios que ocurren en las empresas no son solo estructurales. Son, sobre todo, cambios culturales y conductuales que transforman el papel de las personas que participan en ellas. Estos cambios no pueden pasar inadvertidos para la GTH, puesto que ocurren también en

esta área, y provocan una profunda transformación en sus características, como muestra la figura 2.7.

Para que esa transformación sea plena, y para que la GTH se ubique en la delantera y no sea una simple acompañante de las demás áreas de la empresa, es imperativo que asuma una nueva estructura y desarrolle posturas novedosas, con el fin de dinamizar intensamente sus potencialidades y contribuir al éxito de la empresa. Por tanto, para pensar en la gestión del talento humano es preciso pensar primero en el negocio para el cual debe servir y ofrecer resultados concretos. De lo contrario, será un simple adorno sin importancia alguna.

Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración de la función de RRHH</li> <li>• Especialización de las funciones</li> <li>• Varios niveles jerárquicos</li> <li>• Introversión y aislamiento</li> <li>• Rutina operativa y burocrática</li> <li>• Preservación de la cultura organizacional</li> <li>• Enfoque en los medios y los procedimientos</li> <li>• Búsqueda de la eficiencia interna</li> <li>• Visión dirigida hacia el presente y el pasado</li> <li>• Administrar recursos humanos</li> <li>• Hacer todo sola</li> <li>• Importancia de los controles de las operaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el negocio central (<i>core business</i>) del área</li> <li>• Administración de procesos</li> <li>• Adelgazamiento y <i>downsizing</i></li> <li>• <i>Benchmarking</i> y extraversion</li> <li>• Consultoría y visión estratégica</li> <li>• Innovación y cambio cultural</li> <li>• Enfoque en los objetivos y los resultados</li> <li>• Búsqueda de la eficacia de la organización</li> <li>• Visión dirigida hacia el futuro y el destino de la empresa</li> <li>• Asesorar en la administración con personas</li> <li>• Ayudar a los gerentes y los equipos</li> <li>• Enfoque en los medios y los procedimientos</li> </ul>

◆ **Figura 2.7** Las nuevas características de la GTH.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (1996). *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro* (p. 69). São Paulo: Makron Books.

**La GTH hoy**

**La nueva gestión del talento humano**

Así, llegamos a la conclusión de que la gestión del talento humano ha comenzado a abandonar rápidamente el antiguo contexto industrial que provocó el surgimiento del movimiento de las relaciones industriales, que fue su origen, para colocarse en un nuevo contexto que será su futuro nicho de operaciones: el mundo actual. Es más, la GTH está dejando de ser un área que mira hacia atrás (al pasado y la tradición, y a veces al presente) para constituir un área que se perfila hacia el frente, hacia el futuro y hacia la sostenibi-

lidad de la organización. Ha dejado de ser el área que privilegiaba la tradición para enfocarse en su destino. Ha dejado de ser el área que “viene de”, y que avanza de costado, para convertirse en el área que “va hacia”, y que corre hacia adelante en dirección a un futuro que está llegando cada vez más rápido.<sup>11</sup> Esta será la gestión del talento humano de hoy y de mañana (figura 2.8).

<sup>11</sup> Levy, A. R. (1992). *Competitividade Organizacional: Decisões Empresariais para uma Nova Ordem Econômica Mundial*. São Paulo: Makron Books.

- Una nueva visión del hombre, del trabajo y de la empresa.
- Estructura plana, horizontal, delgada, de pocos niveles jerárquicos.
- Organización orientada a los procesos y no a las funciones especializadas y/o aisladas.
- Necesidad de atender al usuario (interno o externo) y, de ser posible, dejarle satisfecho.
- Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios del entorno.
- Visión dirigida hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y de las personas.
- Necesidad de crear y agregar valor para las personas, la empresa y el cliente.
- Creación de condiciones para establecer una administración participativa basada en equipos.
- Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proacción.
- Compromiso con la calidad y excelencia de los servicios.
- Búsqueda de la innovación y la creatividad.

◆ **Figura 2.8** Las nuevas necesidades de la GTH.<sup>12</sup>

	Antes	Ahora
<b>Cúpula de la gestión humana</b>	Orientada operacionalmente: enfoque en las reglas y procedimientos.	Orientada estratégicamente: enfoque en la misión y la visión.
<b>Función de dirección</b>	Define la misión, la visión y los objetivos de los gerentes.	Define los valores que orientan la conducta de los gerentes y las personas.
<b>Función de gerencia media</b>	Acompaña y presta servicios a los gerentes de nivel medio.	Aconseja y apoya a los gerentes y directores.
<b>Función de gerencia inferior</b>	Trabajador. Simple seguidor de las normas internas.	Propietario del proceso. Líder de personas y equipos.
<b>Sistemas de remuneración</b>	Salario fijo con base en la importancia del puesto.	Incentivos con base en las metas y los resultados alcanzados. Remuneración variable y flexible.
<b>Función principal</b>	Prestar servicios especializados a todas las áreas de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los trabajadores.
<b>Función principal</b>	Enfoque en los productos y servicios que ofrece el área de RRHH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales estratégicos. Consultoría y asesoría.

◆ **Figura 2.9** Algunas características de la gestión humana: antes y después.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Chiavenato, 1996, p. 70.

<sup>13</sup> Chiavenato, 1996, p. 70-71.

Aspectos organizacionales y estructurales	Aspectos culturales y conductuales
• Redes internas de equipos y grupos	• Participación e implicación
• Células de producción	• Compromiso personal
• Unidades estratégicas de negocios	• Orientación hacia el cliente o el usuario
• Sencillez y agilidad	• Enfoque en metas y resultados
• Organización y flexibilidad	• Mejora continua
• Competitividad	• Comportamiento ágil y proactivo
• Excelencia	• Visión global y acción local
• Adecuación al negocio y a la misión	• Proximidad/intimidad con el cliente
• Aprendizaje organizacional	• Cambio cultural y conductual

◆ **Figura 2.10** La nueva orientación en el mundo moderno.<sup>14</sup>

Ese fuerte desplazamiento ha provocado que el área sea cada vez más amplia, dinámica y estratégica para dirigir el desempeño organizacional (figura 2.9).

De lo anterior resulta una completa reorientación del área de gestión humana en los componentes organizacionales y culturales para adecuarlos a las nuevas exigencias de la era del conocimiento, tanto en los aspectos organizacionales y estructurales como en los culturales y conductuales (figura 2.10).

Dentro de este nuevo contexto estructural y cultural los gerentes de línea deben asumir nuevas responsabilidades, y para cumplirlas, tienen que aprender nuevas habilidades conceptuales y técnicas. También deben desarrollar habilidades humanas para manejar sus equipos de trabajo. No solo se trata de cambiar el departamento de la GTH sino, principalmente, la función de los gerentes de línea para que el proceso de descentralización y delegación pueda tener éxito.

## La GTH hoy

### Nuestro personal es nuestro mayor patrimonio<sup>15</sup>

De 1995 a 1997 el valor de mercado de la pequeña Microsoft superó el valor de General Motors, la compañía más grande del mundo. ¿Puede ser? El *New York Times* comentó que el único activo real de propiedad de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. En su libro, *Post-Capitalist Society*, Peter Drucker señala que los medios de producción, la base tradicional del capitalismo, ahora está en las cabezas de los trabajadores y no en sus manos.<sup>16</sup> Lo que Marx había soñado ya estaba ocurriendo, pero de forma jamás imaginada.

Esto va en contra del capitalismo tradicional. La tradición afirmaba que las personas del dinero son las que detentan los medios de producción porque contratan a los trabajadores para operar esos medios. Los balances financieros, los mercados de acciones y las estructuras de las empresas reflejan esa tradición. Los agentes financieros poseían y disponían de su propiedad y de sus bienes; creaban instituciones en las que las vidas y los medios de vida dependían del desarrollo y la explotación de lo que poseían. Pero no se puede ser propietario del cerebro de las personas

ni impedir que estas se lo lleven a otra parte. Los bienes ya no se controlan como se hacía antiguamente. Ahora, son de sus propios propietarios. Y son bienes intangibles.

Por tanto, los bienes humanos nos presentan una paradoja. Dado que las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa necesita invertir en ellas, desarrollarlas y hacerles espacio para sus talentos. Cuanto más lo haga, tanto más enriquecerá sus pasaportes y aumentará la movilidad potencial de las personas. No hay manera de que escape de la paradoja, porque no se puede dar el lujo de dejar de invertir en esos bienes móviles. Ya se puede percibir una transformación en las culturas de nuestras empresas. Actualmente, la organización no puede exigir la lealtad de su propio personal. Por el contrario, debe conquistar esa lealtad, pues no hay razón lógica o económica para que esos bienes no se vayan a un lugar mejor si lo encuentran.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Qué define el valor de una organización?”.

<sup>14</sup> Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>15</sup> Tomado de: Handy, C. (1997). *A Era da Transformação no Mundo das Organizações* (pp. 151-153). São Paulo: Makron Books.

<sup>16</sup> Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Nueva York: Harper Business.

## Talento humano

Administrar el talento humano se convierte cada día en algo indispensable para el éxito de las organizaciones. Tener personas no significa necesariamente tener talentos. ¿Cuál es la diferencia entre personas y talentos? Un talento es siempre un tipo especial de persona. Y no siempre toda persona es un talento. Para ser talento, la persona debe poseer algún diferencial competitivo que la valore. Hoy en día el talento incluye cuatro aspectos esenciales para la competencia individual:

1. **Conocimiento.** Es el saber. Constituye el resultado de aprender a aprender, de forma continua, dado que el conocimiento es la moneda más valiosa del siglo XXI.
2. **Habilidad.** Es 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.
3. **Juicio.** Es saber analizar la situación y el contexto. Significa saber obtener datos e información, tener espíritu crítico, juzgar los hechos, ponderar con equilibrio, definir prioridades y tomar decisiones.
4. **Actitud.** Es saber hacer 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.



Para conocer más sobre este tema, véase “Simplificación de la GTH”.

Talento era el nombre que se daba a una moneda valiosa de la antigüedad. Hoy en día es necesario saber integrar, organizar, desarrollar, recompensar, retener y auditar ese activo precioso para las organizaciones. ¿Y quién debe hacerlo? Ese es el desafío para toda la organización y no tan solo para el área de GTH. Se trata de un activo demasiado importante para estar restringido, de manera única y exclusiva, a un área de la organización. Talento es una persona dotada de competencias (figura 2.11).

## Capital humano

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:

1. **Talentos.** Dotados de conocimientos, habilidades y competencias que son reforzados, actualizados y recompensados de forma constante. Sin embargo, no se puede abordar el talento de forma aislada como un sistema cerrado. Solo no llega lejos, pues debe existir y coexistir en un contexto que le permita libertad, autonomía y cobertura para poder expandirse.

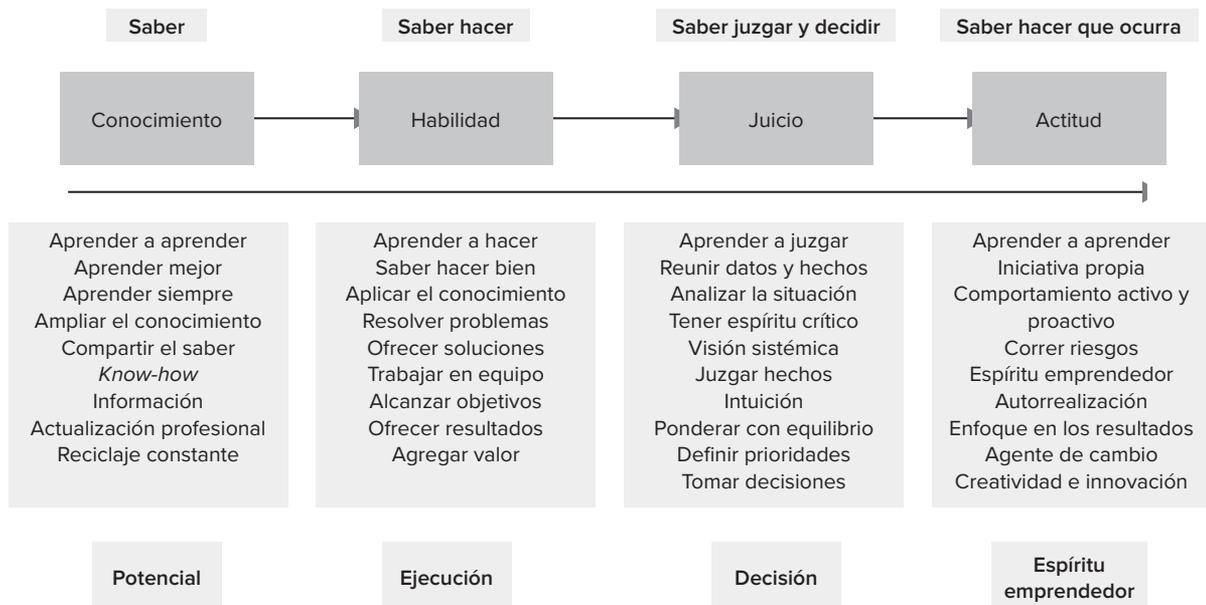


Figura 2.11 Bases estructurales del talento humano.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (2011). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (p. 5). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

2. **Contexto organizacional.** Es el ambiente interno adecuado para que los talentos florezcan y crezcan. El talento es como una semilla delicada. Si se planta en un terreno desfavorable, seguramente se marchitará o morirá. Si el terreno es adecuado y favorable, el talento florece. El contexto organizacional es determinado por aspectos como:

- a) **Arquitectura organizacional** con un diseño flexible e integrador, capaz de alta conectividad para coordinar a las personas y el flujo de los procesos y de las actividades de manera integral. La organización del trabajo debe facilitar el contacto y la comunicación con las personas.
- b) **Cultura organizacional** democrática y participativa que inspire confianza, compromiso, satisfacción, espíritu de equipo, esto es, debe basarse en la solidaridad y la camaradería entre las personas.
- c) **Estilo de administración** sustentado en el liderazgo inspirador y renovador y en el *coaching*, con descentralización del poder, delegación y atribución de facultades (*empowerment*).

Todo ese contexto organizacional debe funcionar como un colchón o una plataforma capaz de incentivar y llevar a los talentos rumbo a la excelencia (figura 2.12).

Así pues, no basta con tener talentos para poseer capital humano. Es necesario tener talentos integrados a un contexto acogedor. Tal como una semilla y suelo donde se planta, si el contexto es favorable y propicio, los talentos se desarrollan y crecen. Si el contexto no es adecuado, los talentos hacen caso omiso de las ataduras y huyen.

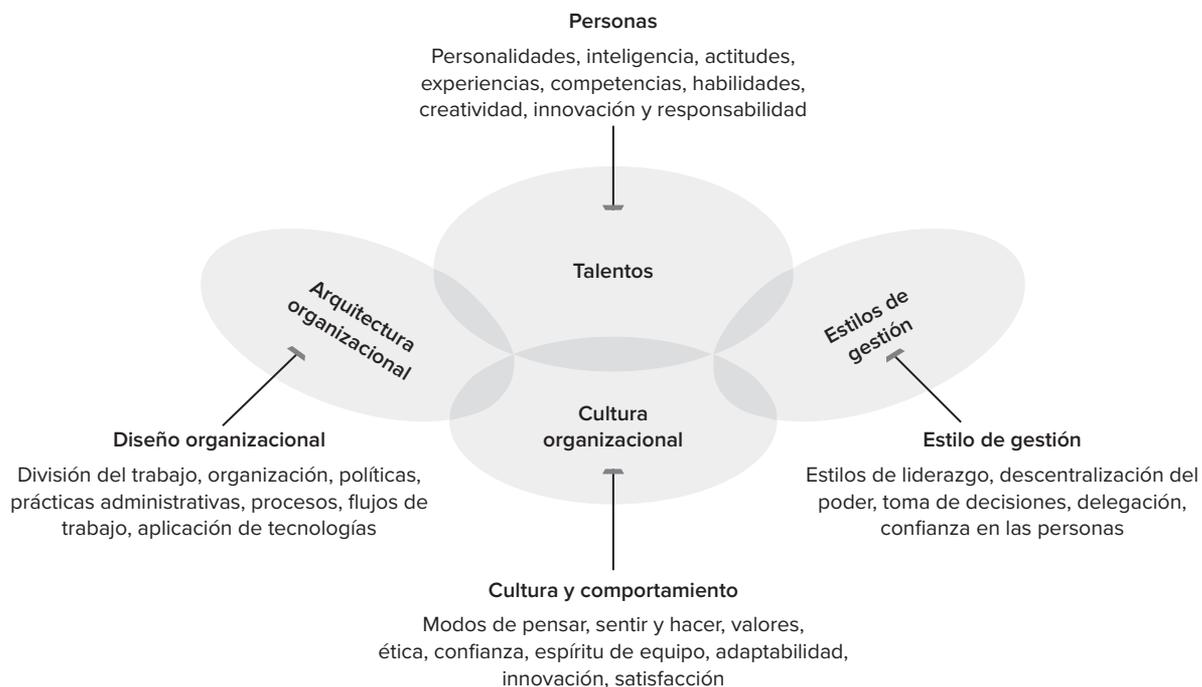
La suma de ambos (talento y contexto) proporciona el concepto de capital humano. Esto tiene un significado importante para la GTH: ya no es cuestión de lidiar con las personas y transformarlas en talentos, sino que también se trata del contexto donde trabajan. En consecuencia, su nuevo papel es lidiar con las personas, con su organización de trabajo, con la cultura organizacional que las envuelve y con el estilo de administración que utilizan los gerentes como administradores de personas. Y, principalmente, el hecho de que el concepto de capital humano conduce al concepto de capital intelectual. Así, el capital humano es la parte más importante del capital intelectual (figura 2.13).

## Capital intelectual

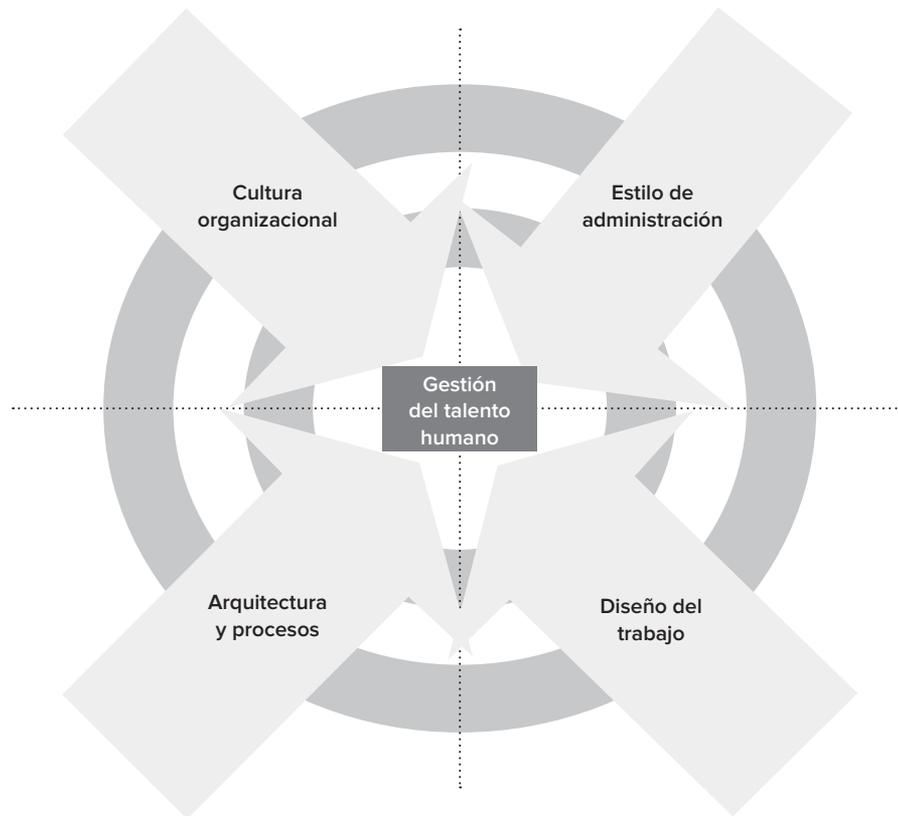
Es uno de los conceptos de mayor polémica en la actualidad. Al contrario del capital financiero, que es básicamente cuantitativo, numérico y se fundamenta en activos tangibles y contables, el capital intelectual es totalmente invisible e intangible. La GTH, ahora más que nunca, se enfoca en el capital humano y en sus consecuencias en el capital intelectual de la organización. Así, el campo de influencia de la GTH no solo se extiende a “nuestra gente”, sino también a “nuestra organización” y a “nuestros clientes”. La GTH debe pensar en grande (figura 2.14).



Para conocer más sobre este tema, véase “Nuestro personal, nuestros clientes y nuestra organización”.



◆ **Figura 2.12** Componentes del capital humano.



◆ **Figura 2.13** La convergencia de la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, el estilo de administración y el modelo de trabajo en la GTH.

## Volvamos al caso introductorio

### El nuevo papel de gerente

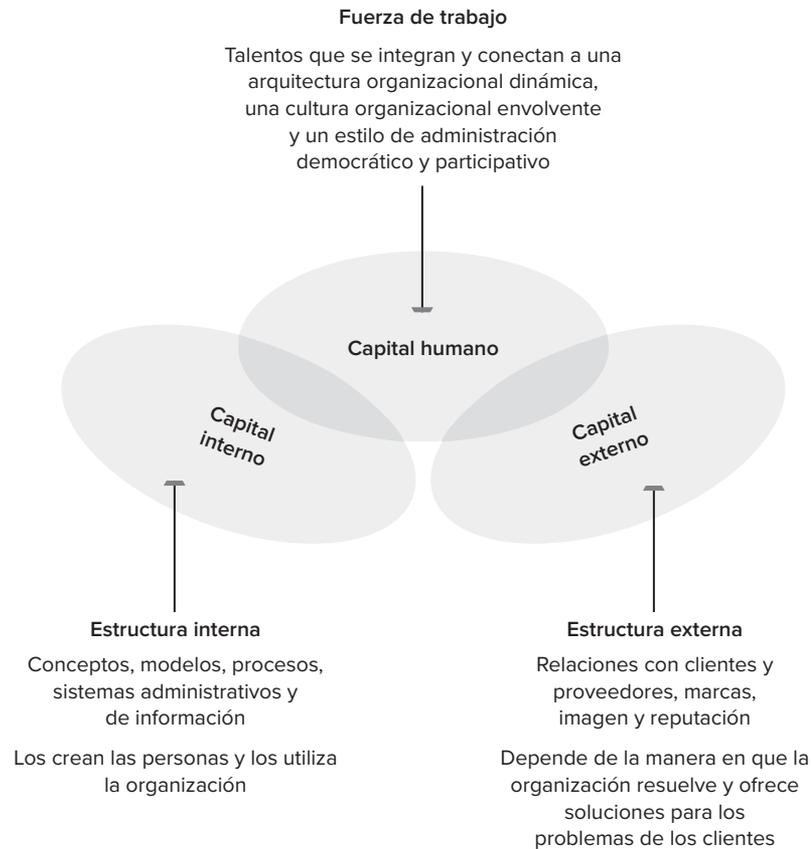
Roberto entendió que además de las competencias técnicas que poseía tendría que adquirir competencias conductuales, como mejorar sus relaciones interpersonales, aprender a interactuar con otras personas y enfocarse en las

metas y los resultados que tendría que alcanzar por medio de ellas. Entendió que el desafío fundamental para su éxito como nuevo gerente era la creación de un equipo de alto desempeño. ¿Cómo obtener apoyo y seguimiento del departamento de capacitación?

## ¿Para quién debe trabajar la GTH?

Al inicio de este capítulo vimos que, en el pasado, el viejo departamento de RRHH trabajaba para los patrones y los inversionistas y se ocupaba de las llamadas relaciones industriales. Más adelante, se concentró en los trabajadores de la planta de la fábrica y, posteriormente, en los empleados de las oficinas. Después se ocupó de toda la fuerza de trabajo de la organización. Posteriormente, empezó a delegar parte de sus procesos en los gerentes —como gerentes de personas— y percibió que debería desarrollar las competencias conductuales de esos liderazgos: los gerentes como líderes de equipos. Hasta entonces, el enfoque de los RRHH residía en el interior de la organización. Más adelante empezó a considerar la atención al cliente o consumidor y a su plena satisfacción.

Hoy, el propósito de la GTH es sumamente amplio, complejo, dinámico y permeable. La gestión debe estar directamente relacionada con la actividad de la organización y, por tanto, debe servir para ofrecer resultados a todos los grupos de interés (*stakeholders*) directa o indirectamente relacionados con las actividades que desarrolla de acuerdo con sus inversiones, contribuciones y expectativas de rendimientos. No se trata solo de ofrecer rendimientos satisfactorios a los ejecutivos, los líderes y los empleados que operan internamente el negocio. Ellos solo son parte de los grupos de interés internos directamente relacionados con el negocio de la organización. Y tampoco exclusivamente a los accionistas (*shareholders*), como los propietarios, los accionistas o los inversionistas, que proporcionan el capital de riesgo para el negocio. La GTH también debe mirar más allá de sus límites y atender a los



◆ **Figura 2.14** Composición del capital intelectual.

demás grupos de interés externos o, por lo menos, impulsar y ayudar a la organización a atenderlos tan bien como sea posible.

Actualmente, el espectro de la GTH está dentro de la organización y abarca 360 grados a su alrededor. Este es su escenario actual de actividad y el punto donde reside su propósito fundamental. Como vimos en el capítulo anterior, cada grupo de interés invierte a su manera para obtener rendimientos también a su manera, como en la figura 2.15.

¿Por qué razón estamos golpeando la misma tecla? ¿La GTH debe proporcionar rendimientos y resultados a cada uno de los grupos de interés, dado que cada uno de ellos espera una propuesta diferente y específica y que todos quieren recibir los resultados prometidos? La propuesta de valor de la GTH, como veremos a continuación, debe incluir la forma de que la organización pueda ofrecer a todos ellos un rendimiento sustancial que sirva para satisfacerlos y mantenerlos comprometidos.

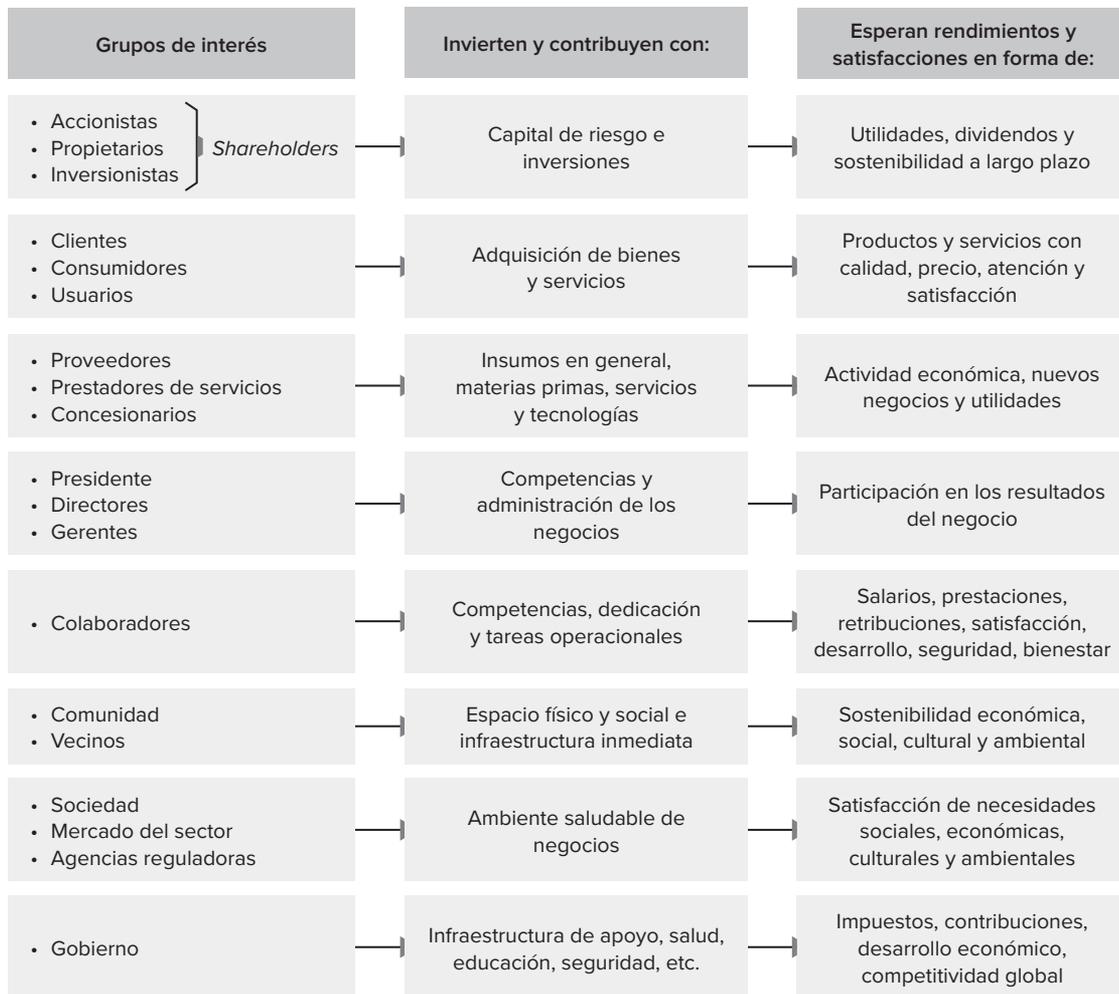
## ¿Cuál es el objeto de la GTH?

Es fundamental que la GTH tenga una identidad clara y objetiva de su papel y de lo que puede y debe hacer para apuntalar las actividades de la organización. Básicamente, el objeto de la GTH es manejar el capital humano de la organización (su riqueza más importante) y crear y agregarle valor y, con eso, enriquecer el capital intelectual aplicable al negocio. Eso significa que la GTH debe cuidar holísticamente de la comunidad colaborativa de talentos (para Chiavenato, el nuevo concepto de la antigua fuerza de trabajo de la organización) a efecto de agregar, comprometer, aplicar, desarrollar, recompensar y vigilar a los talentos para, por medio de ellos, abastecerla de las competencias esenciales capaces de producir ventajas competitivas durables para la actividad de la organización.

Y eso implica necesariamente saber crear y construir un amplio y poderoso ecosistema organizacional de esa comunidad colaborativa de talentos, dotado de liderazgos, equipos y un contexto físico, psicológico, social y virtual de trabajo incluyente y capaz de proporcionar compromiso, involucramiento, dinamismo, vitalidad, espíritu emprendedor, creatividad e innovación. Y, además, proporcionar una increíble y saludable satisfacción y motivación a todos los grupos de interés involucrados en el



Para conocer más sobre este tema, véase “Grupos de interés y sustentabilidad organizacional”.



◆ **Figura 2.15** Los grupos de interés de la organización: los grupos de interés.

negocio. Esa es la química, el pegamento que produce un negocio de excelencia para todos los involucrados en él de forma directa o indirecta.

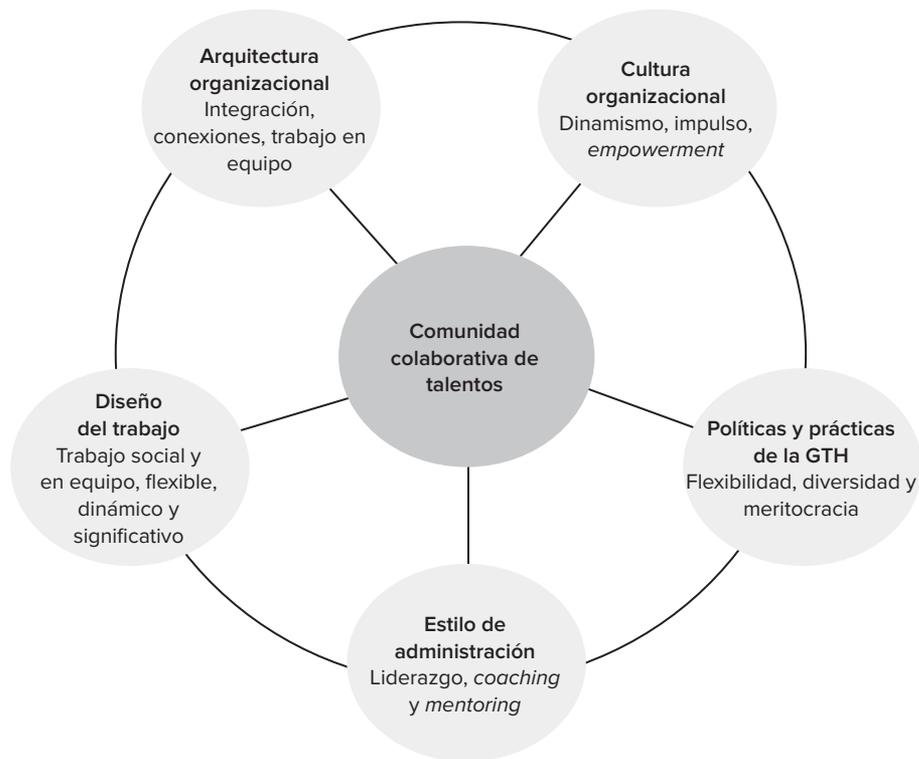
## El ecosistema organizacional en torno a la comunidad colaborativa de talentos

¿Cómo construir un ecosistema organizacional adecuado para la GTH? Piense en todo lo que rodea a los talentos y cómo todo ese contexto podría ser construido para ayudar a la GTH a ser más eficiente, eficaz, excelente, enfocada en objetivos estratégicos y capaz de ofrecer resultados extraordinarios. Por tanto, es preciso pensar en un ecosistema complejo y dinámico (figura 2.16) compuesto por:

1. **Una arquitectura organizacional.** Crear y desarrollar una estructura organizacional flexible y adaptable, basada en equipos y que ofrezca la posibilidad de conexiones, participación y trabajo colectivo de equipos

de alto desempeño. La arquitectura como una plataforma integradora de los esfuerzos humanos.

2. **Una cultura corporativa.** Desarrollar un contexto social envolvente y agradable, integrador e impulsor, que ofrezca entusiasmo, *empowerment* y espíritu emprendedor e innovador a talentos y equipos.
3. **Un estilo de administración** que privilegie el liderazgo democrático solidario, servicial, impulsor, participativo y emprendedor que ofrezca *coaching* y *mentoring* a los talentos y los equipos, con enfoque en la creación de valor y en los resultados que se entregarán.
4. **Un diseño de trabajo** que ofrezca un trabajo flexible, dinámico, en equipo, agradable, alegre, divertido y significativo. Un nuevo planteamiento de la GTH con un enfoque en la actividad de la organización, mediante el desarrollo de formas innovadoras y flexibles de trabajo, orientado hacia objetivos y parámetros basados en los resultados y los impactos que deben ofrecer al negocio de la organización. Aquí se cuida el modo en que el desempeño organizacional consti-



◆ **Figura 2.16** Ecosistema organizacional adecuado e indispensable para la comunidad colaborativa de talentos.

tuirá el conjunto de los desempeños de equipos integrados y de los desempeños individuales ágiles, dinámicos, eficaces y proactivos.

5. **Políticas y prácticas de la GTH** amplias, abiertas, innovadoras, incentivadoras y con flexibilidad suficiente para ofrecer una amplia dosis de meritocracia para atender la diversidad y la inclusión de los talentos.

Es urgente que la GTH cree todas esas condiciones organizacionales para dotar a la empresa de un ecosistema adecuado y dinámico que involucre agradablemente a su comunidad colaborativa de talentos.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto "Capital humano".

## ¿Cuál es la propuesta de valor de la GTH?

Toda organización existe para satisfacer una necesidad real o potencial del mercado y, por tanto, para ofrecer valor a alguien. Pero, ¿dónde debería invertir más cuantiosamente una organización para crear y agregar valor? El despacho estadounidense de consultores McKinsey considera que la inversión en activos intangibles representa la nueva fuente de ventaja competitiva de una empresa.

En su opinión, los activos intangibles que merecen mayor inversión son:<sup>18</sup>

### 1. Marca y reputación:

- Propuesta de valor distintiva con adecuaciones de conformidad con las diferencias específicas de los distintos grupos de interés.
- La personalidad de la marca se debe enfocar en un grupo de interés que será su meta y ser reforzado continuamente en todos los puntos de las relaciones con ellos.
- Visibilidad total de la marca que incluya a todos los canales de comunicación adecuados.

### 2. Tecnología, TI y habilidades digitales:

- Invertir en el acceso al consumidor y al colaborador, así como su acceso a las informaciones de la organización, abriendo un camino de dos sentidos.
- Mejorar los niveles de excelencia en la prestación de servicios.
- Aumentar la eficiencia y la eficacia del negocio.

### 3. Personas y talentos:

- Invertir cuantiosamente en los talentos que componen las principales competencias del negocio.
- Construir un depósito de talentos como base para las contrataciones futuras.



<sup>18</sup> Tomado de [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

- Invertir en los gerentes como líderes y coaches de equipos. La escasez de gerentes calificados es un desafío para las políticas de la GTH.

En cada organización todo debe corresponder a una estrecha relación entre el costo y el beneficio de cada actividad, en la cual el beneficio debe ser superior al costo para que valga la pena adoptarla. Ese beneficio debe ser evidente desde su propuesta de valor inicial. Todo es cuestión de una oferta de valor para todos los grupos de interés *involucrados*.

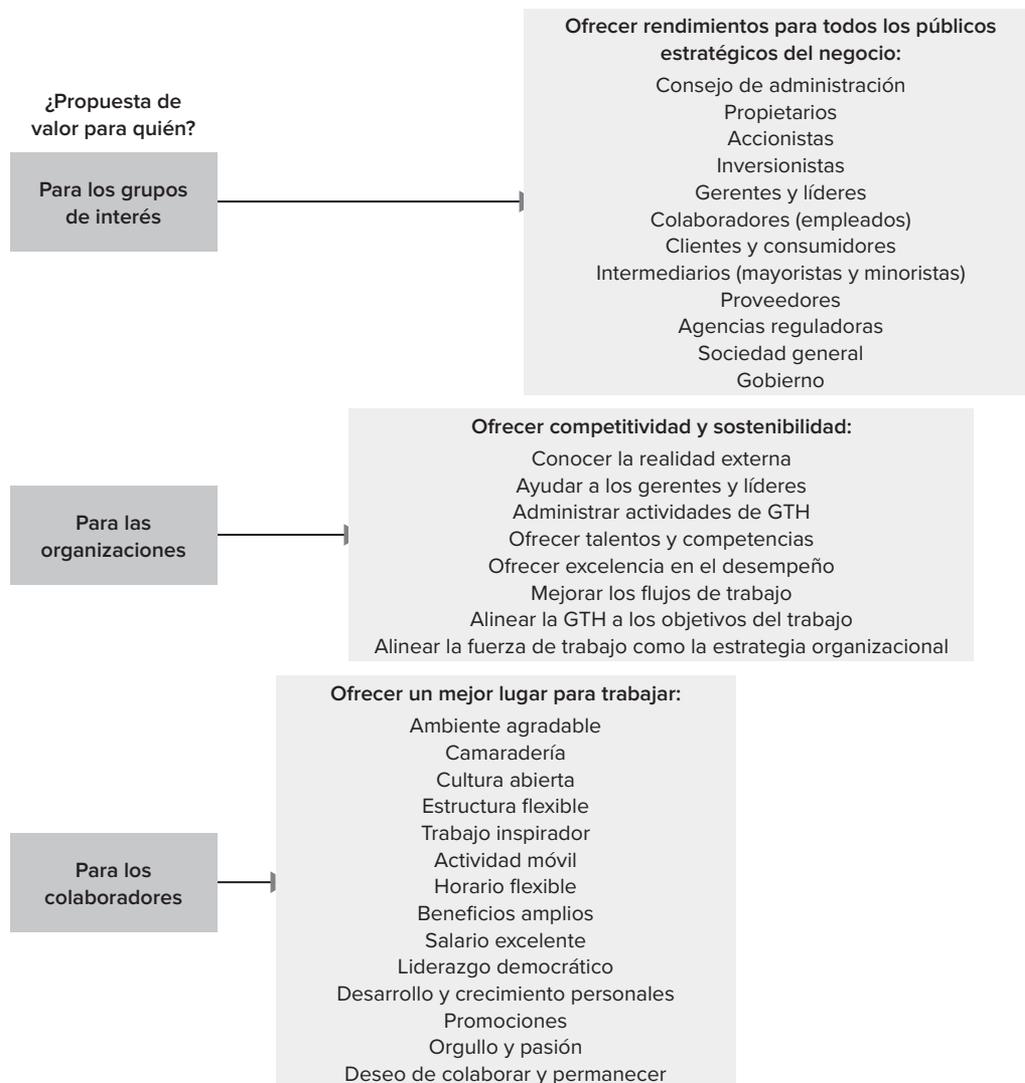
Los tres ingredientes principales de una propuesta de valor son:

1. Ofrecer a los grupos de interés un valor cuantificable o mensurable.

2. Que el valor ofrecido sea relevante e interesante para la parte que lo recibe.
3. Que el valor sea único y característico, y que haga una diferencia única y distintiva en relación con los competidores.

En este contexto, la GTH también debe ofrecer un beneficio mensurable, relevante y diferenciador que satisfaga a todos sus públicos internos y externos y que compense generosamente su costo por medio de una valiosa propuesta de valor (figura 2.17).

Ulrich y Brockbank plantean una propuesta de valor que la GTH debería ofrecer a la organización y a sus *stakeholders*, la cual quedaría resumida en los siguientes términos:<sup>19</sup>



◆ **Figura 2.17** Dilemas en la construcción de una propuesta de valor de la GTH.

<sup>19</sup> Tomado de: Ulrich, D. & Brockbank, W. (s/f). *The HR Value Proposition* (p. 10). Boston, MA: Harvard Business School.

1. **El trabajo de la GTH no comienza con ella, sino con el negocio de la organización**, el cual es su razón de ser y de existir. Sin él, la GTH ni siquiera existiría, como tampoco existirían las otras áreas de la empresa. En términos estratégicos, el negocio de la organización implica todo aquello en que la GTH es parte integral. Entonces, la GTH existe para facilitar la competitividad del negocio. Por tanto, antes que todo se encuentra el negocio, y la GTH se ubica después. El papel de la GTH es propiciar la competitividad del negocio de la organización ofreciendo las competencias que aseguren de forma continua su ventaja competitiva.
2. **Los últimos receptores del negocio están fuera de la organización, es decir, en el mercado que esta cubre.** Los mercados incluyen a los consumidores que compran productos y servicios y a los grupos de interés que proporcionan el capital. Si el profesional de la GTH quiere ser socio del negocio debe comenzar con una línea enfocada en el mercado, porque el negocio comienza con las demandas del mercado. Esto coloca al profesional de la GTH en una situación muy compleja. Debe crear una línea de acción para las muchas demandas de los grupos de interés, con frecuencia conflictivas, que vaya de los clientes internos, como los gerentes y los colaboradores, hasta los grupos de interés externos, como los consumidores y los inversionistas. En el fondo, la GTH debe enfocar sus actividades en los intereses y las expectativas de los grupos de interés claves a efecto de atender sus múltiples demandas, crecientes y conflictivas, y debe crear valor para todos ellos por medio del desarrollo de habilidades humanas y competencias organizacionales que puedan generar los productos, los servicios y los resultados que demandan el mercado consumidor y el de capitales. Por eso es necesario que los profesionales de la GTH conozcan las realidades externas del mercado antes de crear sus agendas básicas de trabajo.
3. **La GTH es una fuente muy importante de ventaja competitiva**, la cual existe cuando una organización es hábil para hacer algo único y especial que los competidores no pueden copiar con facilidad. Algo que

hace mejor que sus competidores y que los consumidores, propietarios o gerentes valoran enormemente. Esto ocurre gracias a las competencias de la comunidad colaborativa de talentos, o sea la fuerza de trabajo de los tiempos actuales. Ese es el terreno de la GTH.

4. **La GTH debe alinear sus prácticas con los requisitos de los grupos de interés internos y externos.** Para ello, la cúpula de la organización debe proporcionarle las percepciones adecuadas respecto de los receptores finales para que pueda crear valor para todos ellos.
5. **La GTH debe orientar a sus profesionales a efecto de que adquieran el conocimiento personal y las habilidades necesarias para vincular sus actividades con el valor que perciben los grupos de interés.** Cuando la GTH no consigue hacerlo, se presenta un obstáculo entre sus prácticas y las demandas de los grupos de interés. Ese obstáculo puede ser generado porque los consumidores externos y los grupos de interés no conocen la estrategia organizacional o los procesos innovadores de la GTH. O tal vez se debe a un diagnóstico superficial y precario.
6. **La premisa de valor de la GTH lleva a sus profesionales a ver a los grupos de interés como la clave de la compañía desde una única perspectiva muy potente.** Es única porque todas las funciones de la GTH deben compartir la misma perspectiva. Es potente porque agrega un valor considerable que ayuda a impulsar el éxito organizacional (figura 2.18).



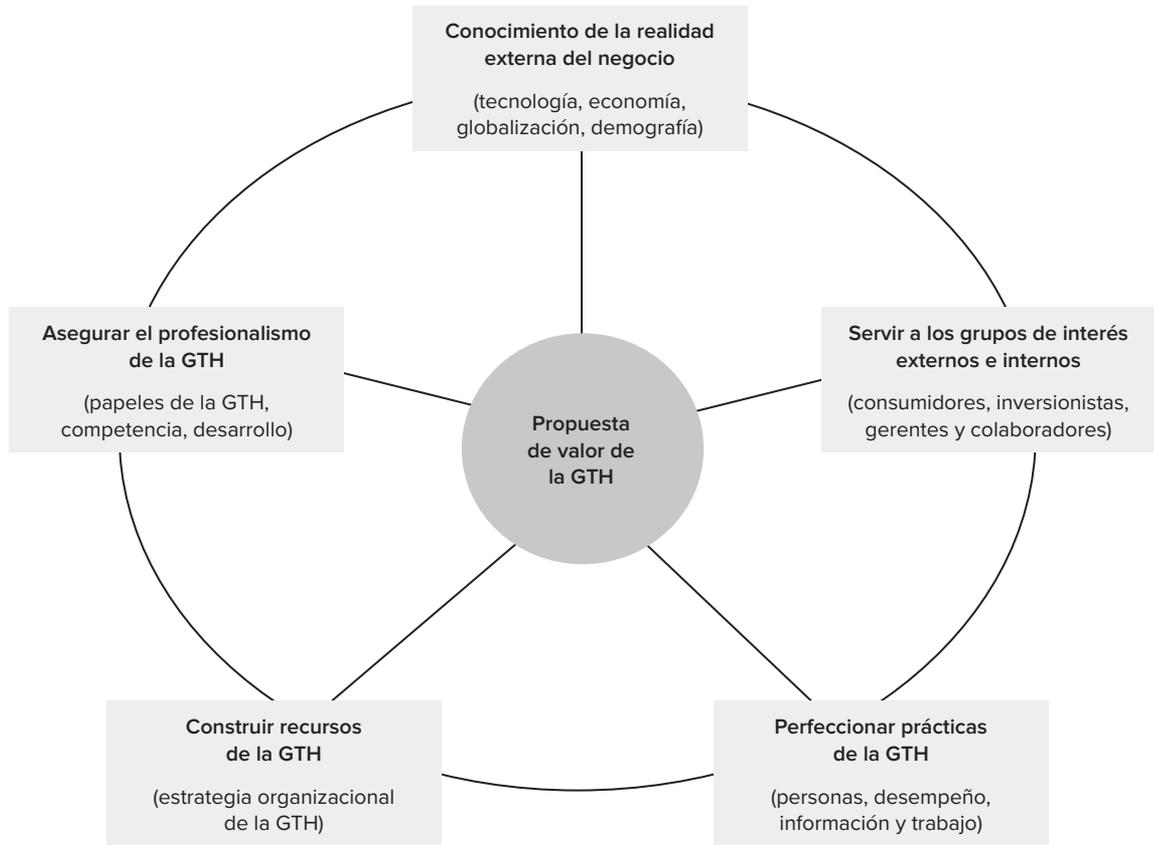
Para conocer más sobre este tema, véase el texto "Inversión y rendimiento".



◆ **Figura 2.18** La cadena de valor a partir de las personas.



<sup>20</sup> Tomado de: Ulrich & Brockbank, *The HR Value Proposition*, pp. 11-19.



◆ Figura 2.19 La propuesta de valor de la GTH.

### I. En relación con las realidades externas del negocio:

1. Una función eficaz de GTH debe contar con profesionales que reconozcan las realidades externas del negocio y que adapten sus prácticas y asignen sus recursos a ellas.

### II. En relación con los grupos de interés:

2. Una función eficaz de GTH crea valor de mercado para los inversionistas porque incrementa los activos intangibles.
3. Aumenta la participación del consumidor porque lo conecta con los consumidores-metas.
4. Ayuda a los gerentes de línea a presentar estrategias porque construye competencias para la organización.
5. Esclarece y establece una propuesta de valor para el colaborador e incrementa sus habilidades individuales.

### III. En relación con las prácticas de la GTH:

6. Una función eficaz de GTH administra sus procesos y prácticas a través de los medios que generan y agregan valor.
7. Administra el desempeño de los procesos y las prácticas de la gestión a través de medios que agregan valor.

8. Administra los procesos y las prácticas de la información a través de medios que agregan valor.
9. Administra el desempeño y el proceso del flujo de trabajo a través de medios que agregan valor.

### IV. En relación con los recursos de la GTH:

10. Una función eficaz de GTH implementa un proceso de planeación estratégica claro en función de la alineación de sus inversiones con los objetivos del negocio.
11. Alinea su organización con la estrategia del negocio.

### V. En relación con el profesionalismo de la GTH:

12. Una función eficaz de GTH debe contar con profesionales que desempeñen papeles claros, adecuados y con toda transparencia.
13. Construye profesionales que demuestran competencias específicas del área de la GTH.

### VI. En relación con el desarrollo del área de la GTH:

14. Una función eficaz de GTH debe invertir en profesionales a través de experiencias innovadoras de capacitación y desarrollo.

La figura 2.20 presenta un resumen de los aspectos anteriores.

Visión: Propuesta de valor de la GTH	Objetivos: Elementos de la propuesta de valor	Acciones: Criterios de la nueva GTH
La GTH tiene éxito Cuando crea valor:	Conocer las realidades externas	1. Reconoce las realidades externas del negocio, adapta sus prácticas y asigna recursos adecuadamente.
	Servir a los <i>stakeholders</i> externos e internos	2. Crea valor de mercado para los inversionistas porque incrementa los intangibles. 3. Aumenta la participación del consumidor porque lo conecta con los consumidores-metas. 4. Ayuda a los gerentes de línea a presentar estrategias porque construye competencias organizacionales. 5. Esclarece y establece una propuesta de valor para los empleados e incrementa sus habilidades individuales.
	Crear las bases prácticas de la GTH	6. Administra los procesos de GTH como medios que suman valor. 7. Gestiona procesos y prácticas de gestión de desempeño que adicionan valor. 8. Gestiona procesos y prácticas de información a como manera de sumar valor. 9. Administra procesos y prácticas del flujo de trabajo a efecto de agregar valor.
	Construir recursos de la GTH	10. Tiene un claro proceso de planeación estratégica porque alinea sus inversiones con los objetivos del negocio. 11. Alinea la organización con la estrategia del negocio.
	Asegurar el profesionalismo de la GTH	12. Debe contar con un <i>staff</i> que actúa en papeles claros y adecuados. 13. Construye habilidades de <i>staff</i> que demuestran competencias en el área. 14. Invierte en profesionales de GTH a través de experiencias innovadores de capacitación y desarrollo.

◆ **Figura 2.20** Los 14 criterios de la nueva GTH según Ulrich y Brockbank.<sup>21</sup>

En resumen, según Ulrich y Brockbank, estos son los 14 criterios de la nueva GTH para transformar su visión en acción concreta. En pocas palabras, los criterios para construir la nueva GTH son muchos, variados y cambiantes. Por tal razón deben ser tratados de forma sistemática y con estricta interdependencia, conexión y reciprocidad. De lo contrario jamás generarán el efecto sinérgico deseado.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto “Lista de verificación para una propuesta de valor”.

Además de lo anterior, la GTH debe reflejar en todo momento la misión organizacional y su visión de futuro, así como privilegiar los valores organizacionales.

### Preguntas de repaso

- ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización clásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?
- ¿Cuáles son las características organizacionales de la era de la industrialización neoclásica? ¿Cómo era la administración de personal en esa época?
- ¿Cuáles son las características organizacionales de la era del conocimiento? ¿Cómo se administra el personal en esta época?
- ¿Cuáles son las enormes tendencias que rompen los viejos paradigmas?
- ¿Cuáles son las preocupaciones de las organizaciones respecto al futuro?
- Caracterice las tres etapas de la administración de recursos humanos.
- ¿Por qué se habla de la nueva era del capital intelectual?
- ¿Cuáles son los activos intangibles que merecen mayor inversión según el despacho McKinse?
- Explique las cuatro funciones de la gestión humana.
- ¿Cuáles son los nuevos papeles de la función de GTH?
- ¿Cuáles son las nuevas características de la GTH?
- ¿Cuáles son las nuevas necesidades de la GTH?
- Comente respecto a las diferencias entre valor patrimonial y valor de mercado de las empresas estadounidenses más grandes.



<sup>21</sup> Adaptado de: Ulrich & Brockbank, *The HR Value Proposition*, p. 16.

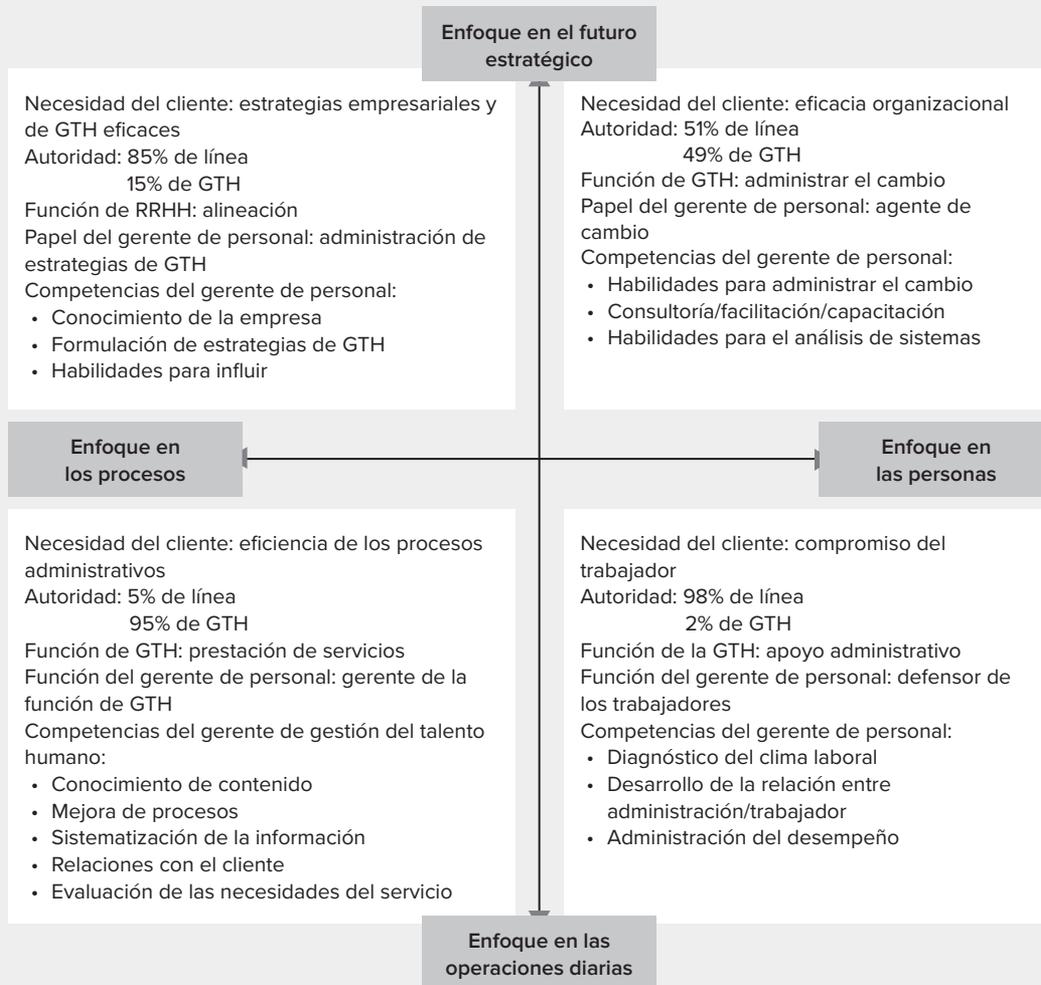
**Caso de análisis**

**Hewlett-Packard<sup>22</sup>**

Hewlett-Packard (HP) es una empresa que concede enorme importancia y dedica mucho tiempo a los asuntos de GTH. Cuando el ejecutivo de esta área fue nombrado vicepresidente de la compañía, realizó los cambios que redefinieron los procesos de GTH y distribuyeron la responsabilidad del área entre los gerentes de línea. Su primera medida fue solicitar al equipo de personal de GTH de todo el mundo que creara un “ambiente adecuado” capaz de proporcionar valor agregado a la empresa, brindar servicios de mejor calidad a los trabajadores y utilizar los talentos humanos con más eficiencia. Los miembros de los equipos de todo el mundo deberían ser asociados de las empresas y hacer que sus unidades fueran más competitivas. Para transformar esta visión en acción, a los profesionales de GTH de HP se les fijaron cuatro metas específicas:

1. La GTH debe evaluar, facilitar y mejorar la calidad de la administración y del trabajo de equipo.
2. La GTH debe contribuir a la estrategia empresarial, identificar las implicaciones de los colaboradores y facilitar el cambio de conformidad con los valores básicos de la empresa.
3. La GTH debe acelerar el aprendizaje individual y organizacional a lo largo y ancho de HP.
4. La GTH debe administrar procesos asociados con el personal, o sea, funciones internas del departamento de GTH.

Con estas cuatro metas específicas en mente, los equipos de GTH de HP se dedicaron a cumplir cuatro papeles diferentes: enfoque en los procesos, enfoque en las personas, enfoque en el futuro estratégico y enfoque en las operaciones diarias, a saber (figura 2.21):



◆ **Figura 2.21** Aplicación de las funciones de GTH.<sup>23</sup>

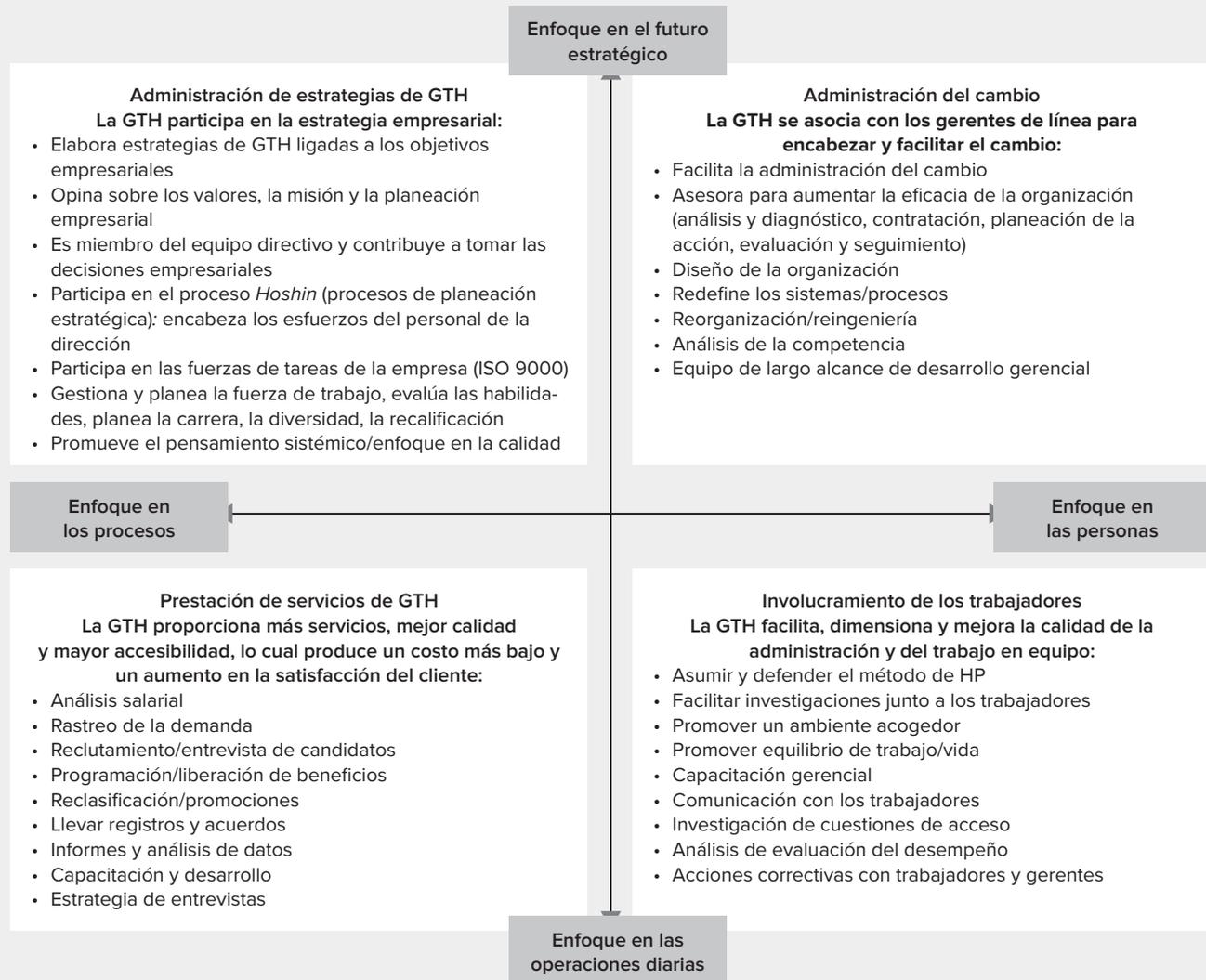
<sup>22</sup> Ulrich, 1997, pp. 48-53.

<sup>23</sup> Ulrich, 1997, pp. 48-53.

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

1. Asociación estratégica para administrar las estrategias de GTH.
2. Especialistas administrativos para prestar servicios de GTH.
3. Defensores de los empleados para lograr el involucramiento de estos.
4. Agentes de cambio para administrar el cambio.

Las definiciones de las cuatro funciones de GTH dieron a los profesionales del área un claro sentido de propósito y una definición de valor agregado para la empresa involucrando a los profesionales de GTH sin distinción en aquellas funciones ligadas a las actividades estratégicas. Las principales actividades de cada una de las cuatro funciones de la GTH son (figura 2.22):



◆ **Figura 2.22** Actividades relacionadas con las funciones de la GTH en HP.<sup>24</sup>

La función de GTH en HP tuvo tanto éxito al cumplir esas cuatro metas que obtuvo el premio *Optimas de Personnel Journal*. La evaluación de los siete criterios (indicadores) del premio fue la siguiente:

1. **Ventaja competitiva.** Los trabajadores de HP en todo el mundo ofrecen realimentación de acuerdo con las metas trazadas por los gerentes y los directores. El equipo de GTH implementó el curso de desarrollo “El personal

como ventaja competitiva” para mostrar los cuatro papeles cambiantes de la GTH de la empresa. El papel de GTH comienza con la necesidad del cliente: este puede ser toda la organización, los trabajadores o los

<sup>24</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos da Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade* (p. 386). Río de Janeiro: Elsevier.

gerentes. El papel indica quién tiene autoridad, responsabilidad y atribuciones para desempeñar las funciones correspondientes a cada papel del modelo.

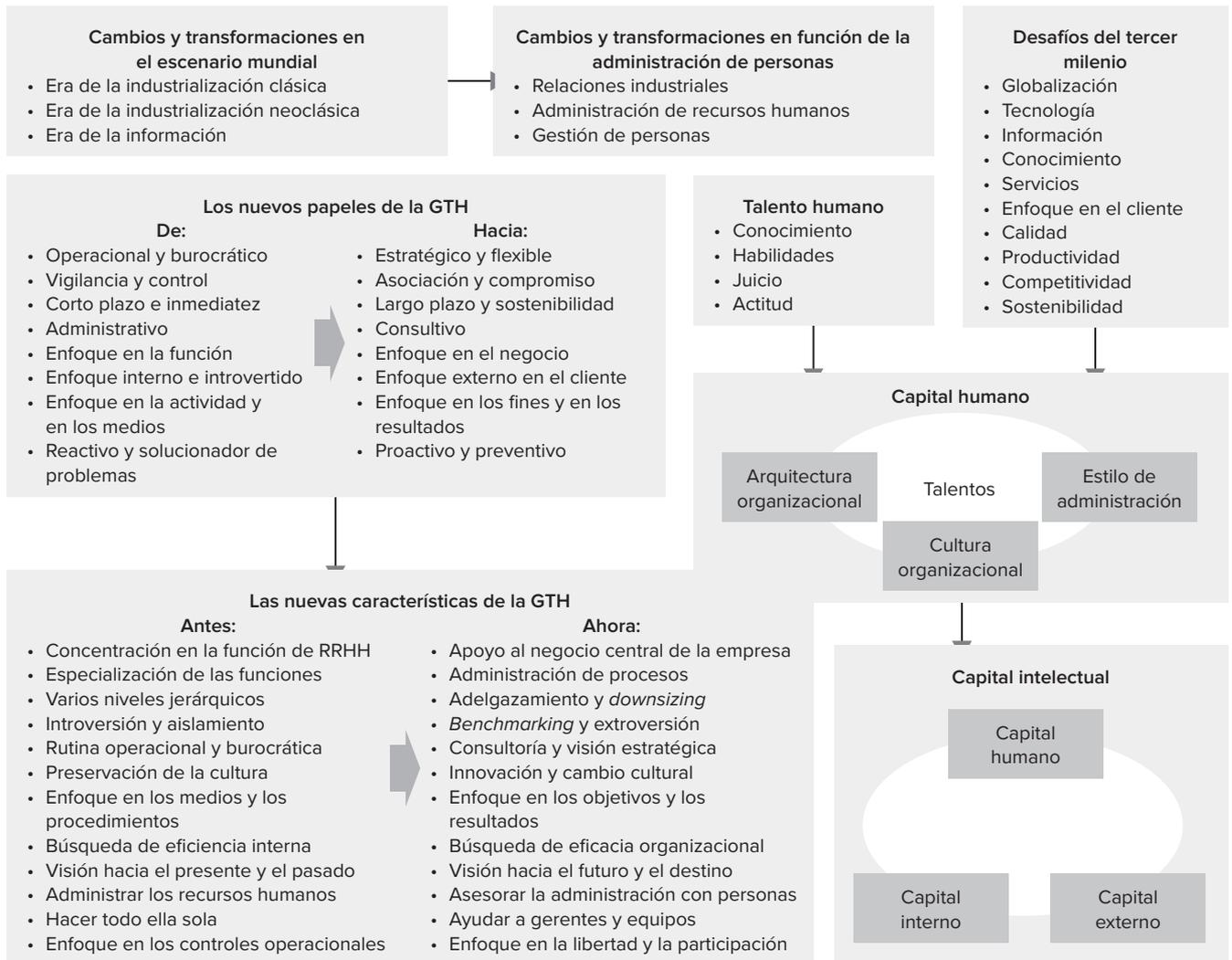
2. **Impacto financiero.** La GTH ahorra cerca de 35 millones de dólares al año gracias a que tiene una proporción baja de trabajadores en relación con el número total de empleados. Se redujo la proporción de 1/53 a 1/80, a la vez que se mantenía la misma calidad elevada de los servicios.
3. **Perspectiva global.** La línea directa de HP conecta a todos los profesionales de GTH de la empresa, proporcionando intercambio de ideas y de prácticas.
4. **Innovación.** Los equipos de GTH de todo el mundo contribuyen a innovar los productos y servicios de la compañía.
5. **Administración del cambio.** HP tiene el compromiso de aumentar la diversidad de su fuerza de trabajo para incrementar el cambio e innovación en la empresa.

6. **Calidad de vida.** A HP se le considera una de las mejores empresas del mundo para trabajar en ella, en razón de su compromiso y apertura con su personal.

7. **Atención.** Los equipos de GTH crearon diversos sistemas técnicos que siguen perfeccionando sus procesos de atención al cliente o consumidor.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la orientación básica de la GTH en HP?
2. ¿Cómo calificaría usted las metas específicas de GTH en HP?
3. ¿Cómo calificaría usted las cuatro funciones de GTH en HP?
4. ¿Cuál de ellos considera que es el más importante?
5. ¿Qué opina de la GTH de HP?
6. ¿Cuál es el papel de las personas en HP?



◆ **Figura 2.23** Mapa mental del capítulo 2: La GTH en un ambiente dinámico y competitivo.



# CAPÍTULO 3

## Planeación estratégica de la gestión del talento humano

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** los conceptos de misión, visión, objetivos y estrategia organizacionales.
- **Comprender** los diversos modos de planeación de la fuerza de trabajo.
- **Definir** los índices de absentismo y de rotación de personal.

### Lo que verá a continuación:

- Estrategia organizacional
- Planeación estratégica de la gestión del talento humano.
- Planeación estratégica de la GTH basada en competencias
- Misión organizacional
- Visión de futuro

- Objetivos organizacionales
- Modelos de la planeación táctica de la GTH
- Modelos de la planeación operacional de la GTH
- Factores que intervienen en la planeación operacional de la GTH
- Niveles de actuación de la gestión del talento humano

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Mainframe

Mainframe Electrónica pasó por un enorme apremio en la época en que estaba en pleno proceso de redefinir sus productos y mercados. Marina Freitas, la presidenta de la empresa, después de varias tentativas quiere conseguir que sus colaboradores se enfoquen en tres propósitos fundamentales: mejorar la calidad de los productos, optimizar los servicios a la clientela y registrar un crecimiento sostenido de largo plazo. Con esto en mente, Marina llamó a Pedro Diamante, el director de RRHH, para intercambiar ideas respecto de los tres propósitos que deseaba alcanzar. Tras escucharla con atención, Pedro destacó los aspectos siguientes:

1. En cuanto al primer propósito, la calidad de los productos, Pedro señaló que, sobre todo, la calidad es un estado de ánimo de las personas. La calidad está mucho más en las personas que en la tecnología que utiliza la organización, porque ellas son las que la operan y la aplican. La mejor de las tecnologías no tiene valor alguno si no hay personas capaces de utilizarla y aplicarla debidamente.
2. En cuanto al segundo propósito, los servicios a la clientela, Pedro señaló que las personas son las que ofrecen servicios cuando tienen contacto con los

clientes. El contacto entre la empresa y el cliente casi siempre ocurre por intermediación de un colaborador que sirve de enlace. La mejor de las intenciones de la empresa no tiene valor alguno si no hay personas capaces de interactuar con los clientes y de proporcionarles satisfacción.

3. El tercer propósito, el crecimiento sostenido de la organización, se logra en función del crecimiento del talento de los colaboradores actuales y no porque crezca el número de personas que trabajan en la organización. El crecimiento del conocimiento está sustituyendo al crecimiento físico y material. Las inversiones financieras o tecnológicas en la empresa no tienen valor alguno si no hay personas bien preparadas y capaces de agregar valor a la organización a través de soluciones creativas e innovadoras y de hacer que esas inversiones sean rentables y atractivas.

Para Pedro, el secreto radica en la manera de interactuar con las personas. Marina estuvo de acuerdo con Pedro y, con la nueva perspectiva en mente, consideró que sería más conveniente pensar un poco más al respecto. La preocupación de Pedro le había abierto otra perspectiva, una visión humanística de la empresa.

Las empresas no existen en el vacío y el azar no dicta su funcionamiento. Todas viven en un ambiente compuesto por otras organizaciones y se deben planear de forma anticipada con el propósito de orientar sus actividades futuras hacia los objetivos que se han definido previamente. Funcionan como sistemas abiertos que operan mecanismos de cooperación y de competencia con otras organizaciones. En su interacción con el entorno dependen de otras organizaciones para obtener insumos y competencias y luchan contra otras para mantener sus territorios y mercados. Dentro de este intrincado y eterno juego organizacional, la colaboración y la competición giran una en torno de la otra. Toda estrategia debe ser planeada de modo que cubra todos los aspectos del comportamiento de las organizaciones, desde su formulación, implementación y ejecución hasta que, con el transcurso del tiempo, se alcancen los resultados deseados. Por tanto, conocer la estrategia organizacional es fundamental para saber cómo manejar la gestión del talento humano (GTH).

## Estrategia organizacional

La estrategia organizacional es el mecanismo mediante el cual la organización interactúa con su contexto ambiental para realizar su misión y su visión de futuro, alcanzar sus objetivos a largo plazo y garantizar su competitividad y sustentabilidad. Por tanto, desarrolla sus actividades y satisface los requisitos de todos sus públicos estratégicos (*stakeholders*). La estrategia define el comportamiento de la organización y de sus actividades en un mundo cambiante, volátil, dinámico, complejo, ambiguo y competitivo.

### Estrategia organizacional

Peter Drucker<sup>1</sup> sugiere que una buena estrategia organizacional debe responder cuatro preguntas básicas:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización? (A cuál segmento del mercado atiende).
2. ¿Qué es lo que realmente vende? (Cuál es su producto o servicio).
3. ¿Cuál es su público-meta? (Cuál es su punto focal).
4. ¿Cuál es su diferencial competitivo? (Cuál es su ventaja competitiva).

La estrategia organizacional es la manera que usa la organización para definir su misión y su visión de futuro. Así, despliega su visión futurista en forma de los objetivos de largo, mediano y corto plazos que pretende alcanzar me-

diante las operaciones que desarrolla. La estrategia establece prioridades y planes, la planeación estratégica, para lograr esos objetivos. Sin embargo, para conseguirlo, la organización debe saber exactamente lo que posee en términos de recursos y competencias (cuáles son sus puntos fuertes y débiles) y, para alimentar su conocimiento estratégico, también debe saber lo que existe en el ambiente externo que la envuelve (oportunidades de negocios, amenazas y restricciones). Como la estrategia organizacional abarca un plazo extenso es importante saber cómo se desarrollarán ella y su ambiente de negocios dentro de ese horizonte futuro y cómo se proyectarán a lo largo del tiempo. De ahí, la necesidad de imaginar escenarios por venir que permitan visualizar cómo se comportarán más adelante los factores internos y externos que la constituyen y la rodean. La decisión respecto de las distintas alternativas estratégicas del futuro se toma en función de todos esos elementos, es decir, se elige una. Es como apostar a un escenario futuro esperado. Esa elección es la base para hacer la planeación estratégica (el plan maestro de la organización que está por encima de todos los planes) para alcanzar los objetivos de largo y mediano plazos tan bien como sea posible. Por tanto, el plan maestro debe ser implementado y complementado con una compleja estructura de provisiones sobre la idoneidad de la arquitectura y de la cultura organizacionales, la preparación de todos los medios necesarios para alcanzar los múltiples objetivos estratégicos, tácticos y operacionales a lo largo del tiempo, lo cual involucra a toda la organización y a sus unidades funcionales (marketing, finanzas, producción, operaciones y GTH). Una vez que todo está preparado, el paso siguiente es ejecutar la estrategia organizacional, darle seguimiento y evaluar los resultados en comparación con los objetivos pretendidos.

La estrategia de la organización se refiere al comportamiento global e integrado de la empresa en relación con su entorno. La estrategia significa cambio organizado: un patrón de comportamiento holístico y sistémico en relación con el mundo de negocios que la circunda y donde opera. La estrategia organizativa involucra los siguientes aspectos fundamentales:<sup>2</sup>

1. *La define el nivel institucional* de la organización, con la amplia participación de todos los demás niveles y la negociación de los intereses y los objetivos involucrados.
2. *Se proyecta para el largo plazo* y define el futuro y el destino de la organización. En este sentido, abarca la misión, se enfoca en la visión de la organización y hace hincapié en sus objetivos de largo plazo.

<sup>1</sup> Drucker, P. F.(1970). *Uma Era de Descontinuidade: Orientações para uma Sociedade em Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar.

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (2015). *Administração nos Novos Tempos*. Barueri, SP: Manole.

3. *Involucra a toda la empresa* con el fin de obtener efectos sinérgicos. Esto significa que la estrategia es un conjunto de esfuerzos convergentes, coordinados e integrados que tienen por objeto generar resultados apalancados y globales. **Se despliega en una cascada de tácticas, y cada una de ellas, en una cascada de operaciones.** La estrategia no es la suma de las tácticas departamentales o de sus operaciones. Es mucho más que eso. Para obtener sinergia, la estrategia debe ser global y total, y no solo un conjunto de acciones aisladas y fragmentadas.
4. *Es un mecanismo de aprendizaje organizacional*, por medio del cual la empresa aprende con base en la realimentación derivada de los errores y los aciertos de sus decisiones y acciones globales. La organización no es la que aprende, sino **las personas que participan en ella y que utilizan su bagaje de conocimientos y competencias** (figura 3.1).

Sin embargo, el mundo de los negocios no permanece estático en espera de que la organización tome sus previsiones estratégicas. Como todo cambia en el exterior, y lo hace con increíble rapidez, la planeación estratégica (que por lo general abarca un periodo de uno a cinco años, dependiendo de la actividad de cada organización y de su propósito y objetivos) debe ser lo bastante flexible y adap-

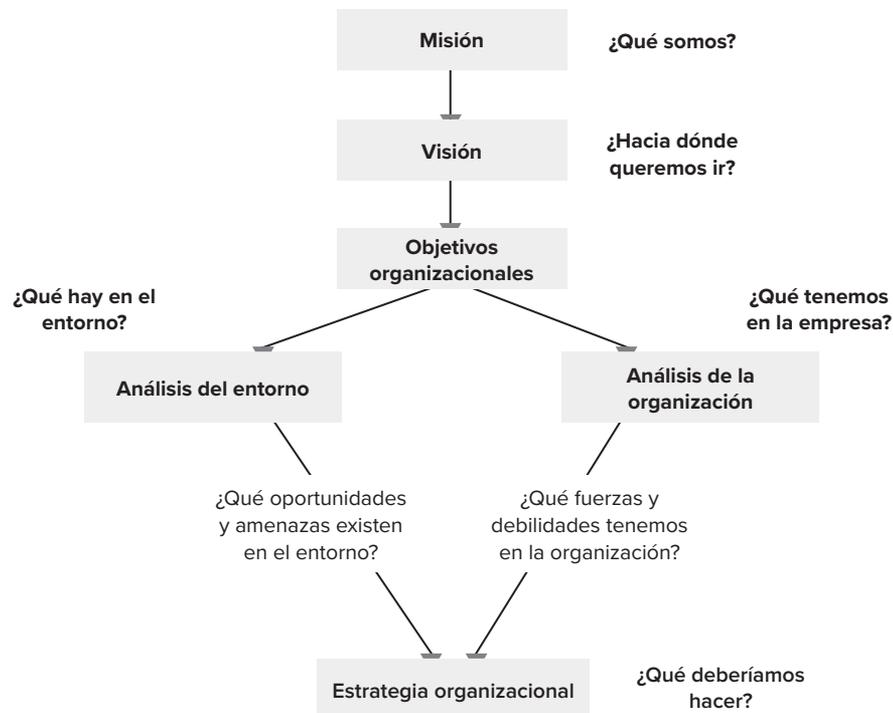


Para conocer más sobre este tema, véase “¿Quién aplica la estrategia organizacional?”.

table para poder amoldarse a todos los cambios y las transformaciones que tienen lugar externa e internamente. **Eso significa que requerirá una constante reevaluación y adecuación para amoldarla** a las nuevas demandas que surgen intempestivamente en el escenario cambiante en el cual opera (figura 3.2).

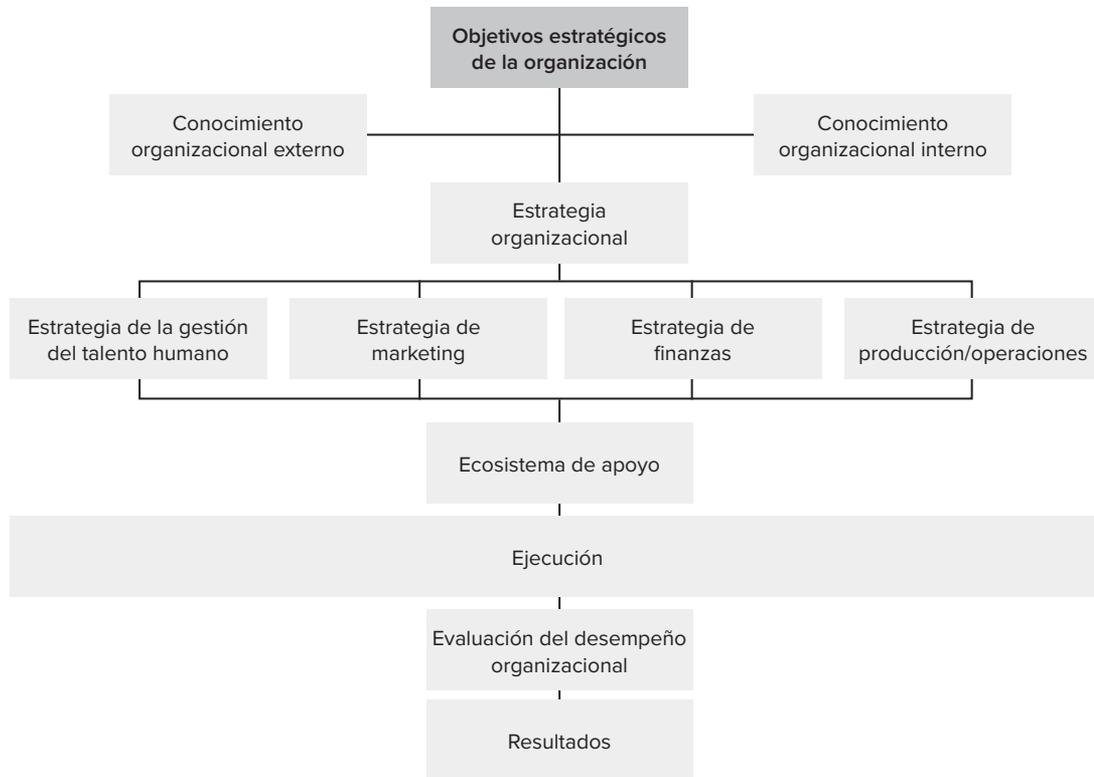
La estrategia organizacional representa la manera en que **la empresa se comporta frente al ambiente que la circunda**, aprovechando las oportunidades potenciales del entorno y neutralizando las posibles amenazas que rondan sus negocios. Es puro juego de cintura y maniobras rápidas y ágiles. Además de ello, la estrategia organizacional tiene sus derivaciones: refleja la forma en que la empresa procura maximizar sus fuerzas reales y potenciales y minimizar sus debilidades reales y potenciales.

Como la planeación estratégica involucra a la organización como un todo sistémico y holístico, cada una de las áreas funcionales de la empresa, marketing, finanzas, producción, operaciones, GTH y/o cada unidad estratégica de



◆ **Figura 3.1** Formulación de la estrategia organizacional.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2015). *Comportamiento Organizacional*. Barueri, SP: Manole.



◆ **Figura 3.2** Los fundamentos básicos de la estrategia organizacional.

negocios, debe elaborar su propia planeación estratégica como parte integral del proceso a efecto de consolidar la realización de los objetivos organizacionales prioritarios. Por tanto, los objetivos de cada área funcional tendrán que coincidir con los objetivos organizacionales y estar subordinados a ellos. Cada plan estratégico de la GTH o de otra área cualquiera debe estar subordinado al plan estratégico organizacional (figura 3.3).

## Las ramificaciones de la estrategia

La estrategia debe ser planeada con anticipación y es preciso entenderla como un emprendimiento de largo plazo. Es una ventana que mira hacia el futuro del negocio. Requiere una cuidadosa planeación estratégica para entrar en acción; en general, se desdobra en planes tácticos y estos en planes operacionales, como en la figura 3.4.<sup>4</sup>

## Planeación estratégica de la gestión del talento humano

La planeación estratégica de la GTH no se restringe a la cantidad de personas que se necesitan para llevar a cabo

las operaciones de la organización. Implica mucho más que eso. Comienza con la definición de su misión y visión, así como la de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar, y requiere el manejo de las competencias disponibles y las que se necesitarán para lograr el éxito organizacional. También implica crear un clima y una cultura corporativos favorables con el fin de lograr los objetivos, para elaborar una arquitectura organizacional adecuada, para implantar el estilo de gestión y para configurar el trabajo, además de incentivos por haber alcanzado los objetivos y una plataforma que permita a los ejecutivos, como gerentes de personas, trabajar adecuadamente con sus equipos. En resumen, se encarga de crear un ecosistema integrado (contenido) y una mezcla de talentos dotados de competencias que trabajarán en ese ecosistema.

La estrategia de la GTH forma parte integral de la estrategia organizacional y debe cubrir múltiples objetivos de orden estratégico, táctico (inclusive políticas y directrices) y operacional (inclusive las mejores prácticas) debidamente integrados entre sí, como se presenta la figura 3.5.

Para que la GTH contribuya directa o indirectamente al negocio de la organización debe contar con un plan estratégico que intrínsecamente se ciña al plan estratégico de la empresa. Por tanto, la planeación estratégica de la GTH debe estar subordinada a la planeación estratégica de la organización y formar parte de un conjunto integrado

<sup>4</sup> Chiavenato, I. & Sapiro, A. (2016). *Planejamento Estratégico: Da Intenção ao Resultado*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus.



◆ **Figura 3.3** Ecosistema de la estrategia empresarial.<sup>5</sup>

de previsiones de largo plazo para llevarla a cabo. También debe tomar en cuenta los planes estratégicos de las demás áreas funcionales de la empresa a fin de poder contribuir con acciones que las ayuden a alcanzar sus propios objetivos específicos, además de cooperar para que se alcancen los objetivos estratégicos de la organización.

La planeación estratégica de la GTH requiere varias etapas integradas:

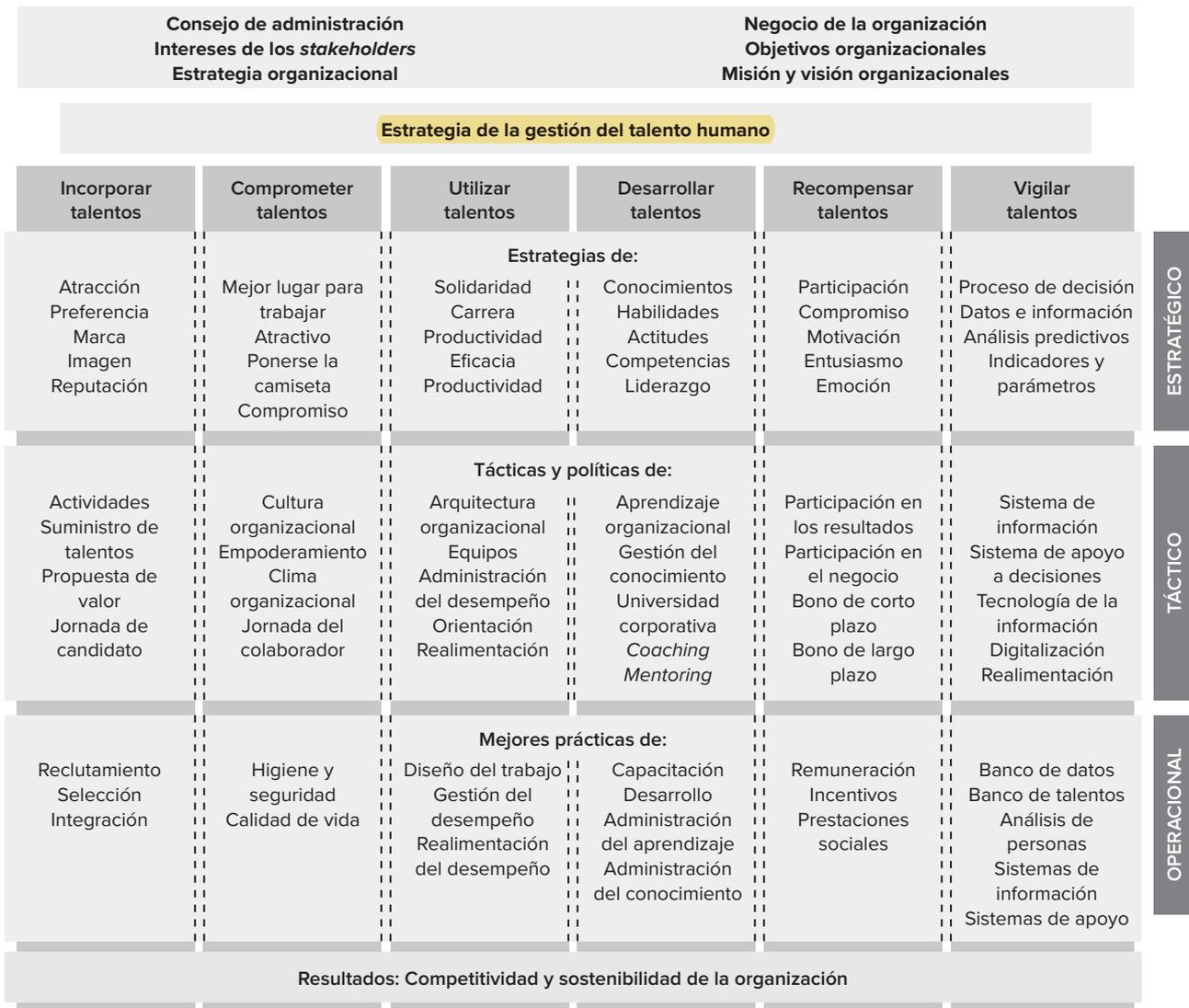
1. **Priorizar un planteamiento que abarque la actividad de la organización.** O sea, cuáles son sus objetivos prioritarios (estratégicos, tácticos y operacionales), sus directrices básicas, las ventajas competitivas que marcarán la diferencia competitiva de la organización y cómo ofrecerá competencias y desempeño humanos, así como valor a todos los públicos estratégicos involucrados directa o indirectamente en sus actividades.

Niveles de la organización	Planeación	Contenido	Extensión de tiempo	Amplitud de acción
Institucional	Estratégica	Genérico y sintético	Largo plazo (varios años)	Macroorientado Aborda a la empresa como un todo
Intermedio	Táctica	Menos genérico y más detallado	Mediano plazo (anual)	Aborda por separado cada unidad de la empresa o conjunto de recursos
Operacional	Operacional	Detallado y analítico	Corto plazo (meses o semanas)	Microorientado Aborda de forma aislada cada tarea u operación

◆ **Figura 3.4** Planeación en los tres niveles de la empresa.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Chiavenato, 2015, *Comportamento Organizacional*.

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2016). *Introdução á Teoria Geral da Administração* (p. 225). Barueri, SP: Manole.



◆ **Figura 3.5** Composición de una estrategia de gestión del talento humano.

## 2. Definir la intención estratégica del área de la GTH.

Para ello debe tomar en cuenta la misión organizacional, la visión de futuro de la empresa, los valores y las prioridades del negocio, que son los aspectos fundamentales que darán dirección a los objetivos y esfuerzos de la GTH. O sea, cuál será la contribución de la GTH a las actividades de la organización.

3. **Efectuar un análisis FODA (SWOT).** Esta tarea tiene por objetivo analizar las fortalezas (*strenghts*) y las debilidades (*weaknesses*) internas de la organización, así como las oportunidades (*opportunities*) y las amenazas (*threats*) que presenta el ambiente externo y la organización misma. Todo plan estratégico debe abordar el sistema como un todo (la organización como un todo) y también todo el contexto externo que lo envuelve (el mercado y los públicos estratégicos) con el propósito de analizar todos los aspectos positivos y negativos que facilitarán u obstaculizarán la acción futura. Es imperativo

tener una idea clara del efecto del mercado y del ambiente externo que envuelven a la empresa (figura 3.6).

4. **Elaborar escenarios futuros.** Estos pronósticos deben considerar las ramificaciones futuras de largo plazo de las actividades de la organización, de los impactos futuros del mercado y de las nuevas tecnologías que están surgiendo, todo ello con el propósito de prever los cambios y las transformaciones futuras que afectarán la estrategia adoptada. Se trata de proyectar la situación presente hacia el futuro en forma de un cono que se expande, de definir alternativas de las expectativas (escenario optimista, mediano o pesimista) y de escoger el más probable después de considerar sus efectos y consecuencias futuras (figura 3.7).
5. **Analizar las competencias de la organización necesarias para llevar a cabo la estrategia organizacional.** Aquí radica la parte más íntima de la estrategia de la GTH, o sea, lo que la organización dispone y tendrá



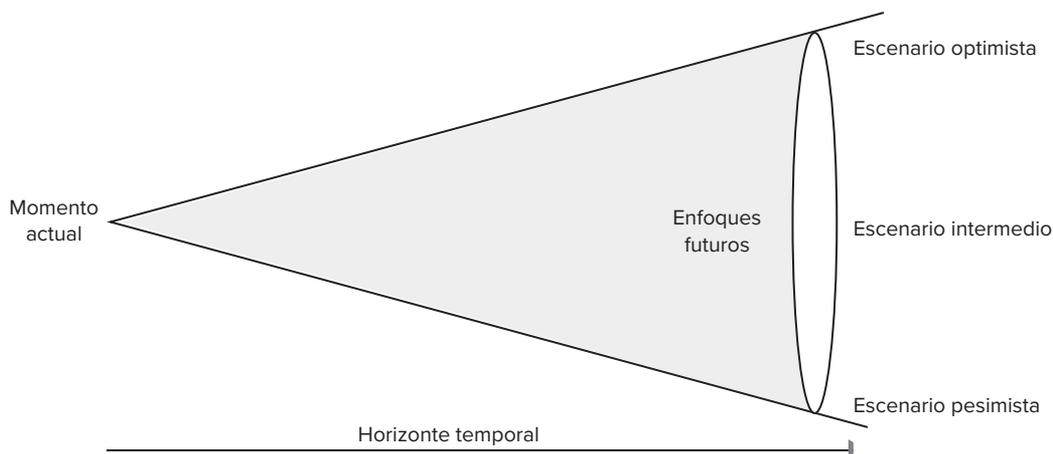
◆ **Figura 3.6** Posibles conclusiones de un análisis FODA.

que disponer de talentos y de competencias. Este paso requiere una amplia y profunda evaluación de la fuerza de trabajo de la organización, tanto de la actual como de la futura. Es decir, el estatus actual y el punto al que la organización pretende llegar en su futuro estratégico. Además, las brechas entre la realidad de hoy y el sueño del mañana. Ese será el contenido y, además, se deben realizar las previsiones respecto de la idoneidad del contenido futuro, entre otras cosas, la arquitectura, la cultura, el modelo de trabajo y el estilo de administración. Aquí reside la labor central de la gestión del talento humano.

6. **Analizar los recursos críticos necesarios para ejecutar la estrategia de la GTH.** Toda estrategia representa un mecanismo de cambio y de transformación organizacionales. Se trata de una forma de aprendizaje organizacional, cuya implementación y ejecución requieren

recursos presupuestales. La estrategia tiene un costo y un resultado que debe alcanzar, además del valor que será creado y agregado al negocio de la organización y repartido entre todos sus *stakeholders*.

7. **Implementar la planeación estratégica de la GTH.** Esta es la etapa de construcción y de montaje de todos los aspectos anteriores, principalmente de una comunicación extensa y de la capacitación del equipo de GTH. Es cuando el área se prepara para poner en práctica todo el plan.
8. **Ejecutar la planeación estratégica de la GTH.** Es la etapa principal del plan, cuando todo lo que se hizo antes se traduce en acciones específicas para alcanzar los objetivos estratégicos, tácticos y operacionales dentro de los plazos previstos. La capacidad para ejecutar el plan estratégico es más importante que la calidad de la estrategia en sí. La mayor parte de los



◆ **Figura 3.7** El cono del escenario futuro.

fracasos de las estrategias se debe a su mala ejecución y no a su calidad. Esto se deriva del hecho de que quienes la ejecutan muchas veces no participaron en su elaboración. Por eso, es la etapa más crítica de todo el proceso.

9. **Evaluar el desempeño y los resultados.** Esta es la etapa de una realimentación constante y ágil para medir si lo que se planeó se ha realizado y también las alteraciones y los ajustes necesarios para adaptarse a los cambios y las transformaciones que ocurren a medio camino. Todo ello pretende asegurar que todos los objetivos sean alcanzados (figura 3.8).



Para conocer más sobre este tema, véase “Características de la planeación estratégica de la gestión del talento humano”.

## Planeación estratégica de la GTH basada en competencias

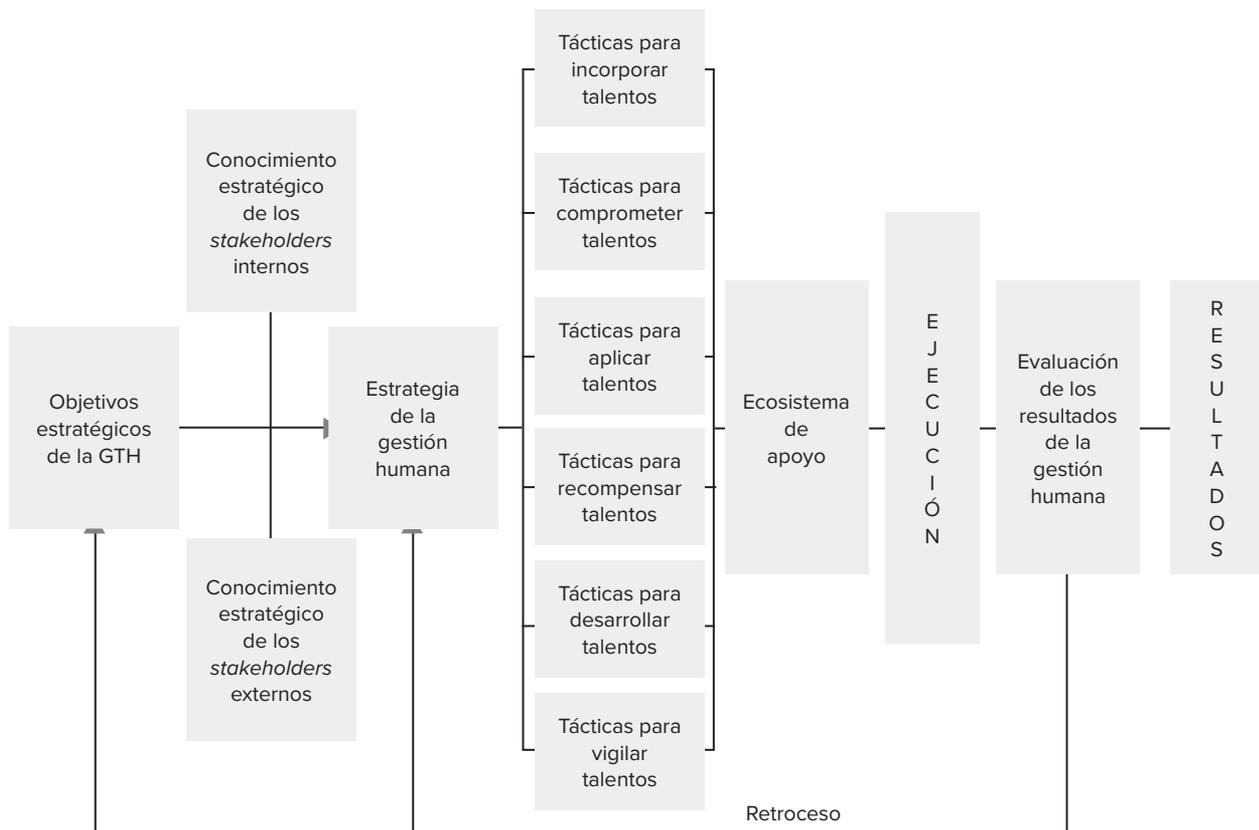
Este es otro modelo global de actuación en el cual la GTH está conectada con aquellas necesidades organizacionales más amplias que implican competencias esenciales y el apoyo activo y práctico a las actividades de la empresa.

Todo ello tiene por objetivo crear constantemente ventajas competitivas para la empresa.

La planeación estratégica de la GTH es un proceso compuesto por varias decisiones convergentes relacionadas con los talentos y las competencias necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación cuáles son las características de la fuerza de trabajo necesarias para realizar la acción organizacional futura.

La planeación de la GTH basada en competencias debe cubrir estas etapas:

1. **Definición de la visión futura y de los objetivos organizacionales** que serán alcanzados en función de determinado periodo.
2. **Definición de las competencias organizacionales** necesarias para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
3. **Evaluación de las competencias** que la organización ya posee.
4. **Estimación de la brecha entre las competencias requeridas y las competencias** que posee la organización para planear su construcción.
5. **Fraccionamiento de la brecha en términos de las competencias organizacionales** que serán creadas, construidas (capacitación y desarrollo) o adquiridas (agregando nuevos talentos).



◆ Figura 3.8 Montaje de la planeación estratégica de la GTH.

6. **Fraccionamiento de la brecha en términos de las competencias funcionales de cada área de la organización**, como finanzas, marketing, producción/operaciones/logística, GTH.
7. **Fraccionamiento de la brecha en términos de las competencias administrativas** que debe poseer cada ejecutivo o gerente para manejar a su equipo.
8. **Fraccionamiento de la brecha en términos de las competencias individuales** que debe poseer cada una de las personas de la organización.
9. **Programas de capacitación y desarrollo, aprendizaje organizacional y coaching** para construir las competencias organizacionales que se requieren.
10. **Programas de reclutamiento y selección** para incorporar talentos para obtener del exterior las competencias organizacionales que se requieren.
11. **Evaluación constante de los resultados** alcanzados y realimentación al sistema.

La planeación de la GTH basada en las competencias permite una visión más integrada de las necesidades próximas

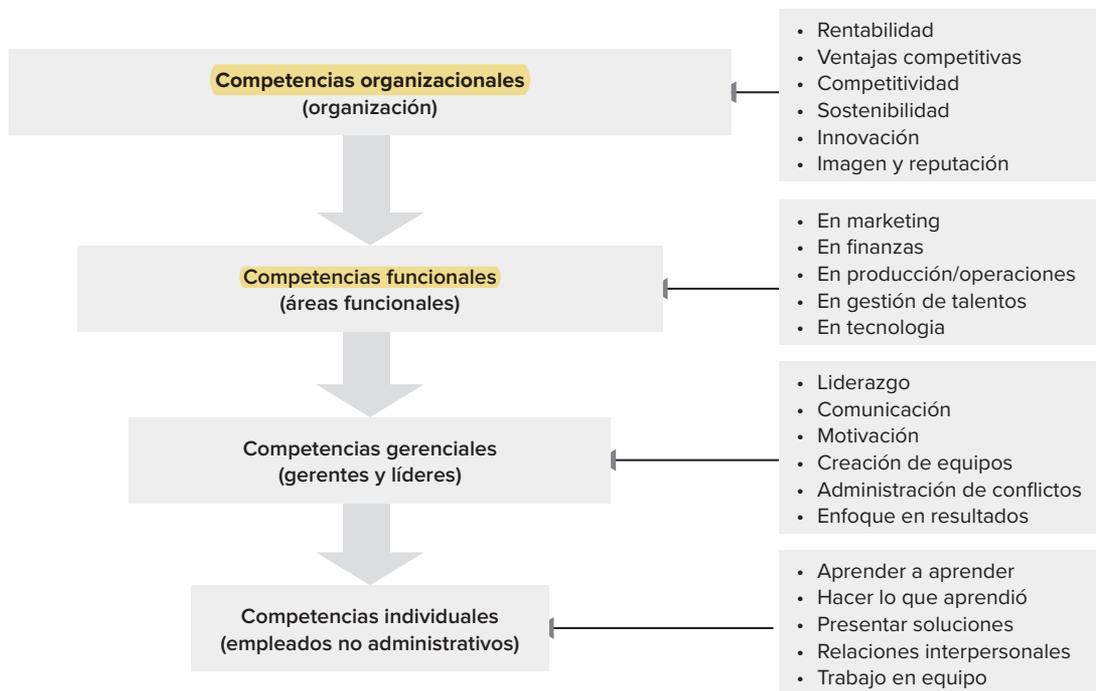
y futuras de la organización en relación con su actividad y su futuro (figura 3.9).

Las competencias o capacidades organizacionales son múltiples y complejas y **constituyen más bien un sistema integrado que un simple conjunto de bloques de construcción**. Están ordenadas en forma de una jerarquía cuyo despliegue comienza por las competencias de la organización como un todo y a continuación se ubican las competencias funcionales de cada una de sus áreas (como marketing, finanzas, producción/operaciones, GTH y tecnología) según las competencias gerenciales o administrativas de cada ejecutivo como gerente de personas (desde el presidente hasta el supervisor más elemental), **y en la base las competencias individuales de cada empleado**. Un sistema integrado cuyo andamiaje dinámico **reúne un complejo elenco de conocimientos, habilidades y competencias** siempre listas y disponibles para aprovechar las oportunidades que surgen en el mundo de los negocios antes de que lo hagan los competidores (figura 3.10).



Figura 3.9 Etapas del proceso de planeación estratégica por competencias.<sup>7</sup>

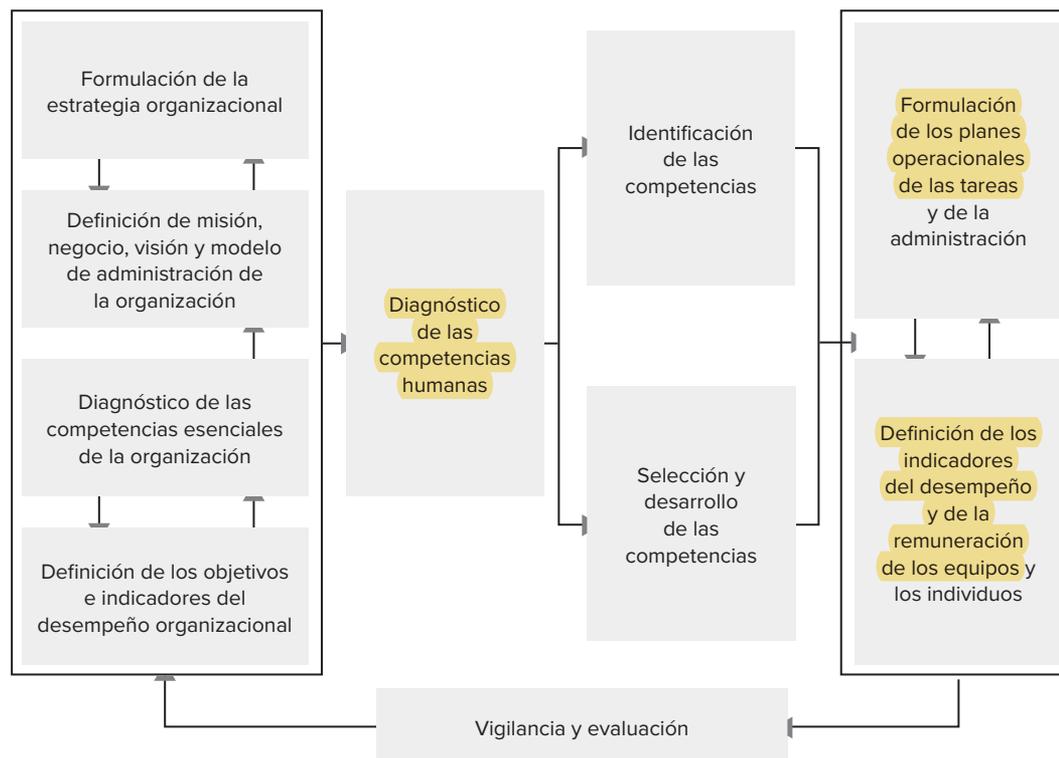
<sup>7</sup> Chiavenato, 2015, *Comportamiento Organizacional*.



◆ **Figura 3.10** Construcción del listado de competencias organizacionales.

El desafío radica en diagnosticar cuáles son las competencias necesarias para implementar la estrategia de cada organización para después identificar y evaluar su operación (figura 3.11).

Sin embargo, las competencias no andan sueltas por ahí. No es posible trabajar con ellas de forma aislada, como feudos o habilidades desconectados entre sí. Deben ser tratadas en conjuntos sinérgicos. Y casi siempre se



◆ **Figura 3.11** Diagnóstico de las competencias organizacionales.

encuentran en las personas y no solo en la tecnología, los artefactos o los archivos de la empresa. Implican una amplia cartera de talentos y requieren un empaque que las cubra y dinamice, como la arquitectura organizacional, la cultura corporativa, el estilo de administración y el diseño del trabajo. Sin esos elementos que constituyen su ambiente de trabajo, el talento será incapaz para realizar cualquier cosa que acreciente el valor de la organización. No basta con buscar y retener a los talentos, sino que es preciso proporcionarles el contexto básico para que se puedan desarrollar, crecer y producir resultados conjuntos que agreguen valor a la actividad de la organización (figura 3.12).

En función de la brecha que existe entre las competencias que se poseen y las que se necesitan se hace necesario escoger entre dos decisiones:

1. Crear y construir las competencias que la organización requiere pero no tiene todavía, es decir, desarrollar internamente las competencias con los talentos actuales. En este caso, los procesos para desarrollar a las personas son los más importantes y son estratégicos para los objetivos de la organización.
2. Adquirir externamente las competencias que la organización requiere pero todavía no tiene. En este caso es

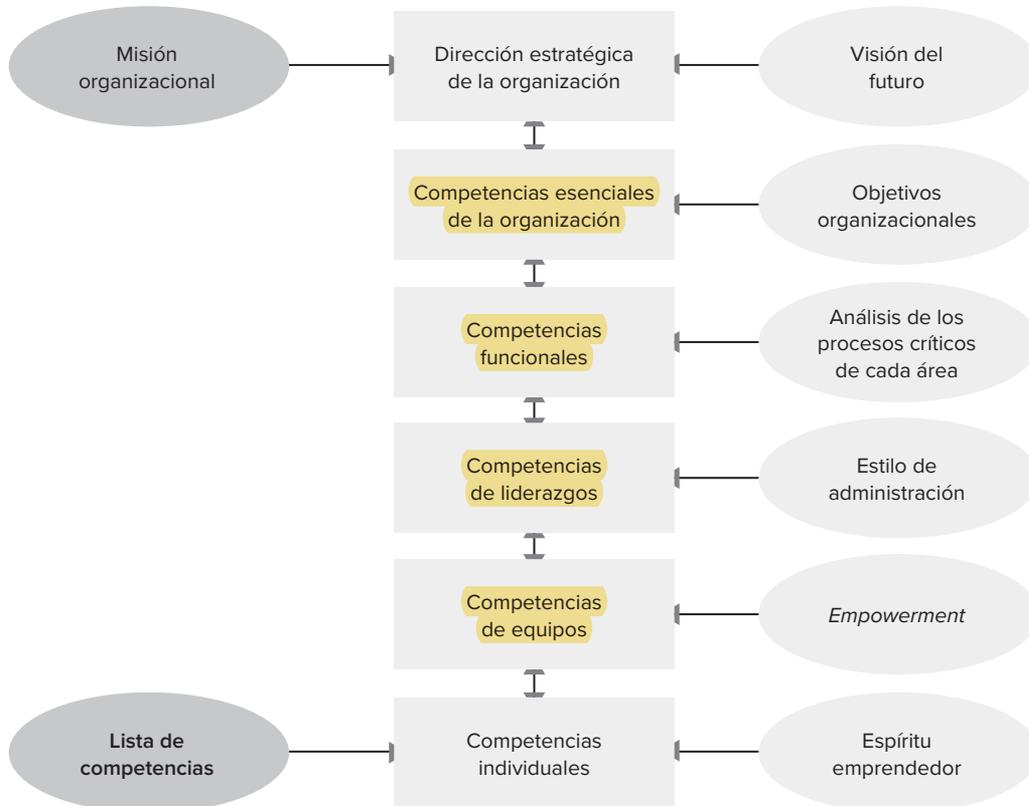
cuestión de agregar competencias, o sea, buscar en el exterior los talentos que posean esas competencias para incorporarlos a la entidad. Como podemos ver, los procesos para agregar talentos y competencias son los más importantes y son factores estratégicos para alcanzar los objetivos de la organización. Esto demuestra el carácter contingente de la GTH. Las competencias siempre dependen de la creación y el desarrollo de talentos.

En conjunto, las competencias organizacionales proporcionan ventajas competitivas a la organización. Son imprescindibles para el éxito organizacional porque constituyen la base de su competitividad (figura 3.13).

En resumen, cuando las competencias son agrupadas sistemáticamente producen la competitividad de la organización. Ese es el gran valor que genera la GTH.

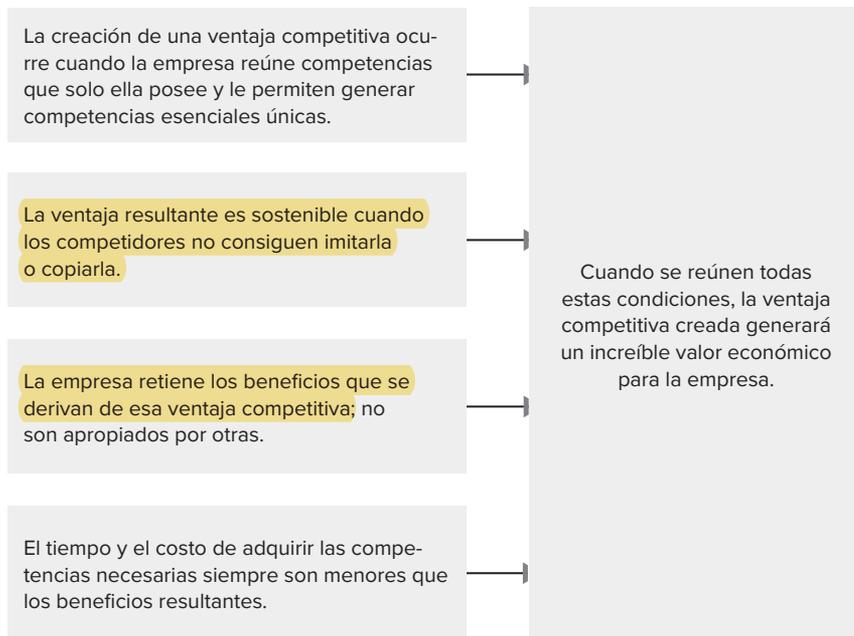
### Amplitud de la planeación estratégica de la gestión del talento humano

La planeación estratégica de la GTH no solo se refiere a números, sino también a objetivos conductuales y culturales, así como a habilidades y competencias. Los principales enfoques de la planeación estratégica de la GTH varían enormemente, como:<sup>8</sup>



◆ Figura 3.12 Identificación de las competencias de una organización.

<sup>8</sup> Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice*. Nueva York: Kogan Page.



◆ **Figura 3.13** El poder de la ventaja competitiva de una organización.

- **Las estrategias de adquisición** definen cómo los recursos que se requieren deben satisfacer las necesidades de los negocios.
- **Las estrategias de retención** que indican la forma en que la organización pretende conservar a las personas que desea.
- **Las estrategias de desarrollo** se refieren a las habilidades y las competencias que requiere el negocio.
- **Las estrategias de utilización** identifican los enfoques para mejorar la productividad y la eficacia.
- **Las estrategias de flexibilidad** evalúan cómo se pueden desarrollar distintas prácticas de trabajo flexible para mejorar la eficacia organizacional.
- **Las estrategias de adelgazamiento** definen las formas para reducir la fuerza de trabajo para satisfacer las necesidades organizacionales.

Es preciso asegurarse de que el plan no sea solo una colección de ideas dispersas, sino un todo integrado dentro del concepto de un paquete de prácticas de la GTH. El secreto no se encuentra en las prácticas específicas en sí mismas, sino en el conjunto de ellas que permite la sinergia que produce la ventaja competitiva, porque cada una complementa y apoya a la otra.<sup>9</sup> Esta es la más difícil de imitar o copiar. En este caso, el *benchmarking* sirve de muy poco.



Para conocer más sobre este tema, véase "Planeación estratégica alineada con la estrategia organizacional".

## Misión organizacional

Las organizaciones no son creadas al azar. Existen para hacer algo específico o con el fin de satisfacer alguna necesidad de la sociedad en la que están insertas. Todas las organizaciones tienen una misión que cumplir. Misión significa una responsabilidad que se recibe o la obligación de hacer algo. La misión representa la razón de ser de una organización. Significa el fin o el motivo por el que fue creada y para el que debe servir.<sup>10</sup>

Una definición de misión organizacional debe responder a cuatro preguntas básicas:

1. ¿Quiénes somos?
2. ¿Qué hacemos?
3. ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Cuáles son nuestros objetivos?
4. ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué propósitos perseguimos?

La misión implica el propósito esencial de la organización y por lo general está enfocada en el exterior, es decir, en satisfacer las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente/consumidor. La misión define por qué existe la organización, por lo que, si los colaboradores no la conocen, pueden actuar de forma errática sin saber cuál es el camino adecuado para su realización.

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

<sup>9</sup> Guest, D. (1998, 29 de octubre). "Combine Harvest". *People Management*: 64-66.

<sup>10</sup> Chiavenato, 2016, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, p. 225.

objetivos de la entidad, sus valores básicos y su estrategia organizacional. 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. Así, como todo país tiene sus símbolos fundamentales y sagrados, como la bandera, el himno y las armas, la organización debe preservar su identidad, tanto en lo interno como en lo externo. Por ello, la misión debe ser objetiva, clara, posible y, sobre todo, debe impulsar e inspirar. Debe reflejar un consenso interno de toda la organización además de fácil comprensión y muy conocida por las personas que están dentro y fuera de ella.

La misión debe traducir la filosofía de la organización, formulada por sus fundadores o creadores en razón de sus comportamientos y acciones. Esta filosofía incluye los valores y las creencias que representan los principios básicos de la organización, que distinguen su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente. Los valores y las creencias centrales se deben encaminar hacia todos los grupos de interés involucrados directa o indirectamente en el negocio y traducir su filosofía en metas tangibles que orienten a la organización hacia un desempeño excelente. La misión es el punto de partida de la estrategia organizacional y señala el camino que seguirá la organización. Es necesario que sea conocida y apoyada por todas las personas.

## La GTH hoy

### Trabajar por una causa en lugar de trabajar para la organización

El concepto de misión impulsa a las personas a trabajar a favor de la causa de la organización y no solo para la organización en sí. No obstante, la misión sufre cambios constantes a lo largo del tiempo. Organizaciones exitosas actualizan y amplían permanentemente su misión. Aun cuando esta sea fija y estable, se debe actualizar y redimensionar con el transcurrir del tiempo y con los cambios que registran los negocios. En 1914 una compañía estadounidense fabricaba relojes de ingreso y tabuladores de tarjetas perforadas, tenía su credo y sus principios. A medida que introducía cambios, los principios y el credo de la compañía permanecieron firmes, a pesar de que su misión cambió. Hoy en día, la misión de IBM (International Business Machines) no es solo fabricar computadoras, sino que va más allá. Su misión es “ofrecer soluciones creativas de información, que

agreguen valor para sus clientes”. En otras palabras, soluciones rápidas e inteligentes y, sobre todo, muy creativas.

Por ejemplo, hoy en día los modernos ferrocarriles del mundo han comenzado a hacer lo mismo. Su misión no es ofrecer trenes y estaciones ferroviarias, que solo son los medios, sino proporcionar un transporte rápido, cómodo y seguro para los usuarios. David Packard, uno de los fundadores de Hewlett Packard (HP) decía que “el verdadero motivo de nuestra existencia es proporcionar algo singular al cliente” y no necesariamente productos o servicios. Philips ha adoptado el lema: “Hagamos las cosas siempre mejor” para ofrecer ese algo más. Xerox se transformó en “*The document company*” para afianzar más su marca.



Para conocer más sobre este tema, véase “El principal negocio es la innovación”.

La misión organizacional debe ser cultivada con todo cariño por los dirigentes y tener amplia difusión entre todos los empleados para que adquieran conciencia de ella y se comprometan personalmente a realizarla. Este carácter misional transforma a las organizaciones, incluso a las productoras de bienes, en verdaderas prestadoras de servicios al cliente. Cuando se cultiva la misión, todos los miembros de la organización tratarán no solo de servirle, sino también de superar sus expectativas y dejarle satisfecho. En las organizaciones exitosas, el nivel institucional define la misión formal con la ayuda y participación del nivel medio y el operativo. En el fondo, todos los miembros deben trabajar juntos para respaldar la misión, no solo algunos de ellos. 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, saben cuál es el papel que les corresponde desempeñar y

cómo pueden contribuir de manera eficaz al éxito de la organización.

### Valores organizacionales

Un valor es una creencia básica sobre lo que es importante y relevante para la empresa. Aquello que ella valora y prioriza y de lo que se puede hacer o no. Las organizaciones otorgan prioridad a ciertos valores (“Las personas son el activo más importante” o “El cliente siempre tiene la razón”) que funcionan como normas que orientan el comportamiento de las personas. En la práctica, los valores que define una organización muchas veces difieren de lo que creen o aprecian sus dirigentes en sus labores diarias. Es lo que ocurre cuando se afirma que las personas ocupan el primer lugar en la organización, pero los dirigentes insisten en los horarios rígidos y en adelgazamientos con recortes de personal, lo cual demuestra con claridad cómo se practican los valores de la organización en la vida real.

## La GTH hoy

### La importancia de los valores de la organización

Para reforzar su cultura las organizaciones hacen hincapié en ciertos valores que son aspectos prioritarios e importantes que sus integrantes deben respetar en su comportamiento. Los valores de la organización que encontramos comúnmente son:

En relación con el desempeño:

- Ser rentable, competitiva y sostenible.
- Ser la organización preferida por los clientes.
- Estar comprometida con la seguridad y la salud de las personas.
- Ser competitiva en el mercado.
- Estar comprometida con la mejora continua.

En relación con las personas:

- Ser la organización que prefieren los candidatos.
- Ser atractiva y comprometer y desarrollar talentos.

- Sentir orgullo y entusiasmo por pertenecer a la empresa.
- Comunicación para mantener informadas a las personas.
- Tener igualdad de oportunidades.
- Amplia aceptación de la diversidad cultural, étnica y social.
- Responsabilidad por las personas.

En relación con los procesos:

- Apertura y confianza en las relaciones.
- Ética y responsabilidad social.
- Estímulo de 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 participativa.
- Acciones congruentes con la misión y la visión de la organización.
- Reconocimiento del logro de resultados y la calidad.

Los valores organizacionales radican en algunos supuestos básicos, como 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 (figura 3.14).<sup>11</sup>



Para conocer más sobre este tema, véase “Cultura organizacional”.

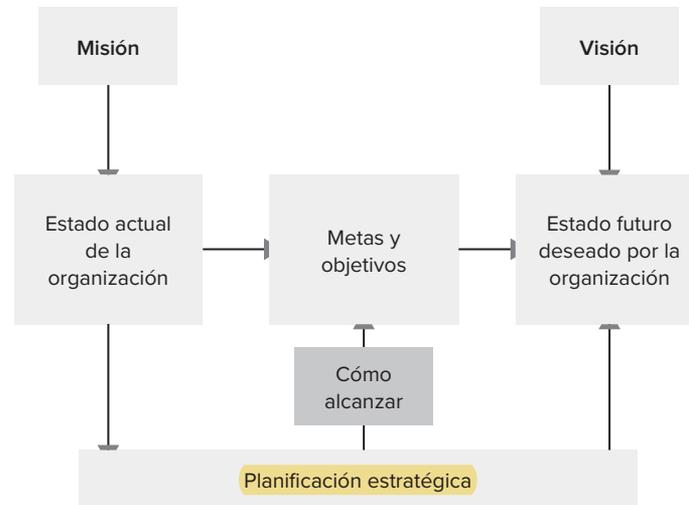
### Visión de futuro

La visión es la imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. **Es el acto de verse a sí misma proyectada en el tiempo y en el espacio.** Toda organización debe tener una visión correcta de sí misma, de los recursos que tiene a su disposición, **del tipo de relaciones que desea tener con sus stakeholders** y mercados, 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. Por lo general, la visión está más bien dirigida hacia aquello que

Sony	Walt Disney	Merck
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevar la cultura japonesa y su estatus nacional</li> <li>• Fomentar la habilidad individual</li> <li>• Hacer hincapié en la creatividad</li> <li>• Ser pionera, hacer lo imposible y no seguir a otros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad, sueños e imaginación</li> <li>• Preservación de la magia Disney</li> <li>• Orgullo de pertenecer a la organización</li> <li>• Aplicación estricta de la coherencia y los detalles</li> <li>• Nada de escepticismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidad corporativa y social</li> <li>• Excelencia inequívoca en todos los aspectos de la empresa</li> <li>• Innovación con base en la ciencia</li> <li>• Honestidad e integridad</li> <li>• Ganancias, sumadas a las ganancias provenientes del trabajo y que beneficien a la humanidad</li> </ul>

◆ **Figura 3.14** Valores básicos de algunas organizaciones.

<sup>11</sup> Francis, D. & Woodcock, M. (1990). *Unblocking Organizational Values* (pp. 27-30). Glenview, IL: Scott, Foresman & Co.



◆ **Figura 3.15** Carácter futurista de la visión organizacional.

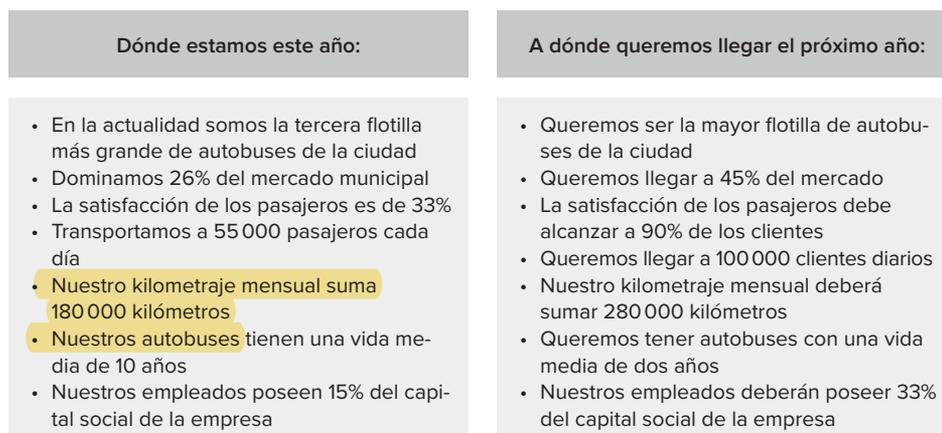
se pretende ser que hacia lo que es hoy. Dada esta perspectiva, muchas organizaciones consideran que la visión es el proyecto de lo que les gustaría ser dentro de cierto periodo y del camino que pretenden seguir en el futuro para llegar a ese estado.

El término visión se utiliza para describir un sentido claro de futuro y la comprensión de las acciones necesarias para convertirlo en una realidad tangible, una imagen de aquello que quienes trabajan en la organización querían que fuese. En pocas palabras, transformar un sueño en realidad (figura 3.15).

Además del carácter misional, en las organizaciones modernas también existe un carácter visionario. ¿Por qué la visión es importante para las empresas modernas? Simplemente por el hecho de que hoy en día ya no controlan a las personas por medio de reglas burocráticas y la

jerarquía de mando, sino por el compromiso con la visión y los valores compartidos. Cuando las personas conocen la visión que se pretende alcanzar, saben perfectamente hacia dónde ir y cómo hacerlo sin necesidad alguna de coerción (figura 3.16).

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 en relación con el destino que esta desea construir y realizar. La congruencia resulta de la visión y no de los manuales de organización que suelen proliferar en las empresas. 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 es el “pegamento” que da cohesión y coherencia y que garantiza la consonancia y la congruencia interna de la



◆ **Figura 3.16** Ejemplo de la visión de una empresa del ramo del transporte urbano.<sup>12</sup>



<sup>12</sup> Fuente: Chiavenato, I. (2016). *Administração nos Novos Tempos* (p. 255). Rio de Janeiro, Elsevier/Campus.

organización. La visión no debe ser el elemento que conserva el *statu quo*, sino que debe reflejar una postura no conformista, sin una aceptación complaciente de los resultados actuales de la empresa. Ese inconformismo permanente ante el *statu quo* es lo que produce la visión organizacional, es decir, aquello que pretende ser con la ayuda de las personas. La definición de hacia dónde se

dirige la empresa debe ser objetiva, clara, inequívoca e impulsora.



Para conocer más sobre este tema, véase “Importancia de la visión”.

## La GTH hoy

### El lema de las organizaciones que retrata su visión

Muchas organizaciones desempeñan un trabajo integral y consistente para divulgar, tanto en lo interno como en lo externo, su visión organizacional. Por ejemplo, Bradesco cambió su logotipo para que resaltara su visión como un banco orientado a la modernización, la agilidad, la actualidad y el apoyo al cliente. El Banco Itaú divulgó internamente su visión con el propósito de conseguir la convergencia de esfuerzos de toda su fuerza de trabajo.

Los lemas de las grandes empresas casi siempre traducen algunos aspectos de su visión:

AT&T: “Todo a su alcance”

Motorola: “Lo que usted pensaba que era imposible”

Abril: “Es parte de su vida”

Microsoft: “Más poder para el que trabaja”

IBM: “Soluciones para un mundo pequeño”

Volkswagen: “Usted lo conoce, usted le tiene confianza”

Ahora piense bien: ¿cuál es el lema adecuado para la organización en la que trabaja? ¿O cuál es la visión que usted supone que su empresa desea construir para el futuro? ¿Cuál es, a final de cuentas, la misión de su empresa? Si esta aún no lo ha resuelto, no cabe duda que tiene un gran atraso frente a sus competidores y al sector en el que opera.

La misión y la visión proporcionan los elementos básicos para definir los objetivos globales y formular la estrategia organizacional, la cual funciona como medio para realizar la misión y alcanzar los objetivos que son resultados de la visión de la empresa.

## Volvamos al caso introductorio

### Mainframe

Marina y Pedro comenzaron su cometido a través de una serie de consultas a los colaboradores para saber cuál consideraban que era la misión y la visión de Mainframe. Su idea era llegar a un consenso al respecto y, a partir de ahí, definir la misión y la visión de la organización para transformarlas en la brújula del comportamiento adecuado. Sería el paso inicial que marcaría el proceso de cambio de la compañía. ¿Cómo podría usted ayudarles?

## Objetivos organizacionales

El objetivo es un resultado deseado que se pretende alcanzar dentro de un periodo determinado. Vimos que la visión de la organización se refiere a un conjunto de objetivos deseados por ella. La visión organizacional proporciona el enfoque en el futuro y ofrece las bases para la definición de los objetivos que se pretende alcanzar.

Los objetivos deben cumplir simultáneamente seis criterios, a saber:<sup>13</sup>

1. *Enfocarse en el resultado común* que se debe alcanzar y no en una actividad.
2. *Ser consistentes*, es decir, deben estar vinculados de manera congruente con otros objetivos y las demás metas de la organización para crear sinergia.
3. *Ser específicos*, esto es, estar circunscritos y bien definidos.
4. *Ser mensurables*, o sea, cuantitativos y relacionados en razón de indicadores y parámetros.
5. *Referirse a un periodo determinado*, como día, semana, mes, año o cinco años.
6. *Ser alcanzables*, lo que significa que deben ser posibles pero siempre desafiantes.

## Nota interesante

### ¿Para qué sirven los objetivos de la organización?<sup>14</sup>

Las organizaciones son unidades sociales que pretenden alcanzar objetivos específicos. Su razón es servir para esos objetivos. Un objetivo de la organización es una

<sup>13</sup> Chiavenato, 2016, *Introdução á Teoria Geral da Administração*.

<sup>14</sup> Etzioni, A. (1967). *Organizações Modernas* (pp. 13-35). São Paulo: Pioneira.

situación deseada que quiere alcanzar. Los objetivos de las organizaciones tienen varias funciones:

1. Son **líneas maestras** que presentan una situación futura, indican la dirección que la organización procura seguir y definen las actividades de los participantes.
2. Son una **fuerza de legitimidad** que justifica las actividades de una organización y hasta su existencia.
3. Son **normas de evaluación y comparación** a través de las cuales los colaboradores pueden comparar y evaluar su éxito, su eficiencia y su rendimiento.
4. **Son unidades de medida** para verificar y comparar la productividad de la organización o de sus áreas, o incluso de sus participantes.

Existen tres tipos de objetivos: de rutina, de perfeccionamiento y de innovación.<sup>15</sup>

1. *De rutina.* Son los del quehacer diario y que sirven como normas del desempeño del día a día.
2. *De perfeccionamiento.* Son los que sirven para mejorar y respaldar los resultados actuales de la organización con el objeto de perfeccionar e incrementar lo que ya existe. Se refieren a mejorías en los productos, los servicios y los procesos del negocio.
3. *De innovación.* Son los que incorporan o agregan algo totalmente nuevo a la organización. Son los que aportan imaginación, creatividad e innovación.

Sin embargo, no basta con tener objetivos de rutina y de perfeccionamiento. Ellos representan el mínimo. Es necesario establecer objetivos innovadores adecuados a un mundo en constante cambio. La definición de los objetivos globales de la organización conduce a formular la estrategia organizacional necesaria para alcanzarlos. Esta fue la razón por la cual hablamos de misión, visión de futuro y objetivos organizacionales.

### Nota interesante

#### El éxito de una organización exitosa depende de:

1. **Su rentabilidad**, o sea que produce valor y distribuye riqueza.
2. **Su longevidad**, o sea que dura mucho tiempo y es sostenible.
3. **Su salud**, esto es, que está sana y que no tiene conflictos internos duraderos.
4. **Su innovación**, lo que significa que tiene ideas y mucha imaginación.
5. **Su flexibilidad**, es decir, que es muy adaptable y tiene mucho "juego de cintura".

6. **Su índole admirable**, porque inspira y sirve de modelo para otras organizaciones.
7. **Su propia identidad**, o que tiene una cultura verdaderamente especial.
8. **Sus productos y servicios** son incomparables.
9. **Su rendimiento**, que es proporcionado a todos los *stakeholders*.
10. **Ser el mejor lugar para trabajar.**

Sin embargo, todo eso depende de:

1. La competitividad.
2. Los productos y servicios envidiables.
3. La fidelidad del cliente.
4. Las competencias organizacionales.
5. Los talentos + los talentos + los talentos.

Moraleja de la historia: las personas marcan la diferencia en cualquier organización. Una organización solo será excelente si cuenta con personas excelentes.

## El ecosistema que apoya la estrategia de la gestión del talento humano

La estrategia de la GTH no ocurre en el vacío. Necesita una compleja plataforma para desarrollarse con éxito. En otras palabras, requiere un ecosistema favorable e impulsor que la abrigue. Desde esta perspectiva, la arquitectura y la cultura organizacionales, el estilo de administración y la configuración del trabajo constituyen la plataforma básica y el entorno adecuado para que los talentos puedan hacer que ocurra. Por tanto, la GTH necesita una intervención en esas cuatro variables a efecto de proporcionar un ambiente laboral que favorezca e impulse el trabajo del talento humano. Constituyen los elementos habilitadores que incentivan y brindan oportunidades al talento. Esta precondición forma parte de la planeación estratégica de la GTH. No basta con solo cuidar a las personas, sino que también se debe cuidar el contexto en el cual se trabaja. Eso significa ampliar significativamente el nivel de operación de la GTH (figura 3.17).



Para conocer más sobre este tema, véase "Plantar y desarrollar talentos".

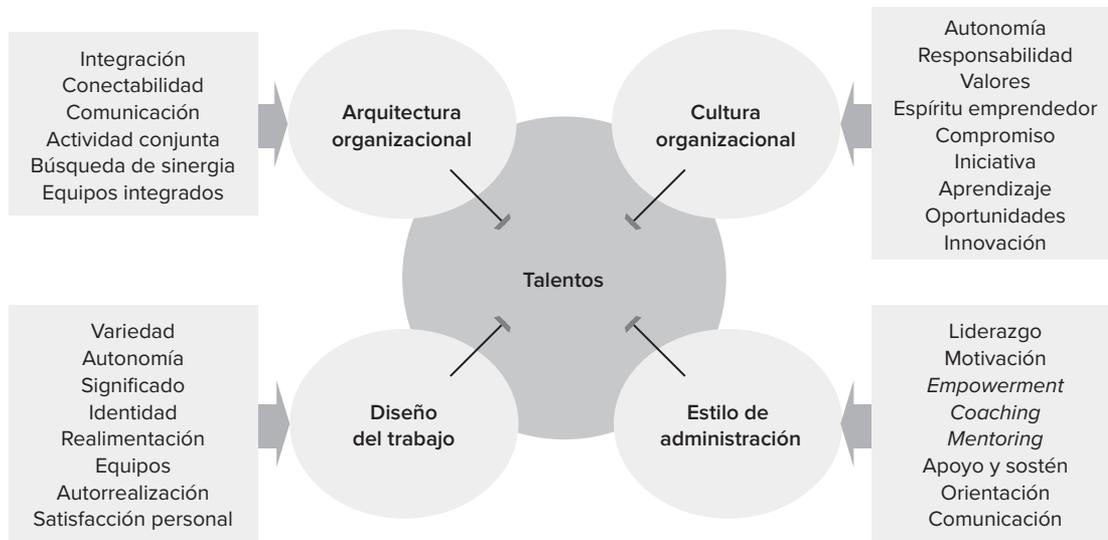
### Administración estratégica de la GTH

La gestión estratégica de la GTH debe presentar las características siguientes:<sup>16</sup>

- a) **Evaluar el efecto de los cambios** provenientes del ambiente externo de la empresa.

<sup>15</sup> Chiavenato & Sapiro, 2016, *Planejamento Estratégico: Da Intenção ao Resultado*.

<sup>16</sup> Anthony, W.P., Perrewe, P.L. & Kacmar, M.K. (1996). *Strategic Human Resources Management*. Florida: Harcourt Brace Publ. & Co.



◆ Figura 3.17 Plataforma que apoya la planeación estratégica de la GTH.

- b) **Conocer el efecto de la competencia y de la dinámica del mercado** a efecto de prepararse debidamente para enfrentarlas.
- c) **Enfocarse en el futuro** y el largo plazo de la organización.
- d) **Priorizar la elección de opciones creativas** y la toma de decisiones frente a todos estos aspectos externos e internos.
- e) **Involucrar a todas las personas de la empresa**, de todos los niveles y áreas, sean líderes o seguidores, de modo que todos participen activamente en ella.
- f) **Estar totalmente integrada a la estrategia organizacional** y con las demás estrategias funcionales de las otras áreas de la organización, como marketing, finanzas, etc. Su función básica es servir de sostén a la organización como un todo y también a todas las demás áreas de que la componen porque todas ellas dependen de personas para funcionar.

Además de todo ello, debe conocer las aspiraciones y las expectativas de los *stakeholders* para saber exactamente lo que estos esperan y para entregarles lo que tiene valor para ellos. En otras palabras, la administración estratégica de la GTH implica una visión sistémica detallada de la actividad de la empresa. El staff de la GTH debe mirar siempre más allá de lo convencional para entender lo que se espera de él. Y, en principio, la GTH no comienza con los

recursos humanos, sino que debe hacerlo con la actividad de la empresa. Ese es su punto de partida y su punto de llegada. El enfoque determinante.



Para conocer más sobre este tema, véase “Planear la demanda futura de talento”.

## Tipos de planeación estratégica de la GTH

La planeación estratégica de la gestión del talento humano se refiere al modo en que la función de la GTH debe contribuir a alcanzar los objetivos organizacionales del negocio y, al mismo tiempo, favorecer e incentivar el alcance de los objetivos funcionales de las diversas áreas de la organización y de los objetivos individuales de los empleados. Es cuestión de alinear los talentos y las competencias con las necesidades de la organización para que todos ganen, incluso los *stakeholders*. La planeación estratégica de la GTH está subordinada a la estrategia organizacional, sea conservadora/defensiva o prospectiva/ofensiva.

### Caso de apoyo

#### Empresas defensivas y empresas ofensivas<sup>17</sup>

**Lincoln Electric** es una compañía estadounidense que fabrica productos eléctricos y que adoptó una estrategia organi-

zacional conservadora y defensiva. Definió su nicho en el sector de los productos eléctricos (generadores, equipos de soldadura y suplementos) y en sus 80 años de vida se ha esforzado por mejorar sus procesos de producción y la calidad de los productos. Además, redujo costos para ofrecer menores precios y proporcionar un excelente servicio a los clientes. Su estrategia organizacional defensiva se complementa con una adecuada estrategia de GTH. Su sistema de

<sup>17</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (parte III). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

incentivos recompensa la producción elevada y la calidad de los servicios con salarios y bonos. Sus empleados ganan casi el doble que el promedio de los que trabajan en compañías estadounidenses similares. La estrategia de GTH de Lincoln le permite a la compañía tener una participación estable del mercado con un crecimiento moderado, pero firme. Se basa en el desarrollo interno de los recursos humanos. Los empleados pasaron por procesos de selección, contratación y formación cuidadosos, y se espera que permanezcan en ella mucho tiempo o toda su vida profesional. De ahí la garantía de empleo a largo plazo y el hincapié que se hace en las promociones internas. El papel del departamento de GTH se orienta a la descripción de puestos, a la selección, colocación, evaluación y a la formación a largo plazo como servicios fundamentales. Por ello, el departamento de GTH se encarga de que el diseño de puestos permanentes se adecue al sistema de incentivos. Lincoln es una compañía muy integrada y requiere insumos previsibles de personal, planeación equilibrada del talento humano y mantenimiento regular, por medio de una política conservadora y estable.

Por otra parte, **Hewlett-Packard (HP)**, ubicada en Palo Alto, California, fabrica productos electrónicos de tecnología avanzada en Silicon Valley. Esta firma adoptó una estrategia

organizacional ofensiva y prospectiva y se basa en la idea de que las grandes ganancias solo serán posibles si los productos pasan con rapidez del proyecto al mercado. HP registró una rápida expansión gracias a una estrategia ofensiva y prospectiva, fundamentada en la adopción de pequeñas y cambiantes divisiones de productos en sus bloques organizacionales. La compañía cuenta con más de 60 000 empleados en 60 divisiones o unidades organizacionales. Cada división es totalmente autónoma y autosuficiente para crear productos con una ventaja tecnológica sobre los competidores. Cuando los productos de estos tienen éxito y alcanzan la etapa de HP, la firma abandona la arena y enfoca su atención en otros proyectos que contemplan la creación de nuevos productos. Las unidades de GTH a nivel corporativo o de cada división tienen la tarea constante de generar nuevos equipos, así como buscar y desarrollar nuevos recursos administrativos y técnicos. En este contexto, dichas unidades desempeñan un papel emprendedor y ayudan a identificar y desarrollar habilidades y talentos humanos cruciales para los nuevos negocios. En HP los talentos se obtienen en el exterior y se invierten en infinidad de unidades y divisiones y son desarrollados internamente. La estrategia global de la GTH de HP se caracterizaría por la búsqueda incesante de talentos humanos (figura 3.18).

Área estratégica de GTH	Estrategia conservadora y defensiva	Estrategia prospectiva y ofensiva
Flujos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción eficiente</li> <li>• Enfoque en el control</li> <li>• Descripciones explícitas de los puestos</li> <li>• Planeación detallada del puesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovación</li> <li>• Flexibilidad</li> <li>• Clases amplias de puestos</li> <li>• Planeación superficial del puesto</li> </ul>
Admisión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento interno</li> <li>• GTH decide sobre la selección</li> <li>• Enfoque en las calificaciones técnicas</li> <li>• Proceso formal de admisión y de socialización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento externo</li> <li>• Gerente decide sobre la selección</li> <li>• Adaptación de las personas a la cultura</li> <li>• Proceso formal e informal de integración y de socialización</li> </ul>
Separación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renuncias</li> <li>• Congelamiento de contrataciones</li> <li>• Apoyo continuo a los despedidos (<i>outplacement</i>)</li> <li>• Política de preferencia para la readmisión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Licencias decididas por la empresa</li> <li>• Reclutamiento cuando sea necesario</li> <li>• Separaciones sin apoyo formal</li> <li>• Ningún trato preferencial</li> </ul>
Administración del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estandarización de la evaluación</li> <li>• Evaluación como medio de control</li> <li>• Enfoque estrecho en la evaluación</li> <li>• Dependencia exclusiva del superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación a la medida</li> <li>• Evaluación como desarrollo</li> <li>• Evaluación con múltiples propósitos</li> <li>• Múltiples formas de evaluar</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación individual</li> <li>• Capacitación en el puesto</li> <li>• Capacitación específica</li> <li>• Comparar habilidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación en equipo</li> <li>• Capacitación externa e interna</li> <li>• Capacitación genérica para lograr flexibilidad</li> <li>• Construir habilidades</li> </ul>
Recompensas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario fijo</li> <li>• Salario con base en el puesto</li> <li>• Salario con base en la antigüedad</li> <li>• Decisiones salariales centralizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario variable</li> <li>• Salario con base en el individuo</li> <li>• Salario con base en el desempeño</li> <li>• Decisiones descentralizadas</li> </ul>

◆ **Figura 3.18** Comparación de las dos estrategias de la GTH.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 119). Nueva York: Richard D. Irwin.

Como vemos, mientras Lincoln adoptó una estrategia defensiva y conservadora, HP eligió una ofensiva e innovadora. Detrás de cada una de ellas hay un perfil diferente del órgano de los RH como carro puntero de la orientación estratégica. Cada cual en la suya.

La figura 3.19 presenta el perfil estratégico de Lincoln Electric (tipo conservador y defensivo), HP (tipo prospectivo y ofensivo) y Texas Instruments (optimizador y analítico)

como una estrategia intermedia. Detrás de esos tres comportamientos estratégicos están diferentes características de la gestión del talento humano. Esas empresas son casos clásicos de la adecuación y la compatibilidad de los objetivos de la gestión del talento humano con los objetivos globales de la organización. La lectura de la figura 3.19 es intuitiva.

Características organizacionales	Lincoln Electric conservadora/defensiva	Hewlett-Packard prospectiva/ofensiva	Texas Instruments optimizante/analítica
<b>Estrategia de producto/mercado</b>	Limitada, línea de productos estable; mercado previsible	Amplia, línea cambiante de productos; mercado cambiante	Línea de productos estable y cambiante; mercado híbrido
<b>Investigación y desarrollo</b>	Limitada al desarrollo de productos	Amplia, hincapié en ser la primera del mercado	Enfocada; da importancia a ser la segunda del mercado
<b>Producción</b>	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la eficiencia y la ingeniería de procesos	A la medida y prototípica; hace hincapié en la eficacia y el diseño del producto	Volumen elevado/bajo costo; hace hincapié en la ingeniería de procesos
<b>Marketing</b>	Limitado a las ventas	Enfocado ostensiblemente en las investigaciones de mercado	Campañas extensivas de marketing

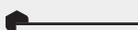
Actividades de GTH	Mantener	Emprendedor	Coordinación
<b>Papel básico</b>			
<b>Planeación de RH</b>	Formal y amplio	Informal y limitado	Formal y amplio
<b>Reclutamiento y selección</b>	Interno	Externo	Interno y externo
<b>Capacitación y desarrollo</b>	Construcción de habilidades	Identificación y aplicación de habilidades	Construcción y aplicación de habilidades
<b>Remuneración</b>	Relaciones internas de salarios: equidad interna	Relaciones externas: competitividad externa	Consistencia interna y externa para garantizar la competitividad
<b>Evaluación del desempeño</b>	Orientada al proceso; enfoque en las necesidades de capacitación; evaluación individual y grupal	Orientada a los resultados; enfoque en las necesidades de personas; evaluación corporativa y divisional	Orientada al proceso; necesidades de capacitación y de personal; evaluación grupal o divisional

◆ **Figura 3.19** Comparación de perfiles estratégicos en la gestión del talento humano.<sup>19</sup>

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué papel desempeña la GTH en la estrategia empresarial defensiva y conservadora?
2. ¿Qué papel desempeña la GTH en la estrategia empresarial ofensiva e innovadora?
3. ¿Qué papel desempeña la GTH en la estrategia empresarial optimizante y analítica?

4. ¿Cómo vinculan Lincoln, HP y Texas Instruments las estrategias de GTH con las estrategias organizacionales?

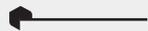


<sup>19</sup> Adaptado de: Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 89). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

## Caso de apoyo

### Construbase<sup>20</sup>

Construbase, la compañía mundial de ingeniería y construcción, vio cómo caía estrepitosamente su buena estrella. Durante dos años pasó por un gran declive, que la llevó de 200 millones de dólares de utilidades a 500 millones de dólares de pérdidas. Esta situación crítica la obligó a colocar a un nuevo equipo de directores al frente de la compañía. El nuevo presidente emprendió una reestructuración para cambiar la dirección de los esfuerzos y volver a obtener utilidades. Tras dos años, Construbase recuperó su rentabilidad. A esas alturas, el consejo pidió al presidente que reevaluara la estrategia de la empresa, su enfoque global y el conjunto de productos, servicios y clientes. En el curso de un año la estrategia se reevaluó y se efectuaron algunos ajustes. A continuación el consejo solicitó al presidente que comprobara si la empresa poseía la tecnología adecuada y los sistemas internos en condiciones de apoyar y mantener su estrategia. Tras un análisis de la tecnología disponible en



<sup>20</sup> Extraído de: Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, *Managing Human Resources*, p. 60.

la compañía, los sistemas fueron perfeccionados y ajustados a la estrategia. El consejo pidió al presidente que tomara una tercera medida. Quería saber si la empresa contaba con una estructura organizacional adecuada para implantar y mantener su estrategia. Para realizar una auditoría organizacional, el comité ejecutivo solicitó al vicepresidente de GTH que analizara las fuerzas y debilidades de la organización, evaluara si la estructura existente era la correcta para implantar la estrategia y recomendara las mejoras necesarias. El vicepresidente de GTH nombró a un equipo asesor de gerentes que, a su vez, ideó un proceso de evaluación con datos proporcionados por los empleados, los clientes y los proveedores. Las recomendaciones resultantes se entregaron al consejo y se implantaron los cambios organizacionales.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo se comportaría usted en lugar del presidente para atender las tres peticiones del consejo?
2. Si usted estuviera en el lugar del vicepresidente de GTH, ¿cómo orientaría al equipo de asesores?
3. ¿Cómo actuaría usted en sus contactos con el consejo?

## Aportes del *balanced scorecard* (BSC) a la estrategia organizacional

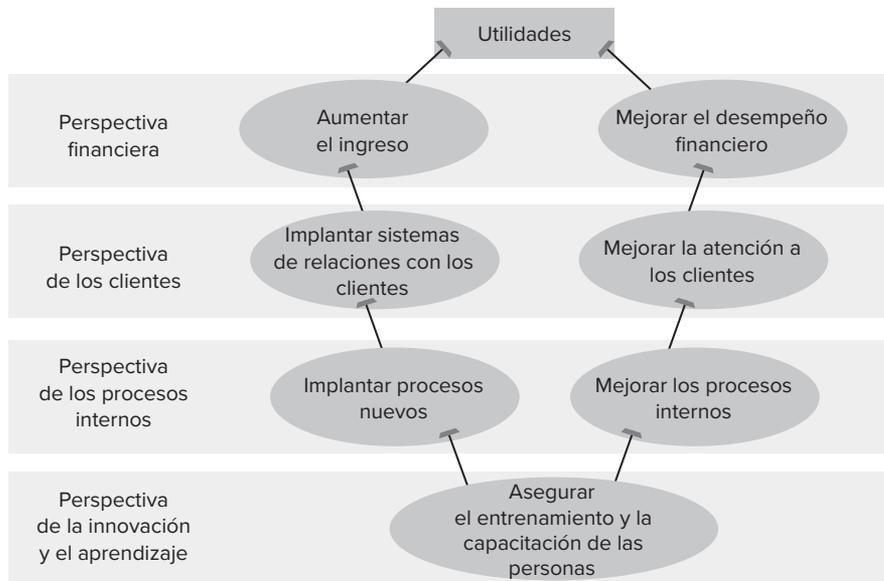
Kaplan y Norton<sup>21</sup> comprobaron que la capacidad para ejecutar la estrategia es más importante que su calidad en sí. Las investigaciones arrojan que 70% de los fracasos de las estrategias deriva de una mala implementación y no de la calidad de la estrategia. Comprobaron que las oportunidades para crear valor están migrando rápidamente de la administración de activos tangibles a las estrategias basadas en el conocimiento y que se enfocan en activos intangibles de la organización, como las relaciones con los clientes, los productos y los servicios innovadores, la adopción de TI, los bancos de datos y los enfoques analíticos, además de las competencias y la motivación de los empleados. Este enfoque exige herramientas para manejar los activos intangibles basados en el conocimiento y en las estrategias que crean valor y son construidas a partir de esos activos. Por tanto, los autores proponen el *balanced scorecard* (BSC) como herramienta administrativa para enfocar y alinear la estrategia organizacional y medir los resultados estratégicos. El BSC implica cuatro perspectivas simultáneas para involucrar a los principales *stakeholders* del negocio:<sup>22</sup>



<sup>21</sup> Adaptado de: Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions* (pp. 75-76). Harvard Business School Press.

<sup>22</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

- a) **La perspectiva financiera**, para analizar el negocio desde el punto de vista financiero. Implica indicadores y medidas financieras y contables que permiten evaluar el comportamiento de la organización frente a cuestiones como la productividad, el rendimiento sobre la inversión, el valor agregado al patrimonio y otros indicadores que la organización considere relevantes para su actividad. Es parte del área financiera.
- b) **La perspectiva de los clientes**, para analizar el negocio desde el punto de vista de los clientes. Incluye indicadores y medidas como la satisfacción del cliente, participación de mercado, adquisición y retención de clientes así como el valor agregado a los productos/servicios y el posicionamiento en el mercado, etc. Es parte del área de marketing.
- c) **La perspectiva de los procesos internos**, para analizar el negocio desde el punto de vista interno de la organización. Incluye indicadores que garantizan la calidad intrínseca de los productos y los procesos, la innovación, la creatividad, la capacidad de producción, la logística y la optimización de los flujos, así como la calidad de las informaciones, la comunicación interna y las interfaces externas. Es parte del área de producción/operaciones.
- d) **La perspectiva del aprendizaje y el crecimiento organizacionales**, para analizar el negocio desde el punto de vista de lo que es básico para alcanzar el futuro con éxito. Considera a las personas en términos de capacidades, competencias, motivación, *empowerment*, alineación y estructura organizacionales en términos



◆ **Figura 3.20** Mapa de la estrategia como una cadena de valor.

de inversiones en su futuro. Esta perspectiva garantiza la solidez del negocio y constituye el valor fundamental para las organizaciones del futuro. Es parte del área de GTH.

El hecho es que toda la organización trata de alcanzar los resultados globales del negocio, como el valor económico agregado, el crecimiento, una mayor participación de mercado y rentabilidad son los objetivos organizacionales más deseados. Para alcanzarlos, la organización debe tener clientes para brindarles servicios, atenderles y satisfacerles. Los clientes son quienes garantizan los resultados del negocio. Sin embargo, para conquistarlos, la entidad debe

disponer de procesos internos, como la productividad, la calidad y la innovación, que impulsen su actividad pero que, a su vez, dependen de las competencias organizacionales, las cuales devienen de las competencias del capital humano, como las habilidades y las competencias, las actitudes, el compromiso, la garra, la adaptabilidad y la flexibilidad, el desempeño y el enfoque en los resultados. Además, para alcanzar y consolidar esas competencias se requiere establecer los procesos de gestión del talento humano, como agregar, comprometer, aplicar, recompensar, desarrollar y vigilar a las personas. Una cadena interna de creación de valor que comienza en la GTH (figura 3.20).

### Nota interesante

#### Principios para enfocar la estrategia<sup>23</sup>

Kaplan y Norton nos recuerdan cinco principios para enfocar la estrategia:

- Traducir la estrategia a términos operacionales.** Transmitir y comunicar los objetivos globales al personal de manera consistente y significativa.
- Alinear la organización con la estrategia.** Todas las unidades organizacionales deben estar alineadas con la estrategia para generar sinergia. Para que el desempeño organizacional sea más que la suma de sus partes, las estrategias individuales deben estar ligadas e integradas. La sinergia es el objetivo del diseño organizacional. Las organizaciones enfocadas en la estrategia deben eliminar las barreras departamentales.

- Hacer que la estrategia sea la tarea diaria de cada persona.** Todas las personas deben comprender la estrategia y dirigir sus acciones de modo que contribuyan al éxito organizacional.
- Hacer que la estrategia sea un proceso continuo.** La estrategia debe estar ligada a un proceso continuo de aprendizaje y adaptación. Es preciso introducir un proceso continuo y sin interrupciones para administrar la estrategia, el cual permita el aprendizaje y la adaptación de la estrategia por medio de un sistema de realimentación.
- Movilizar el cambio por medio del liderazgo de ejecutivos.** Involucrar a todos los ejecutivos en el éxito de la estrategia. La estrategia requiere que haya espíritu de equipo para coordinar los cambios y su implementación precisa además de una atención continua y un enfoque en las iniciativas de cambio. Movilizar a todas las personas es un factor indispensable.

<sup>23</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996). *A Estrategia em Ação: Balanced Scorecard*. Rio de Janeiro: Campus.

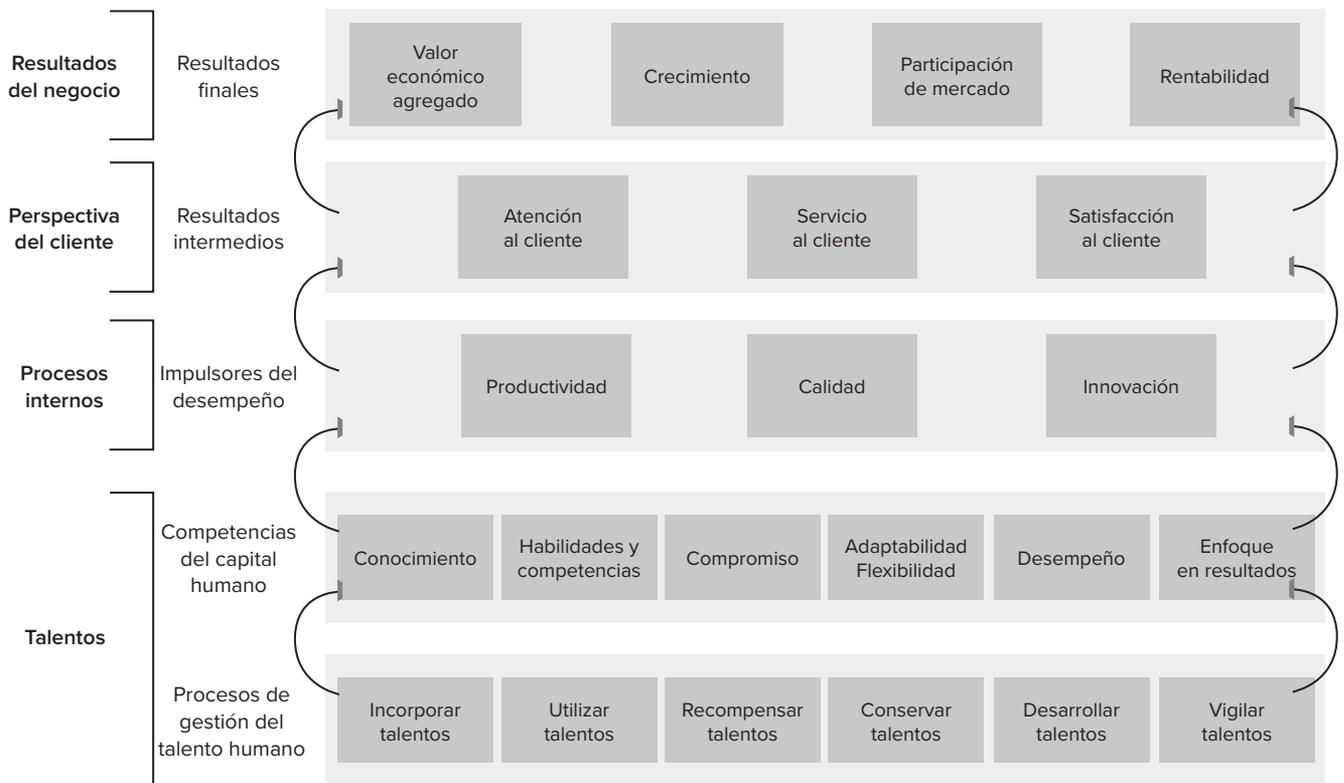


Figura 3.21 *Balanced scorecard* de la GTH.



Para conocer más sobre este tema, véase “*Balanced scorecard*”.

El BSC puede y debe ser utilizado en la gestión del talento humano para demostrar el valor creado por las personas que determina los resultados del negocio (figura 3.21). La estrategia de la gestión del talento humano debe cubrir las etapas siguientes:<sup>24</sup>

1. Definir claramente la estrategia del negocio.
2. Construir un *business case* para la GTH como componente estratégico.
3. Crear un mapa estratégico en el cual se identifiquen los indicadores tangibles y los intangibles.

4. Identificar los “productos” de la GTH en el mapa estratégico.
5. Alinear la estructura del área de la GTH con sus “productos”.
6. Diseñar un sistema de medición como un verdadero *scorecard*.
7. Implementar la gestión por indicadores o parámetros.
8. Revisar continuamente las mediciones y comparar los resultados alcanzados con los objetivos definidos en el mapa estratégico.

### Volvamos al caso introductorio

#### Mainframe

Una vez definidas la misión y la visión organizacionales, Marina y Pedro quieren formular los objetivos organizacionales de Mainframe. ¿Cómo podría usted ayudarles a implementar esa tarea?

## Modelos de la planeación táctica de la GTH

Los modelos de planeación táctica de la GTH se enfocan en el nivel intermedio (gerencial) de la organización, que involucra a todos los ejecutivos como gerentes de personas.

<sup>24</sup> Becker, B. E. & Huselid, M. A. (1999, invierno). "Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms". *Human Resource Management*, 38(4288). Véase también: Ulrich, D. (1998, enero-febrero). "A New Mandate for Human Resources". *Harvard Business Review*: 124. Ulrich, D., Zenger, J. & Smallwood, N. (1999). *Result-Based Leadership*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Albuquerque, L. G. (2002). "A gestão estratégica de pessoas". En: Fleury M. T. L. (coord.), *As pessoas na organização* (p. 48). São Paulo: Editora Gente.

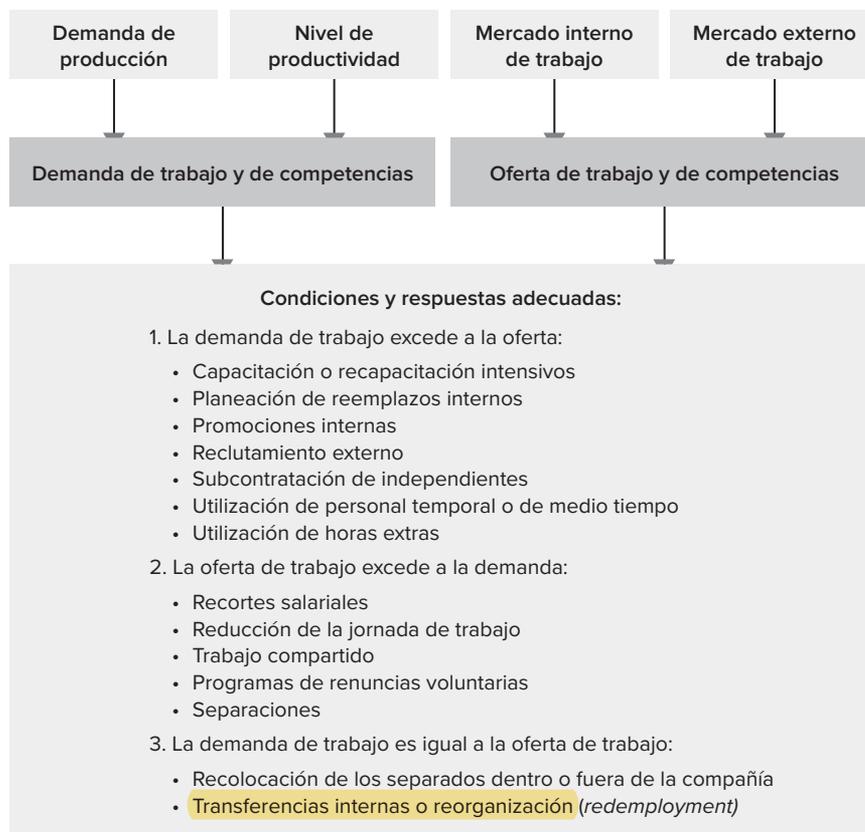
También pueden actuar en cada área funcional o unidad estratégica para garantizar la realización de las metas y los objetivos tácticos. Son modelos en los cuales la GTH actúa en el nivel táctico para transformar a los ejecutivos en gerentes de personas. Dejan de ser solo técnicos para convertirse en gerentes de personas y de equipos. Además, el aprendizaje de prácticas tales como seleccionar, entrevistar y capacitar a las personas, así como tomar decisiones sobre ellas, se convierte en un elemento básico para perfeccionar el estilo de administración de los ejecutivos. Estos se desentienden de sus funciones de comandantes y mandos y se convierten en líderes de sus equipos. Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y los aspectos conductuales son fundamentales durante el proceso de planeación táctica de la GTH. Los colaboradores también deben cambiar sus actitudes y comportamientos para aprender a aprender, correr riesgos, innovar, crear nuevas habilidades y competencias, trabajar en equipo e involucrarse en un papel cada vez más creativo y proactivo en la organización. Por todo ello, los modelos tácticos de la planeación de la GTH son más cualitativos y menos cuantitativos, como veremos a lo largo de este libro.

## Modelos de planeación operacional de la GTH

No obstante su importancia, la planeación operacional de la GTH no siempre es responsabilidad del área específica de la organización. En general, las principales bases de la planeación operacional de la GTH son la demanda y la oferta de trabajo. Lo necesario y lo posible son las dos caras de la moneda. La figura 3.22 proporciona una idea de las bases de la planeación operacional de la GTH.

## Modelos de la planeación operacional de la GTH

Los modelos operacionales para planificar la GTH son básicamente cuantitativos y simples, con base en experiencias anteriores, fundados en datos estadísticos o en hechos pasados. Por lo general se restringen al nivel operacional de la organización. Existen varios modelos operacionales para planear la GTH. Algunos son genéricos y abarcan a toda la organización, mientras que otros son específicos para ciertos niveles o unidades. Veamos algunos de ellos.



◆ **Figura 3.22** Las bases de la planeación operacional de la GTH.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> Fuente: Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, *Managing Human Resources*, p. 65.

### 1. Modelo con base en la demanda estimada del producto o servicio.

Se fundamenta en que el personal necesario es una variable que depende de la demanda estimada del producto (si es una industria) o del servicio (si es una organización no industrial). La relación entre las dos variables (número de empleados y demanda de producto/servicio) depende de la influencia de variables en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización. Cualquier incremento de la productividad, que deriva de un cambio en la tecnología, provoca una reducción del personal necesario por unidad adicional de producto/servicio o una reducción del precio del producto/servicio, de tal manera que se genera un aumento de las ventas y, por consiguiente, un aumento del personal necesario. 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.

### 2. Modelo con base en el seguimiento de los puestos.

Este paradigma también se restringe al nivel operativo de la organización. Es el modelo de planeación de personal operativo que utilizan empresas de gran tamaño, como Standard Oil. El modelo consiste en:

- a) **Escoger un factor estratégico:** como el nivel de ventas, el volumen de producción o el plan de expansión cuyas variaciones afectan proporcionalmente al personal que se necesitará.
- b) **Establecer los niveles históricos (pasado) y futuro:** se debe considerar cada factor estratégico.
- c) **Determinar los niveles históricos de la fuerza de trabajo:** de cada unidad.
- d) **Proyectar los niveles futuros de la fuerza de trabajo:** en este caso se calcula cada unidad, por medio de la correlación con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondiente.

Algunas compañías prefieren calcular el total de personal operativo que necesitarán con base en proyecciones de ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presentan variaciones mayores. Sus limitaciones son similares al modelo con base en la producción estimada de producto/servicio.

### 3. Modelo de sustitución de los puestos claves.

Este modelo recibe el nombre de mapa de sustitución u organigrama de carreras para la planeación de empleados. Se trata de una representación visual de quién sustituiría a quién ante una eventualidad. Para montar el sistema se requiere un organigrama con información provista por el sistema de información gerencial (SIG) que veremos más adelante. Cada rectángulo del organigrama contiene el nombre del empleado y algunas informaciones para tomar la decisión. Para ser promocionado, cada empleado se clasifica de acuerdo con tres categorías:

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

El desempeño de cada empleado se evalúa de la manera siguiente:

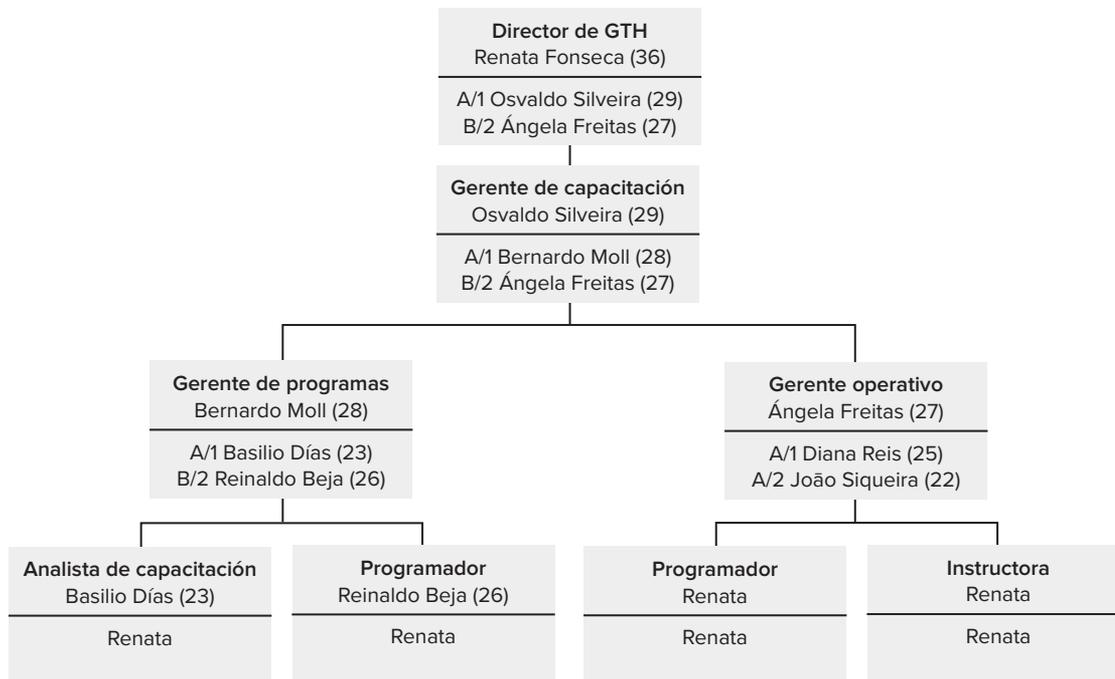
1. Excepcional
2. Satisfactorio
3. Regular
4. Deficiente

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

La figura 3.23 incluye la información mínima para tomar la decisión en futuras sustituciones dentro de la organización, en función del estatus de los distintos candidatos internos. Este estatus depende de dos variables: el desempeño actual y la posibilidad de promoción. El nivel de 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 lograr una promoción se basa en el desempeño actual y en las estimaciones del éxito futuro en las nuevas oportunidades. Existen sistemas complejos de tecnología de la información, con inventarios y registros que ofrecen formación escolar, experiencia profesional, puestos ocupados, desempeño, aspiraciones, objetivos personales, etc. En realidad, este modelo funciona como un plan de carreras.

### 4. Modelo con base en el flujo de personal.

Este es un modelo que mapea el flujo de las personas en el interior, a través y hacia fuera de la organización. El análisis histórico del movimiento de ingresos,



◆ **Figura 3.23** Modelo de sustitución de puestos claves.

salidas, promociones y transferencias internas de empleados permite predecir al corto plazo el personal que necesitará la organización, si no hubiera cambios en el contexto. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, de naturaleza contable y cuantitativa, propio de organizaciones estables y sin planes de expansión, en las cuales la preocupación es dar conti-

nuidad al quehacer diario, como presenta la figura 3.24.

Este modelo puede anticipar los efectos de contingencias tales como la política de promociones de la organización, el aumento de rotación o las dificultades de reclutamiento, etc. Es muy útil para analizar las consecuencias del plan de carreras cuando la or-

	Número inicial	Separaciones (-)	Transferencias a (-)	Promociones (+)	Contrataciones (+)	Número final (=)
Directores	4	0	0	0	0	4
Gerentes	11	0	0	1	0	12
Supervisores	34	4	4	8	0	34
Empleados	360	12	0	1	11	360
	409	16	4	10	11	410

◆ **Figura 3.24** Planeación de GTH con base en el flujo de personal.

ganización adopta una política consistente en este sentido. No obstante, sus limitaciones son evidentes porque solo se trata de un modelo cuantitativo.

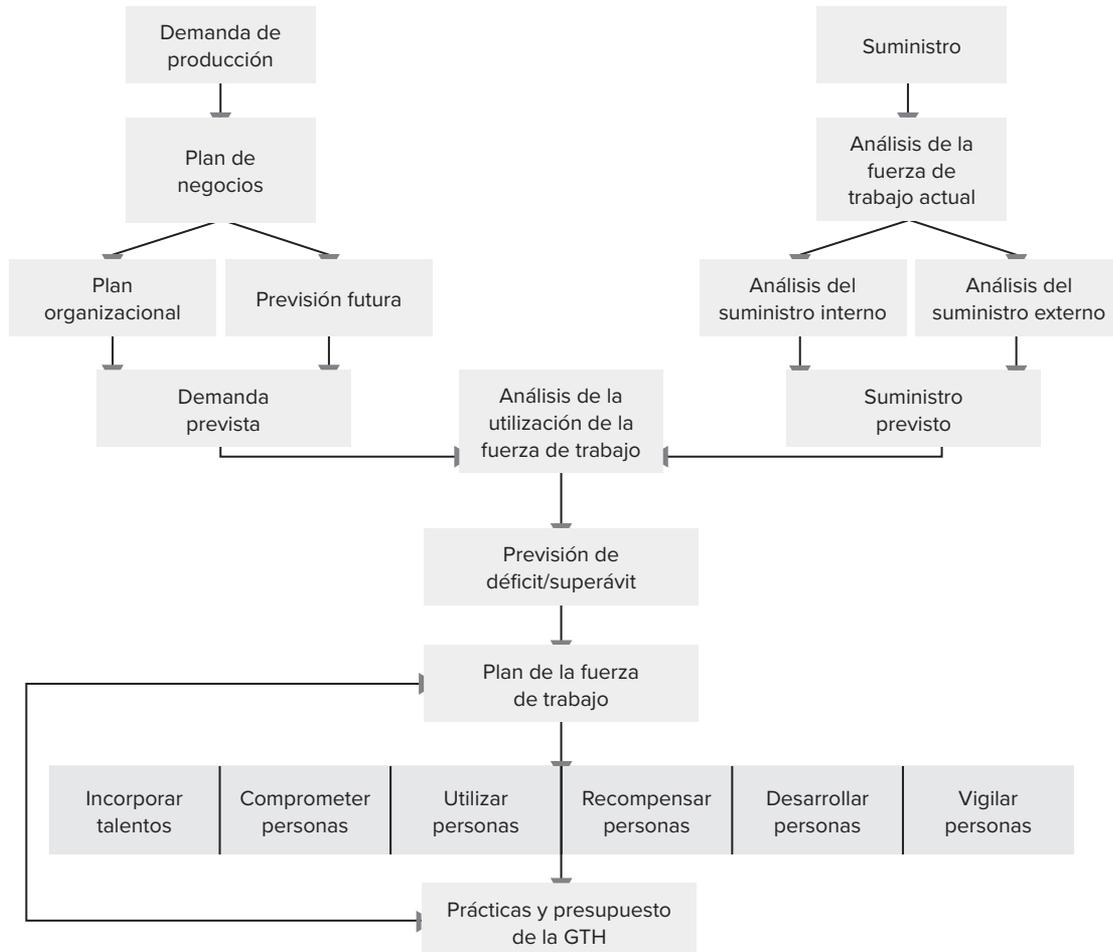
### 5. Modelo de planeación operacional integral.

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

- El volumen de producción planificado por la organización.
- Los cambios tecnológicos que alteran la productividad del personal.
- Las condiciones de la oferta y la demanda en el mercado y el comportamiento de la clientela.
- La planeación de carreras dentro de la organización (figura 3.25).

Desde el punto de vista del flujo interno, la planeación operacional integral toma en cuenta la composición cambiante de la fuerza de trabajo de la organización, y considera los ingresos y las salidas de personas así como sus movimientos dentro de la organización (figura 3.26).

En la práctica, el modelo integral es sistémico y un poco más completo de planeación operacional del personal pues permite un diagnóstico razonable para la toma de decisiones respecto de la fuerza de trabajo. No obstante, la mayoría de los modelos operacionales 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, etc. En pocas palabras, tratan a las personas como cantidades que se deben conservar dentro de la organización, sin importar cómo se las debería caracterizar en términos de capital humano o capital intelectual.



◆ Figura 3.25 Modelo de planeación operacional integrada.<sup>26</sup>

<sup>26</sup> Basado en: Stredwick, J. (2005). *Human Resources Management* (p. 53). Londres: Elsevier.



◆ Figura 3.26 Modelo de planeación operacional integral.<sup>27</sup>

## Factores que intervienen en la planeación operacional de la GTH

Además de los elementos que toman en cuenta los distintos modelos de planeación de GTH, existen muchos otros factores, como el absentismo, la rotación y el cambio de los requisitos necesarios para integrar la fuerza de trabajo. Estos factores provocan fuertes alteraciones en la planeación de la GTH.

### Volvamos al caso introductorio

#### Mainframe

El paso siguiente para desencadenar el proceso de cambio de Mainframe sería encontrar una estrategia empresarial para realizar la misión, alcanzar la visión organizacional deseada y lograr los objetivos organizacionales. Marina y Pedro decidieron que era conveniente que todos los empleados participaran en las discusiones sobre la estrategia que sería adoptada por la empresa. Pero, ¿cuál sería la estrategia? Por supuesto que no sería una estrategia conservadora y defensiva. ¿Cómo ayudaría usted a Pedro y Marina?

## Absentismo

Tener empleados no siempre significa que trabajen durante todos los momentos de la jornada laboral. Las ausencias provocan notables distorsiones cuando se trata del volumen y la disponibilidad de la fuerza de trabajo. Las ausencias son faltas o retrasos para llegar al trabajo. El absentismo es su principal consecuencia. Lo opuesto es la presencia, que se refiere al tiempo durante el cual el trabajador está disponible para cumplir con sus obligaciones.

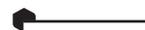
El absentismo es la frecuencia y/o la duración del tiempo laboral que se pierde cuando los colaboradores no se presentan a cumplir con sus tareas; constituye la suma de los periodos en los cuales los empleados se encuentran ausentes del trabajo, sea por falta, por retraso o por algún otro motivo. La Bureau of National Affairs (BNA) de Estados Unidos adopta la siguiente fórmula para calcular el índice de absentismo:

$$\text{Índice de absentismo} = \frac{\text{Núm. de personas/días de trabajo perdidos por ausencia en el mes}}{\text{Núm. promedio de colaboradores} \times \text{Núm. de días de trabajo en el mes}}$$

Esta fórmula refleja el número de días de ausencias de los colaboradores. ¿Pero dónde quedan las ausencias por



Para conocer más sobre este tema, véase "La planeación cuantitativa de la GTH".



<sup>27</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

retrasos de minutos o de horas? Algunas organizaciones prefieren transformar los días en horas para incluir las faltas y también los retrasos:

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

Para calcular el costo total de las ausencias se pueden incluir todos los días de trabajo perdidos, por el motivo que fuere (días de ausencia por vacaciones, enfermedad, maternidad, accidentes de trabajo y licencias de todo género). Otra opción es calcular las llamadas presencias pobres, que incluyen solo aquellas ausencias que los empleados pueden controlar personalmente (como faltas o retrasos por motivos personales, perfectamente evitables). El índice de absentismo puede ser mensual o anual. Si este porcentaje mensual es de 2%, por ejemplo, la organización cuenta con 98% de su fuerza de trabajo durante el periodo.

Las causas y las consecuencias de las ausencias se estudian a fondo por medio de investigaciones que muestran que la capacidad profesional de las personas y su motivación hacia el trabajo, además de factores relacionados con este, afectan el absentismo. Los impedimentos para la presencia, como enfermedades, accidentes, responsabilidades familiares y personales, y problemas de transporte para llegar al centro laboral disminuyen la permanencia en el trabajo. Las prácticas organizacionales (como recompensas a la presencia y sanciones al absentismo), la cultura de la ausencia (cuando las faltas o los retrasos se consideran aceptables o no) y las actitudes, los valores y los objetivos de los empleados inciden sobre la motivación para concurrir a trabajar. Hoy en día, las organizaciones exitosas fomentan la presencia y desincentivan las ausencias al trabajo con prácticas gerenciales y culturales que privilegian la participación, al mismo tiempo que desarrollan y estimulan actitudes, valores y objetivos de los empleados que la propician.<sup>28</sup>



Para conocer más sobre este tema, véase “El elevado costo del absentismo”.

## Rotación de personal

La rotación de personal (o *turnover*) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que

siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. Además, como veremos más adelante, las organizaciones afrontan el enorme desafío de retener a los talentos.

La rotación es el flujo de entradas y salidas de empleados de una organización, o sea, las entradas que compensan las salidas de las personas de las empresas. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización.

Existen dos tipos de separación: por iniciativa propia (renuncia) y por disposición de la organización (despido).

1. **Separación por iniciativa del empleado.** Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos causas: el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo y el número de alternativas atractivas que este encuentra fuera de la organización, en el mercado laboral. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos, pero debe percibir oportunidades en el mercado. Es necesario crear el mejor lugar para trabajar a efecto de evitar que se ligen esas dos percepciones.
2. **Separación por iniciativa de la organización.** Ocurre cuando la organización decide despedir a los empleados, sea para sustituirlos por otros más adecuados con base en sus necesidades, para corregir problemas de selección inadecuada o para reducir su fuerza de trabajo. Los cambios en el diseño de los puestos provocan transferencias, recolocaciones, tareas compartidas, reducción de horas de trabajo y despidos de colaboradores. Para reducir el efecto de esos cambios organizacionales, a veces la solución es recortar las horas extra, congelar las admisiones, reducir la jornada laboral, el trabajo en casa (*home office*) y, sobre todo, el reciclaje profesional por medio de una capacitación continua e intensiva. Cuando el despido resulta indispensable, las organizaciones utilizan criterios discutidos y negociados con sus empleados o sindicatos para evitar que baje el ánimo o la fidelidad, que afectan la productividad, y minimizan las posibles acciones judiciales. Cuando las organizaciones pretenden reducir el tamaño de su fuerza de trabajo y tratan de evitar aspectos negativos de índole unilateral ofrecen incentivos financieros con el propósito de que la separación sea más atractiva para el colaborador. Se trata de los planes de renuncia voluntaria (PRV) que implican el pago de varios meses de salario según su antigüedad en la empresa y la

<sup>28</sup> Rhodes, S. R. & Steers, R. M. (1990). *Managing Employee Absenteeism* (p. 57). Reading, MA: Addison-Wesley.

extensión de la asistencia médico-hospitalaria por algún tiempo. Además, algunas de ellas asesoran a los ex trabajadores para que consigan empleos comparables en el mercado de trabajo por medio del *outplacement* (recolocación profesional). Este proceso de recolocación suele ser conducido por empresas de consultoría contratadas por la organización que asesoran a sus ex empleados para que encuentren un nuevo empleo en el mercado de trabajo.

De ahí la necesidad de medir el nivel de separaciones de la organización para conocer su proporción en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo. La fórmula más utilizada es el número de personas que se separan durante un periodo determinado (un mes o un año) en relación con el número promedio de empleados. Sin embargo, esta fórmula funciona en relación con las salidas, pero no considera las entradas de personal a la organización.

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

La rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las externas se destacan la situación de la oferta y la demanda del mercado de talentos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones



Para conocer más sobre este tema, véase “El elevado costo de la rotación”.

que la organización ofrece, el estilo de gestión, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas.

La rotación le cuesta muy caro a las organizaciones. Un estudio que realizó el American Institute of Certified Public Accountants<sup>29</sup> arroja que el costo medio de contratación de un empleado en la línea de montaje es de 300 dólares, de un vendedor detallista suma 350 dólares, de una secretaria sube a 1 000 dólares, de un programador de computadora llega a 2 500 dólares y de un ingeniero alcanza 4 901 dólares. Implica varios costos descritos en la figura 3.27.

Las informaciones acerca de esas variables externas e internas se obtienen por medio de entrevistas de separación que se hacen a los empleados que abandonan la organización después de que se hace efectiva para evitar todo compromiso personal. La entrevista de separación la realiza un especialista en GTH o un gerente de línea y abarca los aspectos siguientes:

Costos del reclutamiento	Costos de la selección	Costos de la capacitación	Costos de la separación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Proceso de reclutamiento del empleado</li> <li>Publicidad</li> <li>Visitas a escuelas</li> <li>Atención de los candidatos</li> <li>Tiempo de los reclutadores</li> <li>Estudios de mercado</li> <li>Cuestionarios y costo de procesamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevistas de selección</li> <li>Aplicación y calificación de pruebas de conocimiento</li> <li>Aplicación y calificación de test</li> <li>Tiempo de los seleccionadores</li> <li>Verificación de referencias</li> <li>Exámenes médicos y de laboratorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programas de integración</li> <li>Inducción</li> <li>Costos directos de la capacitación</li> <li>Tiempo de los instructores</li> <li>Baja productividad durante la capacitación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pago de salarios y liquidación de derechos del trabajo (vacaciones proporcionales, aguinaldo, etc.)</li> <li>Pago de prestaciones</li> <li>Entrevista de separación</li> <li>Costos del <i>outplacement</i></li> <li>Puesto vacante hasta encontrar sustituto</li> </ul>

Figura 3.27 Costos de la reposición debidos a la rotación.<sup>30</sup>



<sup>29</sup> American Institute of Certified Public Accountants (1992, octubre). *Journal of Accountancy*: 18.

<sup>30</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (1996). *Como Transformar RH: de um Centro de Despesa em um Centro de Lucro* (pp. 77-79). São Paulo: Makron Books.

1. El motivo que determina la separación (por iniciativa de la organización o del empleado).
2. La opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
3. Su opinión acerca del puesto, el horario de trabajo y las condiciones laborales.
4. Su opinión sobre el salario, las prestaciones sociales y las oportunidades y el crecimiento.
5. Su opinión respecto de las relaciones humanas, el ánimo y la actitud de las personas.
6. Su opinión acerca de las oportunidades existentes en el mercado de trabajo.

Todos estos aspectos se anotan en el formulario de la entrevista de separación para después elaborar un registro estadístico de las causas de la rotación de personal.

## La GTH hoy

### Cómo procesar la entrevista de separación

Saber lo que piensan los colaboradores, principalmente los que abandonan la organización, es fundamental para el éxito de la GTH. A toda persona que se desliga de una empresa debe aplicársele una entrevista de separación, con su gerente de línea o alguien de la GTH, a fin de reunir información sobre su percepción personal de la organización, la GTH y los motivos de su decisión de dejar la empresa. Los resultados son tabulados y permiten crear índices estadísticos de la visión que las personas que salen tienen de la organización y sus políticas de GTH. Esa realimentación sirve para corregir distorsiones y mejorar su desempeño. La entrevista de separación utiliza un cuestionario simple para obtener datos que serán registrados e incluidos en una tabla de puntos (1 a 5) para efecto de estadísticas sobre:

1. Salarios
2. Tipo de trabajo
3. Prestaciones sociales
4. Cantidad o la programación del trabajo
5. Oportunidades de crecimiento y de hacer carrera
6. Relación con los gerentes

7. Relación con los compañeros
8. Reconocimiento por el trabajo
9. Tipo de supervisión recibida
10. Condiciones ambientales del trabajo
11. Condiciones psicológicas del trabajo
12. Capacitación y desarrollo

Lo importante es conocer la opinión del colaborador que sale cuando es libre de decir lo que realmente piensa. Las opiniones acumuladas y tabuladas permiten visualizar lo que los ex colaboradores piensan de la GTH, del gerente o de la propia organización, y las razones de la separación tales como si fue por iniciativa del empleado (cuál es la razón) o si fue por decisión de la empresa (cuál fue la razón esgrimida). Los datos del cuestionario son tabulados por el área con el propósito de presentar un diagnóstico sobre los principales motivos que generan la rotación en la empresa, así como para ofrecer medios para tomar las acciones correctivas o preventivas a efecto de reducirla. Un talento que se pierde no se puede sustituir con facilidad y el costo es elevadísimo. Es igual (o tal vez mayor) que el de perder un activo físico.

## Cambios en los requisitos de la fuerza de trabajo

La fuerza de trabajo de una organización presenta variaciones con el transcurso del tiempo. Las organizaciones viven en un proceso continuo de cambio que afecta profundamente a las personas que trabajan en ellas. Algunos factores condicionantes, como el acelerado cambio del mundo, el efecto de los desarrollos tecnológicos, las nuevas formas de organización y la configuración de las compañías, los nuevos productos y servicios y los nuevos procesos laborales modifican profundamente los requisitos que se exigen a la fuerza de trabajo. Con estos grandes cambios, muchos segmentos de esta última muestran deficiencias en las nuevas habilidades y competencias que necesitan para desempeñar las actividades que se requieren. Las escuelas no preparan bien a las personas que ingresan al mundo laboral por primera vez. Los nuevos graduados carecen de las habilidades técnicas, humanas y conceptuales necesarias. Una buena parte ni siquiera sabe manejar

una computadora. Estas deficiencias de habilidades y competencias provocan pérdidas a la organización y dan por resultado un trabajo de calidad inferior, baja productividad, aumento de los accidentes laborales y quejas constantes de los clientes, así como el desfase en comparación con los competidores. Estas pérdidas pueden sumar miles de millones de dólares cada año. Para atacar el problema y empezar a corregir esa deficiencia, las organizaciones requieren cuantiosos recursos para dimensionar los procesos de incorporar, organizar, remunerar, desarrollar y retener a las personas.

## Apreciación crítica de los modelos de la planeación de GTH

Las organizaciones hacen a un lado los aspectos cuantitativos para enfocarse en aquellos de tipo cualitativo e intangible del capital humano necesario para llevar a la organización al éxito con base en su estrategia organizacional. Esto significa adoptar modelos de administración de recursos humanos

integrados de GTH y orientados de forma estratégica. Por lo mismo, deben funcionar como elementos de vinculación de las políticas, las estructuras, los procesos y las prácticas operacionales definidas por la cúpula administrativa.

El proceso de la reflexión sobre el papel del área de GTH debe ser una práctica permanente. Además, la administración estratégica de GTH tendrá un papel prioritario. Por lo mismo, es esencial que entre sus atribuciones ponga en práctica la función de crear las condiciones necesarias para que no solo el cuerpo de directivos, sino también los especialistas de GTH (*staff*), se involucren en la formulación y la implantación de la estrategia de la compañía. Actuar con enfoque en los talentos, y no a partir de políticas y de otra tendencia estratégica, en conjunto con el apoyo a los procesos de cambio cultural, es indispensable en el momento que hoy en día vive la mayor parte de las empresas.

## Niveles de actuación de la gestión del talento humano

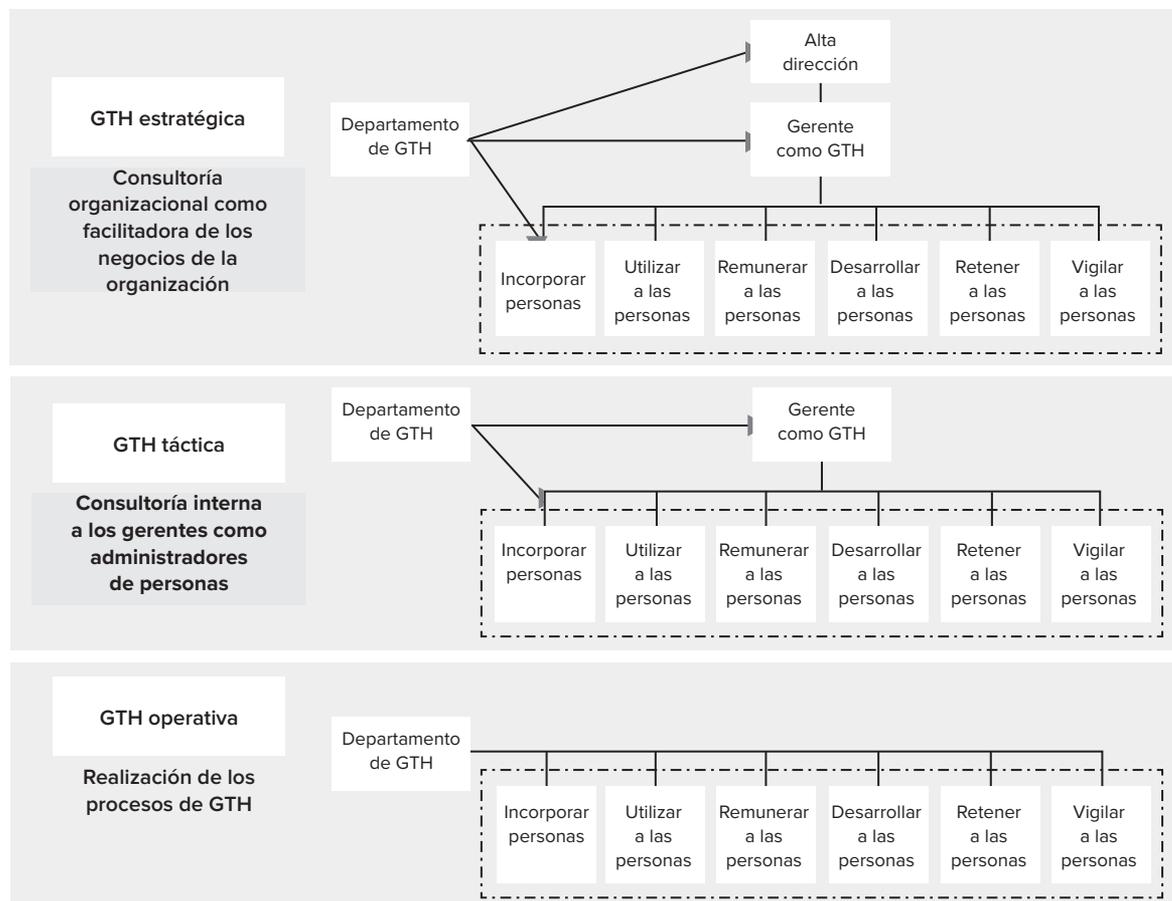
La GTH puede actuar en tres niveles, en cada uno de los cuales asume diferentes responsabilidades y papeles (véase la figura 3.28):

1. **En el nivel operativo:** es una función burocrática, rutinaria y ejecutora de las prácticas y las actividades especializadas, porque administra directa y exclusivamente a personas.
2. **En el nivel táctico o intermedio:** se transforma en una consultoría interna que apoya y ayuda a los gerentes como administradores de personas.
3. **En el nivel institucional o estratégico:** es una función facilitadora y de apoyo a los negocios de la organización. El papel de la GTH como asociada del negocio de la organización se analiza en el capítulo final.

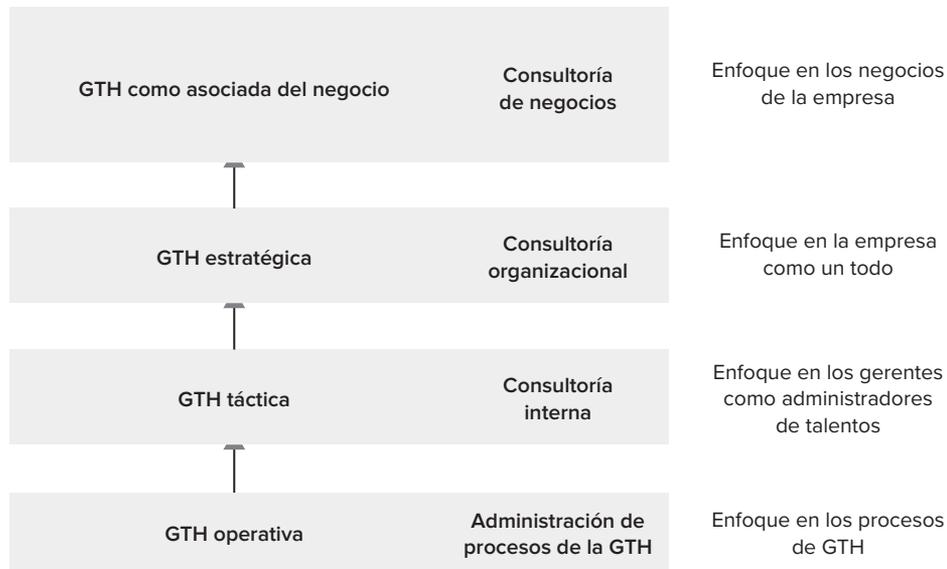
Todas estas derivaciones serán explicadas debidamente a lo largo de este libro.

Es necesario que la GTH se convierta en socia del negocio de la organización por medio de su consultoría en el área de negocios. En realidad, ese camino debería ser un cuarto nivel más amplio de actuación del área: la GTH como facilitadora de los negocios de la organización con enfoque en los resultados.

La figura 3.29 muestra los cuatro grados de madurez de la gestión del talento humano integrada estratégicamente al negocio de la organización, que involucra tanto los aspectos internos como los externos. De ahí la pregunta: ¿en qué nivel está la GTH de su organización?



◆ **Figura 3.28** Los tres niveles de actuación de la GTH.



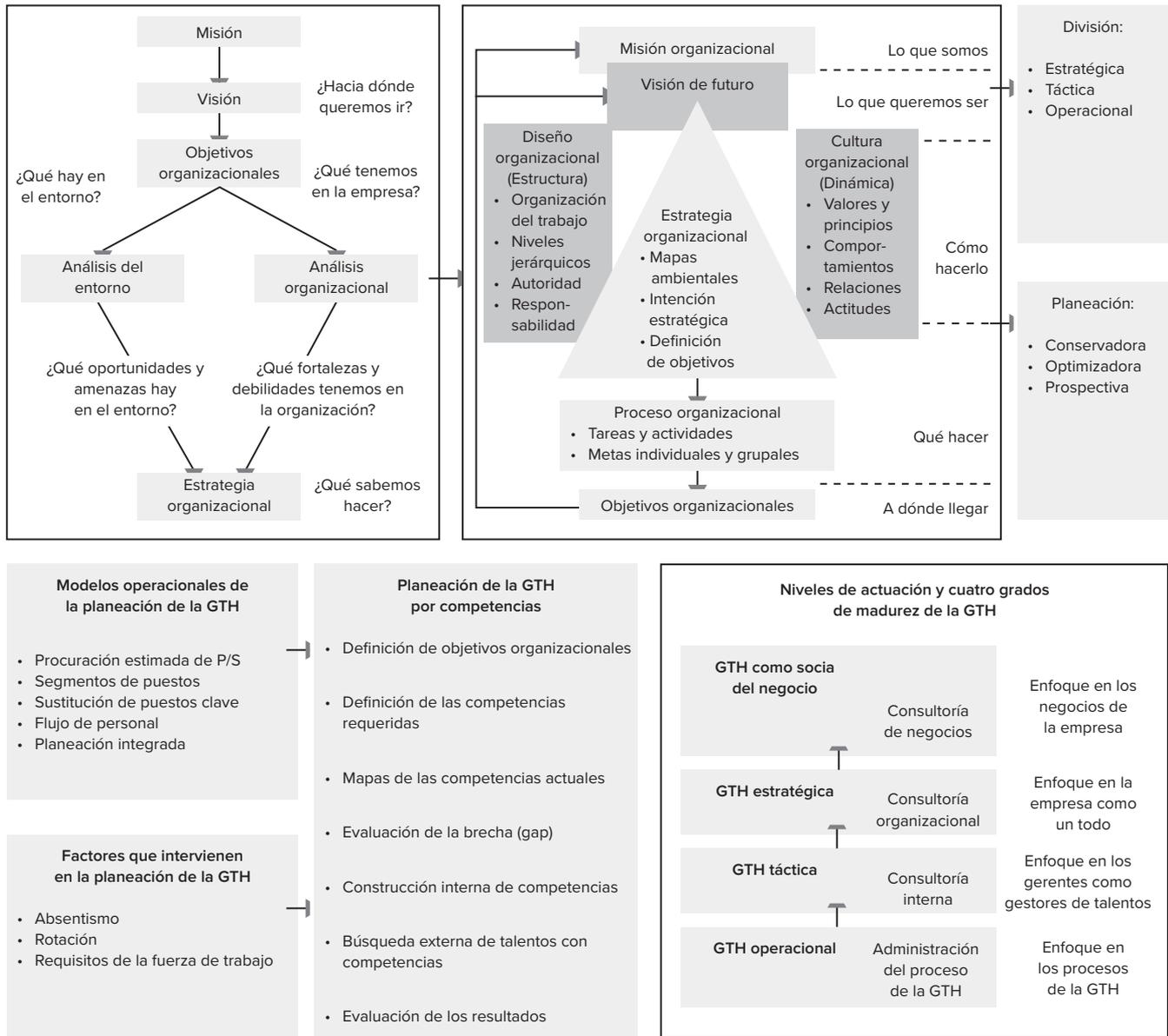
◆ **Figura 3.29** Los cuatro grados de madurez de la GTH.

### Preguntas de repaso

1. Defina misión organizacional. Presente algunos ejemplos.
2. Defina visión organizacional. Dé algunos ejemplos.
3. ¿Qué papel desempeñan los lemas de las organizaciones?
4. Defina objetivos organizacionales. Presente algunos ejemplos.
5. ¿Qué diferencias existen entre los objetivos de rutina, los innovadores y los de perfeccionamiento?
6. Defina estrategia organizacional.
7. ¿Qué papel tienen la misión y la visión en la estrategia organizacional?
8. Explique cómo se formula la estrategia organizacional.
9. ¿Cómo debe operar la estrategia frente a las oportunidades y las amenazas externas y las fortalezas y las debilidades internas?
10. ¿Cuáles son las tres orientaciones de la planeación estratégica? Explíquelas.
11. Defina planeación estratégica de la GTH.
12. Compare los tres perfiles estratégicos: conservador/defensivo, prospectivo/ofensivo y optimizador/analítico. Presente algunos ejemplos.
13. ¿Cuáles son las bases de la planeación estratégica de la GTH?
14. ¿Cuáles son las alternativas de fusión entre la planeación estratégica y la GTH?
15. Explique el modelo basado en la obtención estimada del producto/servicio.
16. Explique el modelo basado en segmentos de puestos.
17. Explique el modelo de la sustitución de puestos claves.
18. Explique el modelo basado en el flujo de personal.
19. Explique el modelo de la planeación integrada.
20. ¿Qué papel desempeña el *benchmarking* en la GTH?
21. ¿Cuáles son los factores que intervienen en la planeación de la GTH?
22. Defina absentismo. ¿Cuál es la fórmula para calcularlo?
23. Defina rotación de personal. ¿Cuál es la fórmula para calcularla?
24. ¿Cuáles son los cambios que han registrado los requisitos de la fuerza de trabajo?
25. ¿Cómo concebiría usted una planeación estratégica de la GTH?

### Preguntas para discusión

1. ¿Cómo haría que la misión de su empresa fuera conocida por todos?
2. ¿Cómo haría que la visión de futuro fuera parte de la estrategia de la GTH?
3. Suponga que su empresa adopta una estrategia ofensiva, ¿cómo adaptaría la planificación estratégica de la GTH a ella?
4. ¿Qué medidas adoptaría para reducir el absentismo y la rotación en su empresa?



◆ **Figura 3.30** Mapa mental del capítulo 3: Planeación estratégica de la GTH.



© Beautyimage / Shutterstock

# PARTE 2

## Atracción de talentos y competencias

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 4. Reclutamiento de talentos

Capítulo 5. Selección de talentos y competencias

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 2 en el siguiente vínculo.

## Atracción de talento y competencias al negocio de la organización

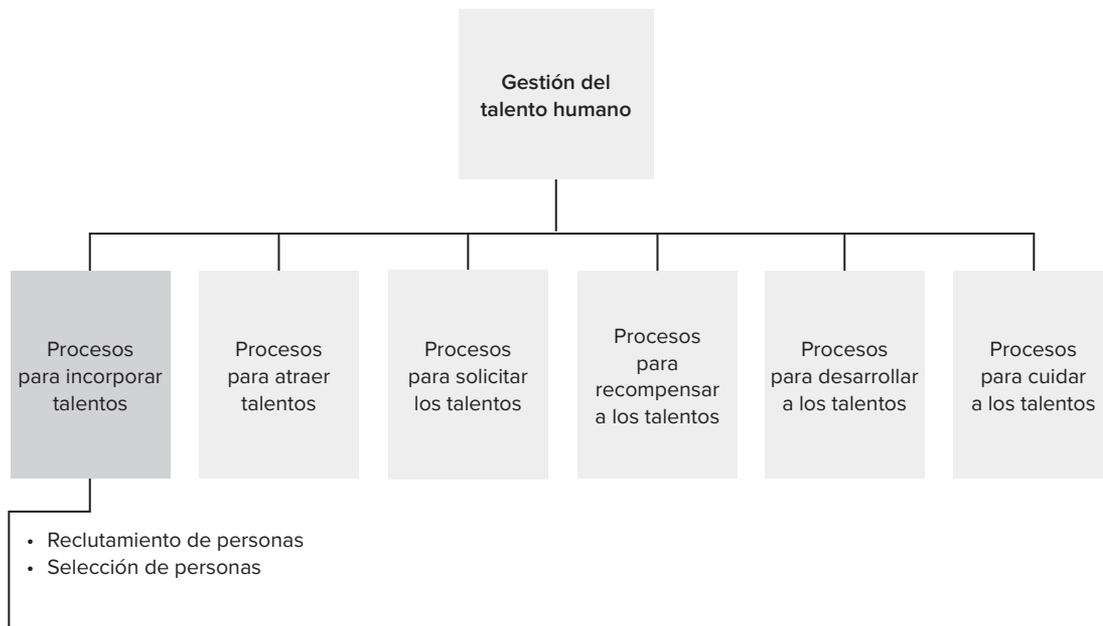
En las organizaciones se produce un flujo constante y dinámico, interno y externo, de personas que ingresan a ella para adaptarse a los movimientos de los negocios, a los cambios externos e internos y, de acuerdo con sus estrategias corporativas, para buscar nuevas oportunidades. El proceso de incorporar talentos y competencias es la puerta de entrada a la organización que solo se abre para los candidatos cuyas características y competencias personales satisfacen los requisitos que se exigen. Existe un esquema de filtración previa: cada organización codifica aquellas características humanas básicas que son importantes para su cultura interna y para alcanzar sus objetivos organizacionales y tan solo escoge a las personas que las poseen en gran medida. Todo eso representa la etapa inicial del conjunto de los procesos de la gestión del talento humano.

El proceso de incorporar talentos y competencias es selectivo y no es otra cosa que buscar la coincidencia en-

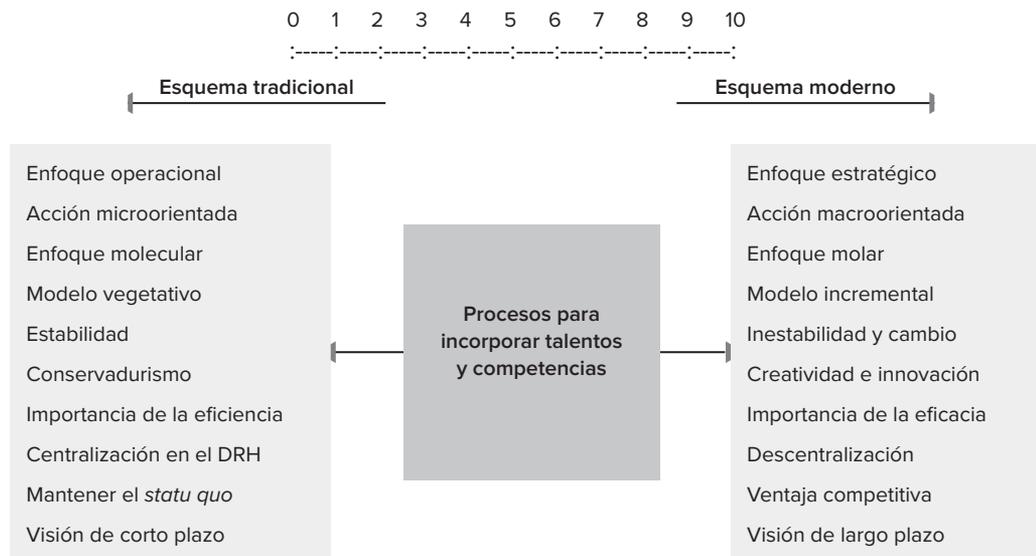
tre lo que pretende la organización y lo que ofrecen los interesados en ingresar en ella. Así, se trata de un juego donde las dos partes escogen: las organizaciones eligen a las personas que pretenden contratar y las personas a las organizaciones donde pretenden trabajar. Es una unión que define los destinos de las dos partes (figura P2.1).

El proceso para incorporar talentos y competencias varía enormemente de una organización a otra. Algunas utilizan procesos tradicionales, ya superados, y otras echan mano de procesos avanzados y complejos para atraer y escoger a las personas que desempeñarán parte de su trabajo. La figura P2.2 muestra las dos posiciones ante el proceso para incorporar a las personas: el esquema tradicional y el moderno.

En el planteamiento tradicional predomina el enfoque operacional y burocrático, que obedece a un conjunto de rutinas y procedimientos que se ejecutan de manera secuencial, estandarizada y uniforme. La acción está microorientada, porque cada puesto vacante detona el proceso que está totalmente orientado a cubrirlo. De ahí el enfoque molecular del proceso. El modelo es vegetativo por el hecho de que busca que se ocupe la vacante para mantener el *statu quo* de la organización. De ahí su conservadurismo. Hace mucho hincapié en la eficiencia, es decir, en la ejecución correcta de los procedimientos. Lo importante es el proceso, y no su resultado para la organización. Además, casi siempre, todo el proceso de incorporar a las personas se concentra en el órgano de la GTH que toma las decisiones. La función del *staff* absorbe totalmente el proceso y deja poca libertad de decisión a los gerentes de línea. Cuando se aplica el enfoque tradicional,



◆ **Figura P2.1** Los seis procesos de la gestión del talento humano.



◆ **Figura P2.2** ¿Qué calificación daría a los procesos para incorporar talentos y competencias a su organización?<sup>1</sup>

los especialistas del *staff* monopolizan todo el proceso de incorporar a las personas.

En el otro extremo, el planteamiento moderno tiene un enfoque estratégico: el proceso de incorporar talentos es un modo de cubrir las necesidades del negocio de la organización a corto y a largo plazos. La acción está macroorientada porque va más allá de cada puesto e involucra a

toda la organización. De ahí su enfoque molar y global. El modelo es incremental porque pretende la mejora continua del capital humano y agregar nuevos valores a los activos intangibles de la organización por medio de la inclusión de nuevos talentos y competencias. De ahí que se persiga el cambio por medio de la creatividad y la innovación, que se introducen a la entidad por medio de los

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 131). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

nuevos valores humanos. Hace hincapié en la eficacia porque, al incorporar talentos, intenta adquirir nuevas habilidades y competencias que permitan a la organización realizar su misión y alcanzar sus objetivos globales en un mundo en transformación. Pero, sobre todo, fomentar y garantizar la competitividad y la sostenibilidad de la entidad.

El proceso de incorporar talentos y competencias es responsabilidad de los gerentes de línea, por lo cual sus respectivos equipos absorben enteramente el proceso, con la ayuda de la consultoría interna y la asesoría del órgano de GTH, el cual ejerce su papel de *staff*. Los gerentes de línea y sus equipos asumen todo el proceso de agregar e integrar a los talentos. Cada candidato es tratado como si fuese el futuro presidente de la compañía a mediano o largo plazos; es decir, un importante grupo de interés (*stakeholder*) para la empresa. Y esto podría suceder a largo plazo si el proceso es bien planeado y ejecutado. Como el mundo no cesa de cambiar con rapidez, el proceso debe ser dimensionado de modo que suministre a la organización los talentos y las competencias que necesitará en el futuro, en forma de un verdadero embudo. Por tanto, agregar a las personas representa la forma en que la organización visualiza su futuro y su destino y se prepara debidamente para que en verdad ocurran. Como el desarrollo y la capacitación de las personas son procesos que tardan mucho tiempo es preciso que las organizaciones agreguen talentos con potencial de desarrollo que les permitan crecer a la misma velocidad y ritmo que el crecimiento organizacional. Estamos hablando de la puerta de entrada de todos aquellos que ingresan a la organización.

El proceso de agregar talentos y competencias es una plataforma muy importante para la estrategia de negocios de la organización y funciona como una herramienta preliminar para conquistar e incluir a los talentos que necesitará en el futuro. Por lo tanto, si la organización decide implementar una estrategia de renovación organizacional tendrá que buscar y atraer a personas que tengan el perfil y el potencial para la creatividad y la innovación. Sin embargo, si se trata de una organización que elige una estrategia defensiva, para mantener el *statu quo*, el perfil de los nuevos integrantes tendrá que ser completamente diferente. Por tanto, lo primero que debe hacer la organización es identificar el perfil que desea que tengan los candidatos.

## Marketing de reclutamiento

Esta función organizacional entraña una serie de previsiones y acciones para aumentar la creatividad y la marca de la empresa como empleadora y ofrecer una propuesta de valor a los candidatos que, cuando se conviertan en colaboradores, se extienda a todo su ciclo de vida en la organización. Los principales desafíos de ese proceso son:

1. Buscar la manera de aumentar constantemente la actividad de la empresa en el mercado de candidatos.
2. Ofrecer una propuesta de valor irrechazable para el candidato a lo largo de su vida como colaborador de la organización.
3. Ofrecerle una experiencia agradable y distinta de contacto en la fase del reclutamiento y en el transcurso de su larga jornada en la organización.
4. Identificar claramente si el perfil del candidato satisface los requisitos de la organización.
5. Mantener una relación cordial con el candidato desde el principio, ofreciéndole realimentación constante a lo largo de todo el proceso e incluso después.
6. Enfocarse en la carrera y el desarrollo del candidato en lugar de hacerlo en un puesto inicial en la organización.

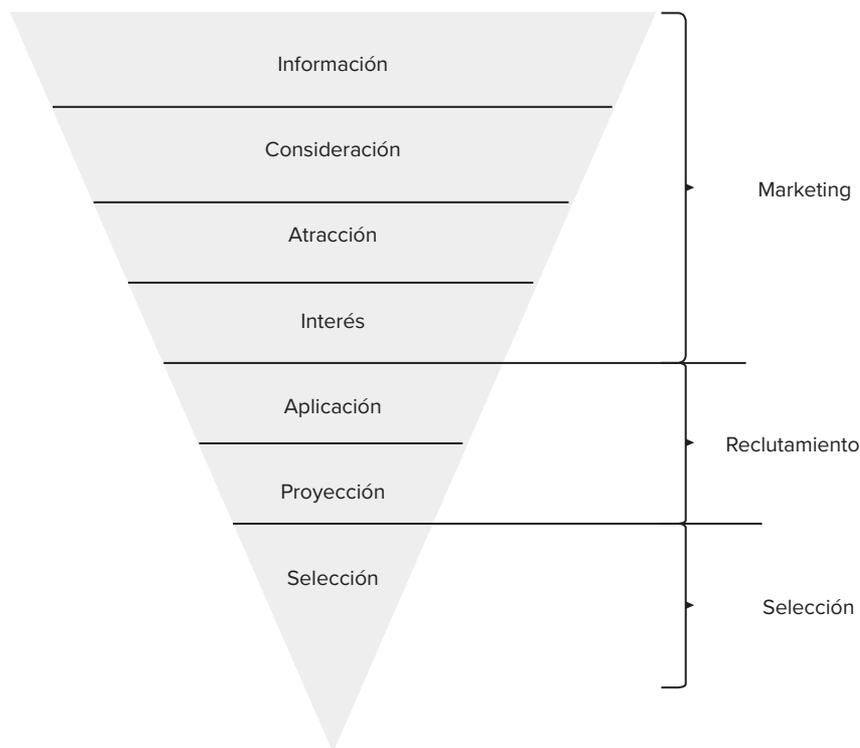
Muchas organizaciones famosas, exitosas y con buen nombre no siempre se tienen que esforzar para incorporar talentos y competencias. En general, ellas dominan el mercado de los candidatos y consiguen tranquilamente garantizar un *ducto* de talentos que opera de forma regular, continua y voluminosa, gracias a su atractivo en ese mercado. Esas organizaciones se fundan en una actuación triple de su marca que implica la exposición, la percepción y la comunicación, lo cual las hace invencibles. Así, todas las organizaciones deben reunir un conjunto de factores atractivos para conquistar a los candidatos y ofrecerles expectativas de futuro y de crecimiento profesional (figura P2.3).

Los principales factores del atractivo organizacional son:

- a) **Intrínsecos:** por ejemplo, el salario, las prestaciones, el desarrollo profesional continuo y una carrera dentro de la organización o fuera de ella.
- b) **Extrínsecos:** *Employee branding*, o sea la marca, la imagen y la reputación de la empresa.  
El tamaño y el poder de la empresa.  
La calidad y las buenas prácticas de la administración.  
Productos y servicios ejemplares.  
El nivel de satisfacción del cliente y de la opinión pública.
- c) **Eventuales:** Programas temporales.  
Acciones promocionales.  
Tendencias.  
Relaciones.  
Localización.  
Nivel de atención y realimentación.  
Éxito de los productos o servicios.



Para conocer más sobre este tema, véase "Especialista en marketing".

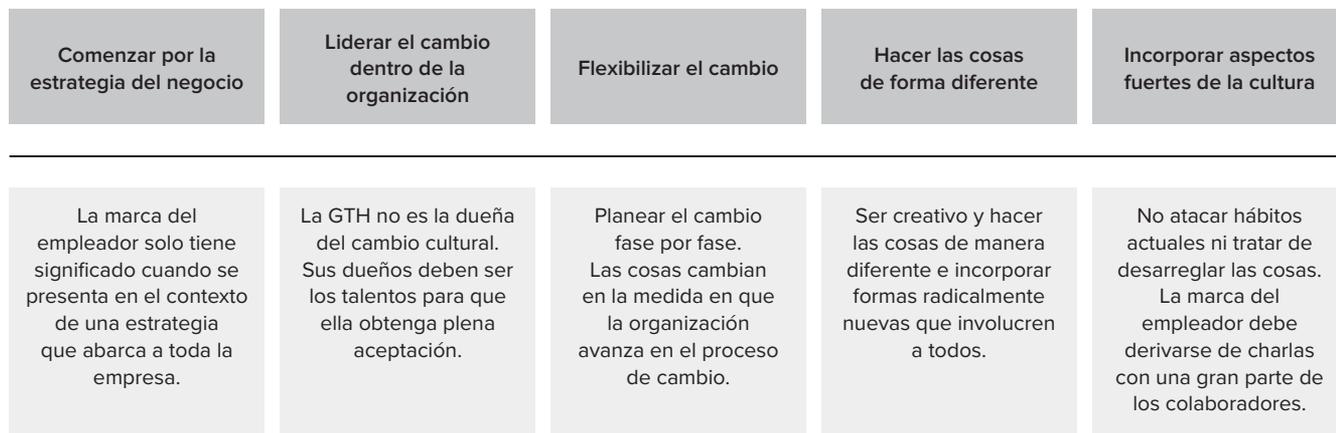


◆ **Figura P2.3** Embudo del reclutamiento.

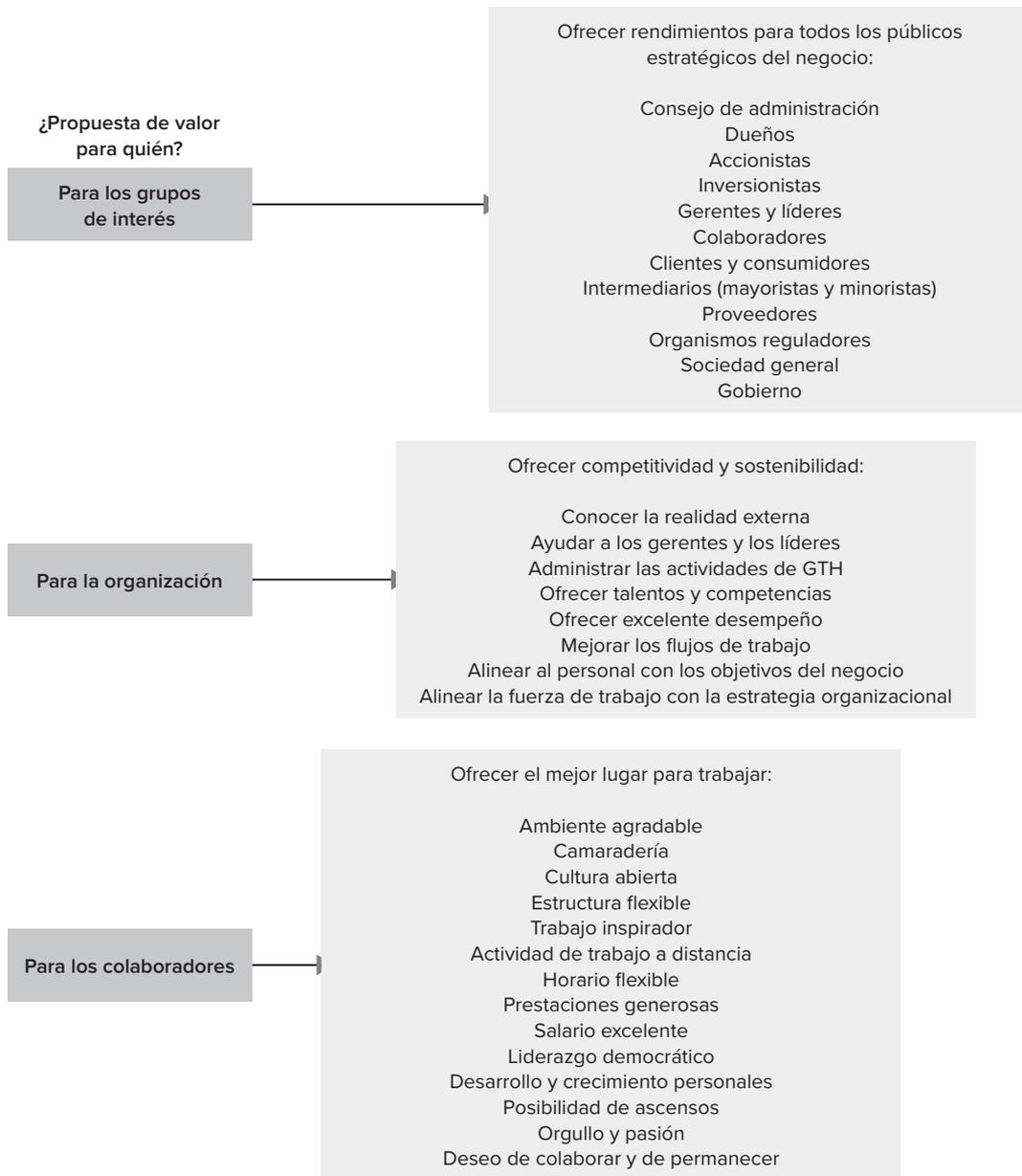
La marca del empleador y el marketing de reclutamiento son dos conceptos íntimamente relacionados. La marca del empleador se refiere a la imagen de lo que la organización representa en la mente del candidato en términos de reputación e imagen, lo que la hace diferente de las demás organizaciones. El marketing de reclutamiento es la mitad superior del embudo del reclutamiento que ofrece información (medios escogidos para comunicar oportunidades de empleo), consideración (manera de presentar la propuesta de valor que la organización ofrece a los candidatos), atracción (buscar la atención del candidato) e interés (modo de

despertar el interés con la oportunidad de empleo). Todo ello para provocar la solicitud (acción del candidato de presentarse física o virtualmente para asistir al proceso de selección). Por ello, el marketing de reclutamiento y la marca del empleador no pueden estar separados (figura P2.4).

El marketing de reclutamiento pretende ofrecer al mercado la marca del empleador a través de los canales y los medios adecuados. Aquí es donde la propuesta de valor que la organización ofrece a la persona que trabajará en ella resulta fundamental (figura P2.5).



◆ **Figura P2.4** Cómo crear la marca del empleador.



◆ **Figura P2.5** Propuesta de valor de la GTH como base del atractivo organizacional.

## La GTH hoy

### Propuesta de valor al empleado [*employee value proposition, EVP*]<sup>2</sup>

El talento se ha convertido en el recurso más escaso y valioso de las organizaciones. Estas pueden obtener capital financiero mediante buenas ideas y buenos productos. Pueden imitar estrategias. Pueden copiar productos. Pueden comprar tecnología. Pueden tomar dinero a préstamo.

Pero, las personas son otra cosa. La principal fuente de ventaja competitiva para las organizaciones es el talento. ¿Qué hacer para que una empresa consiga atraer y mantener a las cabezas más brillantes? La disputa por los talentos es impresionante. La respuesta para asegurar la preferencia de los candidatos, según un reportaje sobre la consultoría estadounidense McKinsey que presentó la revista *Fast Company*, está en las tres letras de su portada: EVP, siglas de *Employee Value Proposition* o propuesta de valor al empleado. La EVP funciona como el conjunto de la marca (imagen o reputación) de la empresa y los empleos que ofrece. Así, tal como las marcas y los productos superiores roban

<sup>2</sup> Blecher, N. (1998) "Grandes Empresas, Grandes Empleados. As Melhores Empresas para Você Trabalhar". *Exame*, 669: 22-23.

tajadas de mercado a los competidores, las empresas con una EVP superior arrebatan más talentos en el mercado de trabajo. McKinsey investigó 77 compañías estadounidenses, entrevistó a cerca de 6 000 ejecutivos y dividió las empresas en cinco grupos con base en el criterio del rendimiento para los accionistas en los pasados 10 años. La investigación reveló que:

1. Las mejores empresas superan 22 dimensiones de la EVP en 16 días y jamás pierden un candidato que les interesa.
2. En el grupo de mejor desempeño, 88% de los ejecutivos de GTH dijo que sus compañías rara vez pierden a un candidato que les interesa.

3. En el mismo grupo, 73% aseguró que difícilmente pierden a los candidatos más brillantes a manos de los competidores.

Pero, ¿cómo construir una EVP vencedora? ¿Cómo atraer y retener a los talentos? Lo primero es identificar exactamente el perfil del candidato adecuado para la organización. Pocas empresas saben traducir lo que buscan en el mercado en una sola frase.



Para conocer más sobre este tema, véase “HP atrae talento de alto desempeño”.

## Jornada de experiencia del candidato y del futuro colaborador

Desde el primer contacto es imprescindible que el candidato reciba un trato excelente, el cual se debe extender a su primera experiencia de relación con la empresa. Se trata de crear un vínculo sumamente emocional, desde el primer instante; uno que lo haga identificarse plenamente con la organización y enamorarse de ella, como si estuviese hecha para él. Esto debe suceder durante todo el proceso de reclutamiento y selección, extendiéndose a lo largo de toda la vida profesional del candidato como futuro colaborador del negocio de la organización. Alinear el propósito, la marca y la cultura para crear una experiencia sumamente agradable para el candidato y, después, para el nuevo colaborador.

## En busca de diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades

Las decisiones y las acciones de los gerentes influyen enormemente en los equipos que lideran, lo cual debe replicarse en los candidatos reclutados y en los nuevos colaboradores que ingresan. Las organizaciones deben utilizar un lenguaje incluyente y redactar descripciones del puesto que atraigan a los candidatos por las oportunidades que ofrecen. Deben mantener una mezcla diversificada de talentos y ofrecer oportunidades de inclusión con el compromiso de la igualdad de oportunidades.

Incorporar talentos y competencias no solo implica reclutar y seleccionar a los candidatos, sino sobre todo es ofrecer oportunidades increíbles para que ellos se realicen desarrollando e invirtiendo sus competencias en la organización a cambio de rendimientos significativos. Es proporcionar un delicado toque humano durante el transcurso de todo su largo proceso de interacción con la organización.

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Describir** el mercado de trabajo y sus características.
- **Explicar** el mercado de talentos y sus características.
- **Definir** el concepto de reclutamiento de personal.
- **Conocer** las modalidades del reclutamiento interno y el externo.
- **Describir** las técnicas para el reclutamiento externo.
- **Evaluar** los resultados del reclutamiento.

### Lo que verá a continuación:

- La dinámica del mercado de trabajo
- Mercado de talentos

- Concepto de reclutamiento
- Enfoque del reclutamiento
- Técnicas del reclutamiento externo
- Evaluación de los resultados del reclutamiento

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### PowerConsulting

PowerConsulting es una empresa ficticia de consultoría en administración. Su área de servicios abarca la asesoría en calidad y productividad. Su cartera de clientes incluye 120 industrias de gran tamaño y además está negociando nuevos contratos. Su presidente, Ricardo Costa, preocupado por mantener un equipo de consultores de gran nivel para atender el crecimiento de los servicios, solicitó a la directora de RRHH, Marina Silveira, que le presentara un proyecto de un nuevo sistema de reclutamiento y selección de candidatos a consultores. La idea entusiasmó a Marina, quien fue un paso más allá. Llevó al despacho de Ricardo un sis-

tema nuevo para preparar internamente a los consultores a partir de su admisión como *aprendices*. Como es casi imposible reclutar a consultores bien preparados y acabados, Marina ha propuesto reclutar y seleccionar a *aprendices* y someterlos a un intenso programa de capacitación y de evaluación a través de los propios gerentes de línea. Cada gerente sería el tutor de un grupo de *aprendices* y el responsable de su capacitación y evaluación. Marina quería transformar a los gerentes en gestores de RRHH y, con ello, transformar a PowerConsulting en una fábrica de cerebros privilegiados. Su proyecto sería el inicio de esa nueva visión.

Las personas y las organizaciones no nacieron juntas. Ellas necesitan unirse en alguna oportunidad. Las organizaciones eligen a las personas que desean como colaboradores y la gente elige a las organizaciones en las que desea trabajar y aplicar sus esfuerzos y competencias. Se trata de una prolongada y constante elección recíproca que depende de innumerables factores y circunstancias variables. Pero para que esa relación sea posible es necesario que las organizaciones comuniquen y divulguen sus oportunidades de trabajo a fin de que las personas sepan cómo buscarlas e iniciar su relación. Este es el papel del reclutamiento: divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer para las personas que

posean determinadas características deseadas por ella. A través del reclutamiento, la organización, que también forma parte integrante del mercado de trabajo, **indica al mercado de talentos la oferta de oportunidades de empleo**. En líneas generales, el reclutamiento funciona como un puente de conexión entre el mercado de trabajo y el mercado de talentos; más específicamente, es el punto inicial de contacto entre la empresa y sus futuros colaboradores.



Para conocer más sobre este tema, véase “Buscar una aguja en un pajar”.

## La dinámica del mercado de trabajo

El mercado es el lugar donde tienen lugar las transacciones, los negocios y las relaciones. Mercado significa el espacio de transacciones, el contexto de los trueques y los intercambios entre quienes ofrecen un producto o servicio y aquellos que los demandan. El mecanismo de oferta y demanda es la característica principal de todo mercado. El mercado de trabajo (MT) está compuesto por las ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones. Toda organización, en la medida que ofrece oportunidades de trabajo, constituye parte integrante de un MT (figura 4.1).

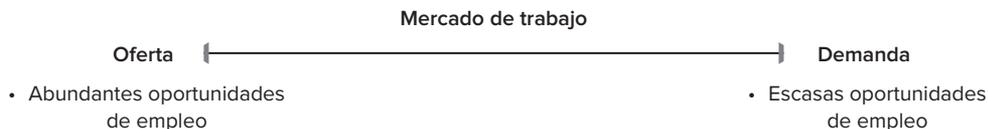


Para conocer más sobre este tema, véase “El mercado de trabajo y sus restricciones”.



Para conocer más sobre este tema, véase “Mirar al exterior”.

El MT es dinámico y sufre cambios continuos. Sus características estructurales y coyunturales influyen en las prácticas de GTH de las compañías. Cuando el MT está en situación de oferta, es decir, cuando las oportunidades de trabajo son más que la demanda, las organizaciones se encuentran ante un recurso escaso y difícil: las personas son insuficientes para llenar los puestos vacantes. Cuando el MT está en situación de demanda, o sea, cuando las oportunidades de trabajo son menos que la oferta, las organizaciones se encuentran ante un recurso fácil y abundante, es decir, hay muchas personas que se disputan los empleos del mercado (figura 4.2).



◆ **Figura 4.1** Las situaciones del mercado de trabajo.

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
• Fuertes inversiones en reclutamiento para atraer candidatos	• Pocas inversiones en reclutamiento debido a la oferta de candidatos
• Criterios de selección más flexibles y menos rigurosos	• Criterios de selección más rígidos para aprovechar la abundancia de candidatos
• Inversiones en capacitación para compensar deficiencias de los candidatos	• Pocas inversiones en capacitación para aprovechar a los candidatos ya entrenados
• Ofertas salariales estimulantes para atraer candidatos	• Ofertas salariales más bajas para aprovechar la competencia entre los candidatos
• Inversiones en prestaciones sociales para atraer candidatos y retener a los trabajadores	• Pocas inversiones en prestaciones sociales, porque no es necesario tener mecanismos para mantener al personal
• Enfoque en el reclutamiento interno, como medio para mantener a los trabajadores actuales y dinamizar sus planes de carrera	• Enfoque en el reclutamiento externo como medio para mejorar el potencial humano, sustitución de los trabajadores por candidatos más calificados

◆ **Figura 4.2** Efectos del MT en las prácticas de la GTH.

Además, las características del MT también influyen en el comportamiento de las personas y, en particular, de los candidatos a empleo. Cuando el MT está en situación de oferta, existe un exceso de vacantes y de oportunidades de empleo para los candidatos. En estas circunstancias pueden escoger y seleccionar a las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades y los salarios más altos. Como existen buenas oportunidades en el MT, los empleados encuentran motivos para abandonar sus actuales empleos a fin de tener mejores oportunidades en otras organizaciones. No obstante, cuando el MT está en si-

tuación de demanda, los mecanismos se invierten, como muestra la figura 4.3.

## Factores condicionantes del MT

Innumerables factores condicionan el MT, entre ellos, el crecimiento económico, la naturaleza y la calidad de los puestos de trabajo, la productividad y la inserción en el mercado internacional. El primero se relaciona con el volumen del empleo (crecimiento), mientras que los demás se relacionan con la intensidad del empleo (calidad y pro-

Oferta de mercado de trabajo	Demanda de mercado de trabajo
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exceso de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Escasez de vacantes y oportunidades de empleo en el mercado de trabajo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los candidatos escogen y seleccionan las organizaciones que ofrecen las mejores oportunidades, salarios y beneficios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los candidatos compiten entre sí por las escasas vacantes presentando propuestas salariales más bajas o postulándose a puestos inferiores a los que pueden desempeñar</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas se predisponen a abandonar sus empleos actuales y probar mejores oportunidades en otras organizaciones, lo cual aumenta la rotación de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las personas procuran asirse a sus empleos por temor a perderlos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados se sienten dueños de la situación y exigen mejores salarios y beneficios, se vuelven más indisciplinados y se ausentan más o llegan tarde a trabajar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los empleados tienden a evitar las confrontaciones en su organización, las posibles separaciones y procuran no faltar ni atrasarse</li> </ul>

◆ **Figura 4.3** El efecto del mercado de trabajo sobre los candidatos.

ductividad). En una economía abierta, cuanto mayor sea la intensidad tanto mayor suele ser el volumen de transacciones. En la era industrial, la composición del empleo era estable y permanente. En la era de la información, la movilidad de los empleados ha crecido de manera exponencial debido a la migración del empleo de la industria al sector de los servicios, de la asesoría legal y formal a la ilegal e informal, del empleo industrial metropolitano al no metropolitano y al aumento del trabajo autónomo y del trabajo a distancia o móvil. En paralelo, creció la exigencia de calificación de los trabajadores en todos los sectores. En síntesis, aumentó la movilidad espacial, sectorial, ocupacional y contractual. Además de la escala del empleo que exige el reciclaje de los trabajadores, la naturaleza del trabajo también está en un proceso de cambio, que hoy demanda mayor velocidad en los procesos de transición de los trabajadores a la nueva situación. La era digital, con su moderna tecnología que trajo la automatización, la robotización y la inteligencia artificial, también exige intensos esfuerzos de formación y reclasificación profesional para poder desempeñar las nuevas formas de trabajo que están surgiendo a una velocidad increíble. Las máquinas inteligentes interconectadas entre sí y con sensores han asumido una parte considerable del trabajo organizacional. La conexión íntima de los humanos y las máquinas que trabajan en equipos está reconfigurando el mundo organizacional.

### 1. Cambios radicales en el empleo industrial:

- Mayor producción industrial y con menos personas por medio de nuevas tecnologías y procesos de automatización y robotización que vinculan al mundo físico con el virtual.
- Oferta de empleo en expansión en el sector de los servicios.
- Migración del empleo industrial al empleo terciario.

### 2. Complejidad del empleo:

- Trabajo cada vez más mental e intelectual.
- Enfoque de TI en las organizaciones.
- Automatización y robotización de los procesos organizacionales.

### 3. El conocimiento como el recurso más importante:

- El capital financiero es importante, pero el conocimiento de cómo aplicarlo y rentabilizarlo lo es más.
- El conocimiento es novedad, es innovación, es creatividad y es el eje principal del cambio y la innovación.

### 4. Globalización:

- Globalización de la economía y de las transacciones en el planeta.
- Globalización del mercado de trabajo, cada vez más mundial y menos local.

## Evaluación crítica

### ¿Cuál es el futuro del trabajo?<sup>1</sup>

La revolución tecnológica siempre acabó con empleos de un lado, pero creó otros más complejos del otro. Los ciclos económicos altos y bajos son factores determinantes para crear y destruir empleos. La competencia interna e internacional también produce resultados semejantes. Pero si vemos

el asunto desde un ángulo microeconómico, es preciso prestar atención a la capacidad de adaptación e innovación de las empresas. El concepto de destrucción creativa de Joseph Schumpeter (1883-1950) explica cómo lo nuevo destruye lo viejo y cambia paradigmas: mata empleos inferiores y crea otros más complejos. Nunca debemos tomar una parte como si fuera el todo. Algunos analistas prefieren fotografiar un detalle negativo y, a partir de ahí, generalizar, lo cual es del todo incorrecto. En realidad, las tasas de desempleo tienden a ser más altas donde la educación es peor. El

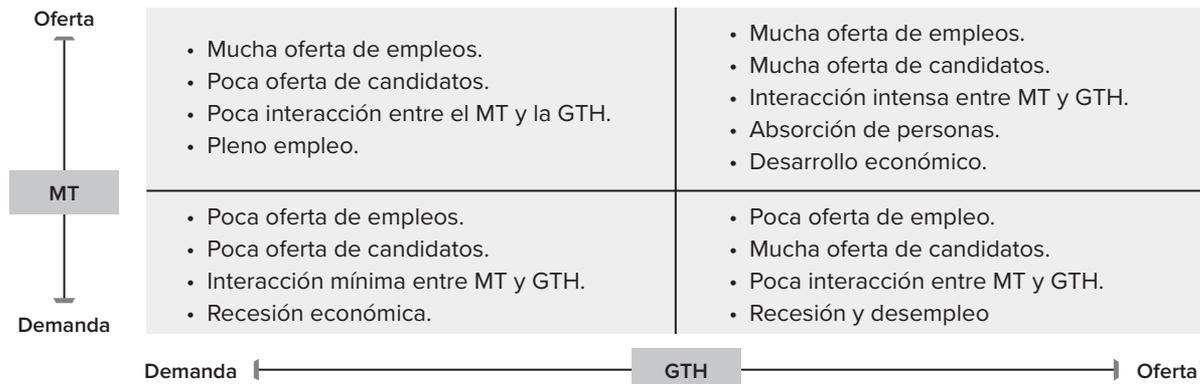
<sup>1</sup> Tomado de: Attuch, L. (1997, 1 de enero). "Subdesarrollo não é destino". *Exame*, 626: 80-82.

problema educacional es uno de los principales responsables de la concentración de la renta. Un efecto de la revolución tecnológica es que haya mayor demanda de personas más calificadas y que se necesiten menos empleos tradicionales. Esto indica que las tasas de desempleo son mayores donde los niveles educacionales son más bajos. No cabe

duda de que la educación mejora e incrementa la posibilidad de empleo (figura 4.4).



Para conocer más sobre este tema, véase “Krugman: educación contra empleo”.



◆ **Figura 4.4** Interacción entre el MT y la GTH.<sup>2</sup>

## Caso de apoyo

### Las tendencias del empleo

William Bridges<sup>3</sup> ofrece dos noticias: una buena y una mala. La mala es que la era del empleo formal, ortodoxo, con patrones y empleados, salarios y prestaciones, contrato de trabajo y cartera asignada ha llegado a su fin. Es un fenómeno mundial. La idea tradicional del empleo con la que siempre vivimos y que formó parte de nuestra educación, con horario de trabajo, cinco días por semana, en la oficina de la empresa, con vacaciones, aguinaldo, derechos y obligaciones laborales, es un concepto del siglo XIX que desaparece con rapidez increíble. El viejo estilo de trabajar y crecer dentro de las compañías y después jubilarse, es una página pasada en el libro de la historia del empleo. Hay un cambio radical en el concepto del empleo y los empleados convencionales desaparecen del mapa.

Las transformaciones de la tecnología son más intensas y exigen nuevas y diferentes formas de empleo, como el empleo temporal, el trabajo de medio tiempo, los horarios flexibles, el trabajo remoto (en oficinas virtuales o en el llamado *home office* o *teleworking*) para los que aún conservan su empleo. Los contratos de trabajo de cortísimo plazo, la subcontratación, la tercerización, la asociación y otras formas de relaciones laborales ahora son frecuentes. Incluso en los empleos que todavía restan hay una especie de *justo a tiempo*: el trabajador eventual o el empleado temporal. La llamada economía flexible.<sup>4</sup>

La buena noticia es que la manera de ganarse la vida ya no depende de un empleo formal en la oficina de la empresa. Trabajar no es tener un empleo. Las empresas pasan por un proceso de adelgazamiento y se concentran en sus actividades esenciales, sobre todo en las que agregan valor al producto o servicio y para el cliente y demás *stakeholders*. La evolución de la tecnología de la información está detrás de todo. La consecuencia es el surgimiento de la empresa virtual, principalmente las *startups*: una entidad sin existencia física, sin trabajadores como los que existen hoy y cuyas partes funcionales están ligadas entre sí por medio de plataformas virtuales. No hay edificios, salas, mesas, archivos ni elevadores, estacionamientos, cafeterías, etc. Es la oficina móvil o virtual. La movilidad se resume en dos palabras claves: miniaturización y comunicación. La primera provoca que surjan artefactos pequeños, celulares, tabletas, dispositivos y módems de comunicación de datos del tamaño de una tarjeta de crédito. La segunda provocó que aumentara la velocidad y la capacidad de transmisión de una gigantesca ola de datos y de relaciones entre personas y organizaciones, lo cual ha encogido al mundo o lo hace parecer más pequeño. No cabe duda que la modernización ennoblece el trabajo humano, mejora la calidad de los productos y los servicios, disminuye los costos de producción y amplía el mercado.

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (2015). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa* (p. 26). Barueri: Manole.

<sup>3</sup> Bridges, W. (1996). *Jobshift: Mudanças nas Relações de Trabalho*. São Paulo: Makron Books.

<sup>4</sup> Davis, S. (1996). *Job Creation and Destruction*. MA: Massachusetts Institute of Technology, MIT Press.



Para conocer más sobre este tema, véase “Sin salir de casa”.

La mayor presión se refiere al efecto del desarrollo tecnológico y de las continuas innovaciones en las organizaciones, que permite mayor productividad y calidad laboral. Es hacer cada vez más y mejor, cada vez con menos recursos o, en otras palabras, con menos personas. Esto significa productividad y calidad para proporcionar competitividad a través de productos mejores y más baratos. En uno de los extremos está la reducción del número de trabajadores y la consecuente disminución de la oferta de empleos en cada organización. Mientras que, en el otro se encuentra el aumento del mercado y la oportunidad para un número mayor de organizaciones con más empleos en una economía eminentemente dinámica y competitiva. ¿Paradójico? Tan solo en apariencia.

## Mercado de talentos

Si el mercado de trabajo se refiere a las oportunidades de empleo y a las vacantes existentes en las empresas, el mercado de talentos es el reverso de la medalla. Se refiere al conjunto de candidatos que buscan empleo. El mercado de talentos está conformado por el contingente de personas que están dispuestas a trabajar, o que trabajan pero están dispuestas a buscar otro empleo. Es el constituido por personas que ofrecen habilidades, conocimientos y destrezas. Sin embargo, el mercado de talentos y el MT no siempre caminan tomados de la mano. Es común que exista un desacuerdo entre ellos. Los candidatos que buscan trabajo y las organizaciones que buscan candidatos tal vez no siempre se encuentren. El MT puede contener

total o parcialmente al mercado de talentos, como se ve en la figura 4.5.

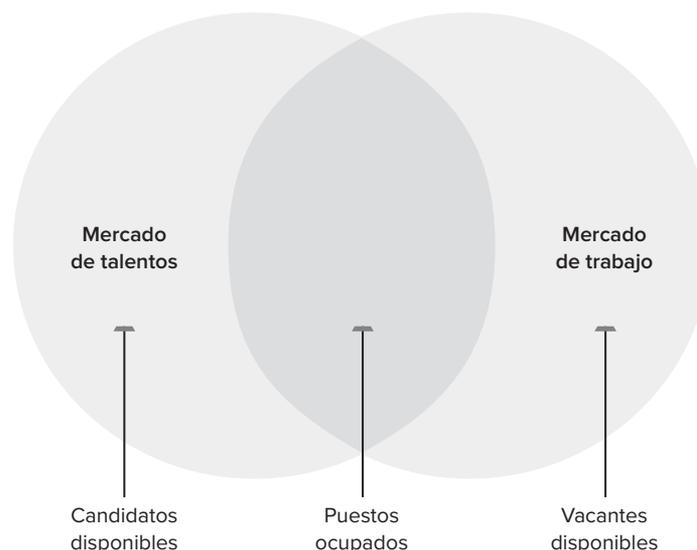
El mercado de talentos también se puede presentar en situaciones de oferta (abundancia de candidatos) o de demanda (escasez de candidatos). Las características del mercado de talentos influyen enormemente en las prácticas de GTH de las organizaciones que componen el MT, como muestra la figura 4.6.

Por otro lado, además de influir en el comportamiento de las organizaciones, las características del mercado de talentos también influyen en el comportamiento de las personas, en particular de los candidatos, como muestra la figura 4.7.

El mercado de talentos es dinámico y presenta una gran movilidad en razón de los cambios de empleo y la elevada rotación entre admisiones y dimisiones. El nivel de rotación varía conforme el tipo de empresa, el sector en el que opera y el macroambiente nacional e internacional, como veremos más adelante.

## Concepto de reclutamiento

El reclutamiento es el proceso que usa la organización para atraer candidatos en el mercado de talentos con el propósito de abastecer su proceso de selección y las competencias que necesita. En realidad, el reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo al mercado de talentos. El reclutamiento, tal como ocurre con el proceso de comunicación, es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección. Estímulo y respuesta. Si el reclutamiento tan solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos. Lo fundamental es que atraiga candidatos para que sean seleccionados.



◆ **Figura 4.5** Intercambio dinámico entre el mercado de trabajo y el mercado de talentos.

Mercado de trabajo en oferta	Mercado de trabajo en demanda
• Cantidad excesiva de vacantes	• Cantidad insuficiente de ofertas de vacantes
• Competencia entre empresas para obtener candidatos	• Falta de competencia entre las empresas para obtener candidatos
• Intensificación de inversiones en reclutamiento	• Reducción de inversiones en reclutamiento
• Reducción de las exigencias para los candidatos	• Aumento de las exigencias para los candidatos
• Intensificación de las inversiones en capacitación	• Reducción de inversiones en capacitación
• Importancia en el reclutamiento interno	• Importancia en el reclutamiento externo
• Políticas de fijación del personal (retención del capital humano)	• Políticas de sustitución de personal (mejora del capital humano)
• Orientación hacia las personas y su bienestar	• Orientación hacia el trabajo y la eficiencia
• Incremento de las inversiones en prestaciones sociales	• Reducción o congelación de las inversiones en prestaciones sociales

◆ **Figura 4.6** Comportamiento de las organizaciones en el mercado de trabajo.

Mercado de talentos en oferta	Mercado de talentos en demanda
• Cantidad excesiva de candidatos	• Cantidad insuficiente de candidatos
• Competencia entre los candidatos para obtener empleo	• Falta de competencia entre los candidatos
• Reducción de las pretensiones salariales	• Elevación de las pretensiones salariales
• Dificultad para conseguir empleo	• Facilidad para conseguir empleo
• Temor de perder el empleo actual y mayor apego a él	• Voluntad de perder el actual empleo y menor apego a él
• Bajo absentismo	• Elevado absentismo
• El candidato acepta cualquier oportunidad desde que aparece	• El candidato selecciona las múltiples oportunidades que tiene por delante
• Orientación hacia la supervivencia	• Orientación hacia la mejora y el desarrollo profesional

◆ **Figura 4.7** Comportamiento de los candidatos en el mercado de talentos.

## Nota interesante

### Conceptos de reclutamiento

- **El reclutamiento** es un conjunto de actividades diseñadas para atraer candidatos calificados a una organización.<sup>5</sup>
- **El reclutamiento** es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de candidatos las oportunidades de empleo que pretende llenar.<sup>6</sup>

- **El reclutamiento** es el proceso de atraer a un conjunto de candidatos para un puesto. Debe anunciar la disponibilidad del puesto en el mercado y atraer 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.<sup>7</sup>
- **El reclutamiento** es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

<sup>5</sup> Schermerhorn, Jr., J. R. (1996). *Management* (p. 290). Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>6</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, pp. 205-206.

<sup>7</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Candy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 193). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Para garantizar la accesibilidad y el banco de candidatos más grande posible, Korn Ferry<sup>8</sup> sugiere un reclutamiento incluyente que involucre a reclutadores y gerentes de línea que juntos utilicen las mejores prácticas con el propósito de asegurar que la organización tenga el mayor acceso a los candidatos.

## Reclutamiento interno y externo

En razón de su aplicación, el reclutamiento es interno o externo.

El reclutamiento interno se enfoca en los candidatos que trabajan dentro de la organización (colaboradores) para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. El reclutamiento externo se concentra en los candidatos que están en el MT y, por tanto, fuera de la organización, para someterlos a su proceso de selección de personal (figura 4.8).

Así, mientras el reclutamiento interno se enfoca en buscar competencias internas para aprovecharlas mejor, el externo se concentra en adquirir competencias externas. El primero busca entre los actuales colaboradores de la organización y el segundo se enfoca en los candidatos que están en el MT. Uno privilegia a los trabajadores actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el otro busca candidatos externos para hacerse de experiencias y habilidades que la organización no posee (figura 4.9).

El reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos y, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencias (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos situados en otra área de actividad de la organización).

Por su lado, para funcionar bien, el reclutamiento externo debe abordar el MT de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea. Por

### Volvamos al caso introductorio

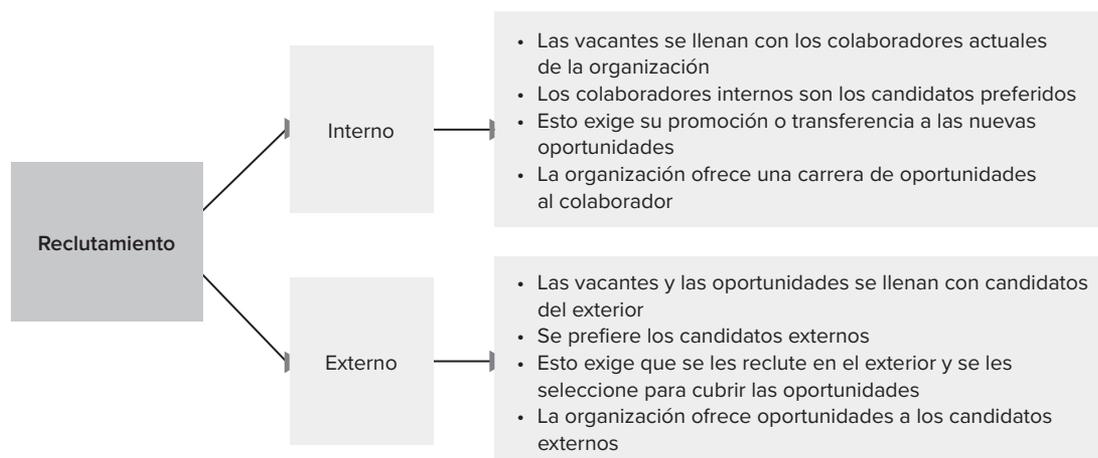
#### PowerConsulting

Para transformar a PowerConsulting en un caldero de cerebros privilegiados, Marina instituyó un proceso mixto de reclutamiento y selección de *aprendices*. Dado que la etapa presupone una permanencia corta en la empresa, con datos de cuando comienza y termina, si el *aprendiz* satisface las expectativas de la empresa recibe una propuesta para permanecer en ella. La GTH se encargaría del reclutamiento, la selección y la aplicación de pruebas de conocimientos y aptitudes de los candidatos. Los que superasen esas barreras serían enviados a los ejecutivos de línea y sus equipos, los cuales se encargarían de entrevistarlos y seleccio-

narlos. Los finalistas serían entrevistados por el presidente Ricardo Costa, quien deseaba conocer personalmente a todos los futuros consultores de la empresa. El proceso sería una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Por tanto, debería comenzar a capacitar a los ejecutivos y sus equipos para que participaran activamente en el proceso. ¿Por dónde comenzar? ¿Usted cómo le ayudaría? (figura 4.10).

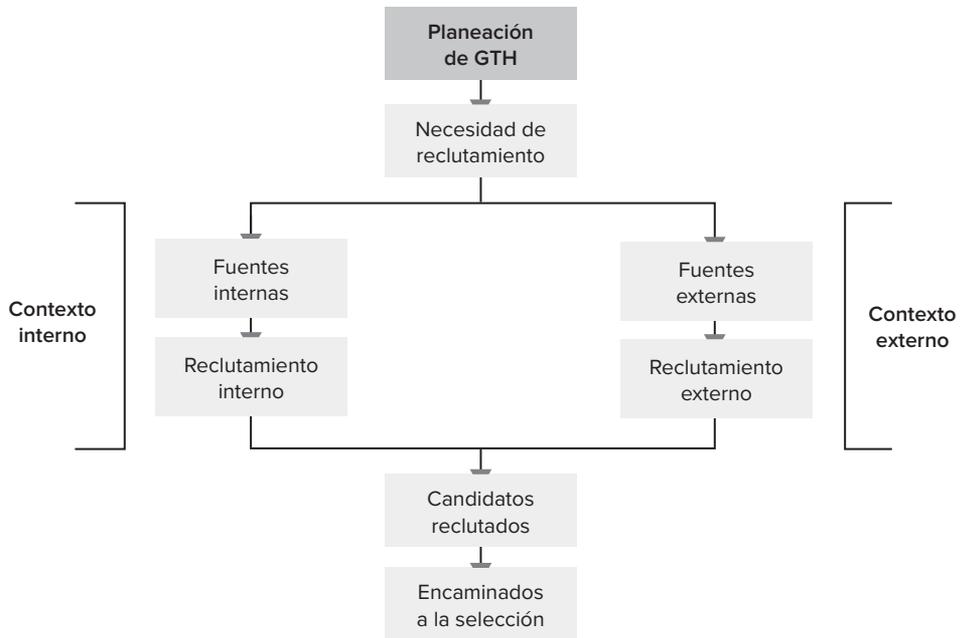


Para conocer más sobre este tema, véase “Tratar al candidato como si fuera el cliente”.



◆ **Figura 4.8** Reclutamiento interno y externo.

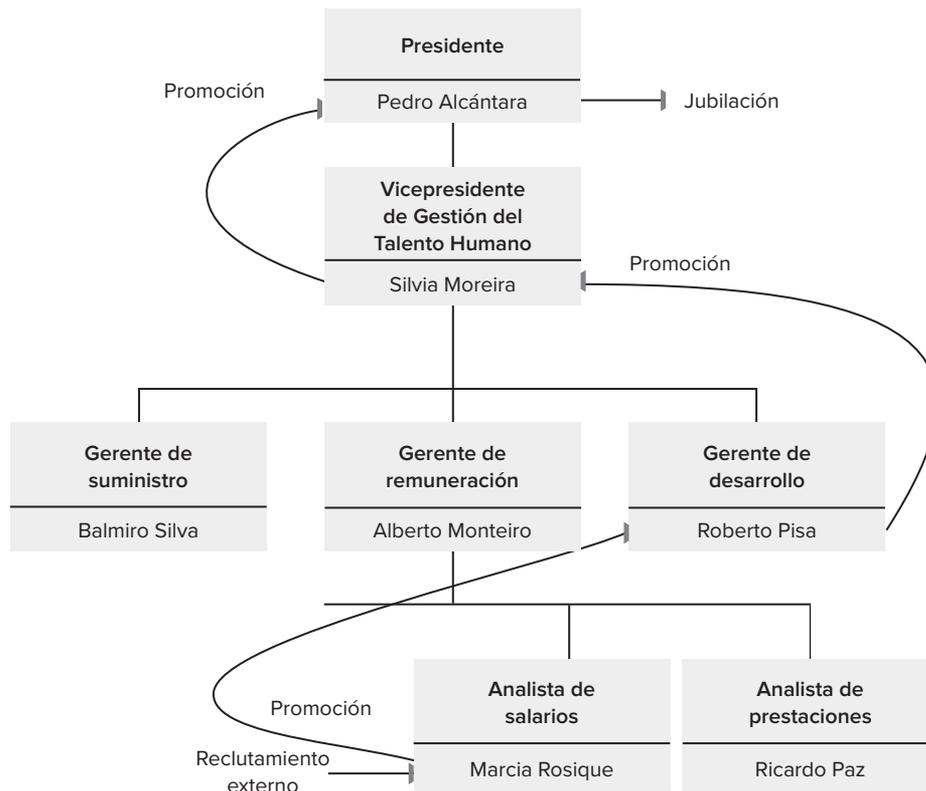
<sup>8</sup> Korn Ferry, *Inclusive Recruitment: Attract and Hire the Best Talent from the Broadest Pool*. Recuperado de: [www.kornferry.com](http://www.kornferry.com).



◆ **Figura 4.9** Alternativas del reclutamiento de personas.

otro lado, el reclutamiento interno ayuda a acelerar la posibilidad de ascenso de los colaboradores e impulsa sus carreras. Este se hace por medio del movimiento interno de los colaboradores, sea a través de planes de carrera,

asignación de competencias individuales o incluso de sustituciones en caso de planes de expansión del negocio o de situaciones no previstas, como las salidas de colaboradores por jubilación u otros motivos.



◆ **Figura 4.10** Reclutamiento interno y posibilidad de promoción de las personas.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo reclutan las empresas”.

Tanto el reclutamiento interno como el externo contribuyen a actualizar continuamente el banco de talentos que representa la fuente de suministro de los reclutamientos futuros. Ese es uno de los extremos del embudo que necesita la organización para satisfacer el flujo de talentos (figura 4.11).

## Pros y contras

### Reclutamiento interno

El reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas. Veámoslas:

Pros:

1. Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
2. Motiva y fomenta el desarrollo profesional de sus trabajadores.
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. Probabilidades de mejor selección, porque los candidatos son bien conocidos.
7. Costo financiero menor al reclutamiento externo.

Contras:

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.

Reclutamiento interno	Reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos vacantes son cubiertos por trabajadores seleccionados y promovidos dentro de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los puestos vacantes son cubiertos por candidatos externos seleccionados e ingresan a la organización</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos salen de los cuadros de la propia organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son reclutados externamente en el mercado de talentos</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos ya son conocidos por la organización, han pasado por pruebas de selección y programas de capacitación, y su desempeño ha sido evaluado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los candidatos son desconocidos para la organización y deben pasar por pruebas y ser evaluados mediante el proceso de selección</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de mejor empleo se ofrecen a los trabajadores propios, quienes pueden ascender a puestos mejores y desarrollar su carrera profesional dentro de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las oportunidades de empleo son ofrecidas al mercado y esos candidatos pueden disputárselas</li> </ul>

◆ **Figura 4.11** Diferencias entre el reclutamiento interno y el externo.<sup>9</sup>

## Volvamos al caso introductorio

### PowerConsulting

Marina quería comenzar a partir de la planeación del reclutamiento de los *aprendices*. Tendría que presentar a Ricardo Costa algunas opciones para las técnicas de reclutamiento,

con sus ventajas y desventajas correspondientes. Le preocupa enormemente establecer cuáles serán las nuevas competencias que requiere la empresa. Si usted estuviese en el lugar de Marina, ¿qué haría para demostrar cuáles son las mejores maneras de reclutar?

<sup>9</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

## Enfoque del reclutamiento

A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito del reclutamiento de personal? Depende de su enfoque, del objetivo que se propone. El reclutamiento puede tener por fin buscar candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener el *statu quo*. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de nuevas competencias necesarias para el éxito del negocio de la organización (figura 4.12).

Cuando el reclutamiento pretende atraer candidatos para que ocupen los puestos vacantes y disponibles vale la pena interesarse en atraer también las competencias necesarias para el éxito de la organización.

El reclutamiento con base en las competencias también puede ser:

1. **Reclutamiento interno**, por medio del banco (*pool*) de talentos y de las competencias disponibles internamente.
2. **Reclutamiento externo**, por medio de técnicas de reclutamiento externo.

## Técnicas de reclutamiento externo

Mientras el reclutamiento interno se concentra en un contingente circunscrito de trabajadores conocidos, el reclutamiento externo abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MT. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas

técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización. Esto significa que el reclutamiento debe funcionar a toda hora y en todo lugar.

El proceso de reclutamiento externo se inicia cuando el candidato llena su solicitud de empleo o presenta su curriculum vitae a la organización. La solicitud de empleo es un formato que llena el interesado con sus datos personales, escolaridad, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono para contactarle. Por lo general, la solicitud se puede llenar por internet. Las organizaciones con éxito siempre tienen las puertas abiertas para recibir candidatos que se presentan de manera espontánea, aun cuando no puedan ofrecer oportunidades por el momento. El reclutamiento tiene que ser una actividad continua y permanente con puertas que siempre deben estar abiertas para los candidatos.

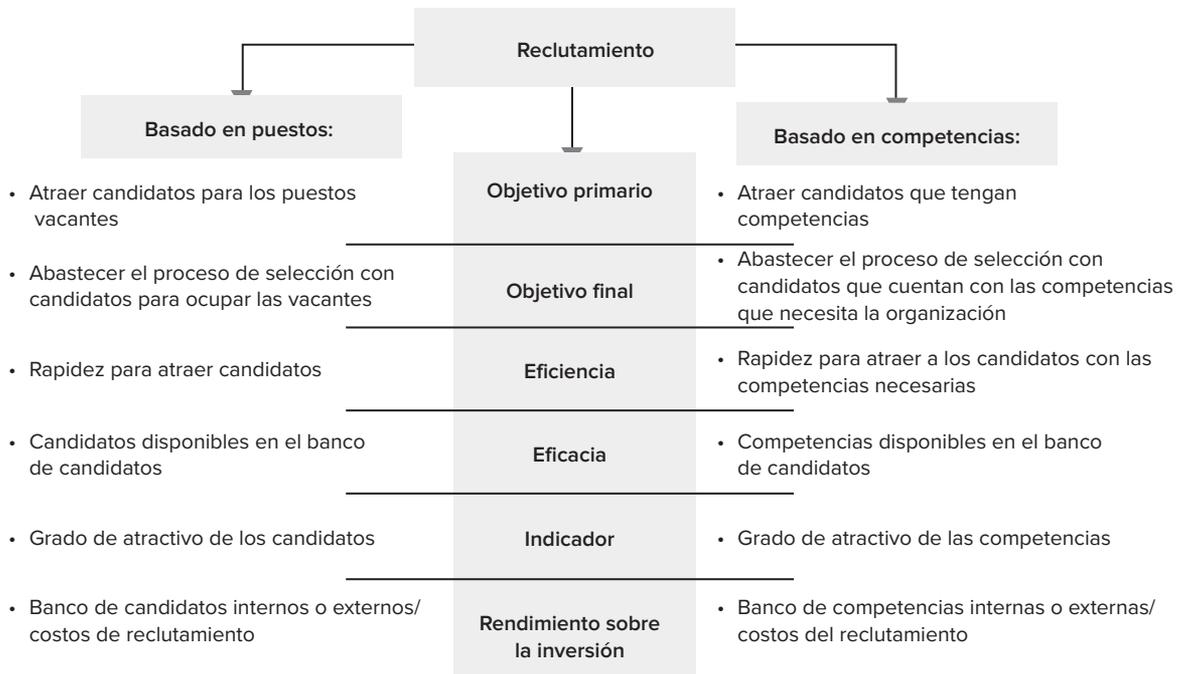
### Pros y contras

#### Reclutamiento externo

El reclutamiento externo tiene sus ventajas y desventajas:

Pros:

1. Introduce sangre nueva, talentos, habilidades y competencias a la organización.
2. Enriquece el patrimonio humano, en razón de la aportación de nuevos talentos y habilidades.



◆ **Figura 4.12** Reclutamiento con base en los puestos frente a reclutamiento con base en las competencias.

3. Aumenta el capital humano 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 de talentos.
6. Es apropiado para enriquecer el capital intelectual de forma más intensa y rápida.

Contras:

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, lo cual significa costos de operación.
4. Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos trabajadores.
5. Es más costoso, oneroso, lento e inseguro que el reclutamiento interno.

El curriculum vitae (CV) adquiere una importancia enorme en el reclutamiento externo. Funciona como un catálogo, un currículum o un portafolios del candidato. El CV contiene varias secciones: datos personales (información básica, como nombre, edad, dirección, teléfono, e-mail para los contactos), objetivos pretendidos (cargo o puesto deseado), formación escolar (estudios terminados), experiencia profesional (empresas donde trabaja o ha trabajado), habilidades y competencias profesionales (principales puntos fuertes, competencias personales y resultados alcanzados). Debe ser breve y no abarcar más de una o dos páginas.

### Nota interesante

#### El papel del curriculum vitae

El curriculum vitae (CV) es el primer contacto del candidato con la empresa y las agencias de reclutamiento le otorgan una enorme importancia. Es una carta de presentación, una especie de tarjeta de visita. El ropaje del candidato. El CV le abrirá o no las puertas para las entrevistas. De ahí su enorme importancia. Una investigación de DBM mundial sobre la recolocación de ejecutivos arrojó que los responsables de la selección de candidatos en las empresas dedican cuando mucho treinta segundos a leer cada CV. Por ende, se imponen las restricciones a los gruesos currículos que detallan la vida del candidato desde los estudios de primaria hasta el último empleo. El documento debe reflejar los cambios de expectativas de las empresas en relación con los candidatos. El CV debe producir resultados inmediatos: vender la mercancía.

La información del currículum debe ser concisa, clara, objetiva y ocupar cuando mucho dos páginas. Los datos personales, el campo de actuación, la formación académica y el dominio de idiomas son indispensables, así como mencionar las empresas donde se ha trabajado, los puestos ocupados y, una novedad, los resultados laborales obtenidos. Esta información ofrece un indicio de la capacidad para proporcionar resultados a la organización.

La mayoría de los reclutadores lee, interpreta, selecciona y hasta responde a los CV recibidos por e-mail. Los candidatos son tamizados y algunos son llamados para entrevistas, mientras que otros son archivados para aprovecharlos en el futuro y otros más son encaminados hacia algún director, con la sugerencia de entrevistas o contacto en función de un posible interés. El envío del currículum por internet cambió el esquema. Los sitios de las empresas tienen opciones para recibir currículos de candidatos y sus puertas siempre están abiertas. En muchas ocasiones, los candidatos son llamados para entrevistas, incluso cuando no existen vacantes disponibles. Los talentos siempre tienen oportunidades (figura 4.13).



Para conocer más sobre este tema, véase “Riesgos de una admisión equivocada”.

Las principales técnicas para el reclutamiento externo son variadas:

#### 1. Anuncios en diarios y revistas especializadas

Los anuncios en diarios suelen ser una buena opción para el reclutamiento, aunque depende del tipo de puesto que se quiera ocupar. Los gerentes, los supervisores y los oficinistas manejan bien los diarios locales o regionales. Si el puesto fuera muy específico se puede acudir a revistas especializadas. La creciente globalización ha creado cuantiosas oportunidades para nuevos puestos en muchas empresas multinacionales, lo cual exige conocer otras lenguas y dominar diversas técnicas de computación (figura 4.14).

La estructura del anuncio es importante. Se debe tener siempre en mente la forma en que el candidato interpretará el anuncio y reaccionará ante él. Los especialistas en publicidad señalan que el anuncio debe tener cuatro características, representadas por las letras AIDA. La primera es llamar la *atención*. El anuncio que presenta la figura 4.14 ocupa un espacio considerable de la sección de clasificados y llama la atención por su tamaño y claridad gráfica. La segunda es despertar el *interés*. El anuncio de la figura 4.14 despierta el interés por el puesto debido a que habla de la naturaleza desafiante de las actividades. La tercera es crear el *deseo*, esto es, aumentar el interés en

**CURRICULUM VITAE**

**Ademar de Souza Ricardo**  
 Brasileño, soltero, nacido el 18/10/1973  
 Rua Prudência, 213 – São Paulo – SP – 04565-010 – (011) 6185-6363 – arica@uol.com.br

**A. Objetivo pretendido:** Gerencia financiera o puesto similar

**B. Escolaridad:**

- Universidad General de São Paulo – Facultad de Administración – 1998
- Universidad General de São Paulo – Posgrado en Análisis financiero – 2000

**C. Calificación profesional:**  
 Experiencia en inversiones, crédito y financiamiento a personas físicas/morales.  
 Conocimientos muy sólidos del sistema bancario, el hipotecario y el mercado de capitales.  
 Dominio del inglés y el portugués. Buen conocimiento del francés y el alemán.  
 Excelentes relaciones bancarias y con entidades de financiamiento.  
 Habilidad en computación (Word, Excel, PowerPoint, etc.).

**D. Experiencia profesional:**

- Cia. Interamericana de Crédito: Gerente de procesos de crédito – 09/2000 a 09/2006
- KLG Metais: Analista financiero – 02/1995 a 07/2000  
 Supervisor de presupuesto financiero – 03/1990 a 02/1995
- Refrigeração Ártico S/A: Supervisor de crédito – 09/1988 a 02/1990

**E. Otros cursos y actividades:**

- Convención de ABF (Associação Brasileira de Finanças) de 5 a 12/08/1998 – SP
- Curso avanzado de inglés – Centro de Cultura Inglesa, São Paulo – 1997
- Curso avanzado de internet – Internetcom, São Paulo – 2000
- Curso de dinámica de grupo – Interface, São Paulo – 2001

◆ **Figura 4.13** Ejemplo de un curriculum vitae.

este caso mediante la mención de aspectos como la satisfacción en el trabajo, el desarrollo de la carrera, la participación en los resultados y otras ventajas. Por último está la *acción*. El anuncio provoca una acción o movimiento del candidato, como enviar su CV por correo normal o electrónico. Internet ha sido el medio preferido para el reclutamiento externo,

tanto que muchas organizaciones ofrecen en sus sitios un campo especial para el “venga a trabajar con nosotros”.

## 2. Agencias de reclutamiento

La organización puede, en lugar de ir directo al MT, entrar en contacto con agencias de reclutamiento

**INGRESE A UNA EMPRESA LÍDER DEL MERCADO**

Productos superiores, programas innovadores de marketing y un insuperable servicio al cliente permiten hacer de Flama una de las más prestigiadas organizaciones, líder en el área de servicios de financiamiento en todo el mundo. Detrás de nuestro éxito están trabajadores muy preparados y comprometidos, cuyo talento y espíritu emprendedor conducen a Flama a un crecimiento sin precedente en años recientes. Si usted quiere compartir nuestra visión y nuestra conducta ética, considere los aspectos siguientes:

<b>CONSULTOR DE SUMINISTRO DE TALENTOS</b>	Flama busca a un profesional de élite en el mercado, capaz de asumir responsabilidades desafiantes, que incluyen una enorme interacción con especialistas de GTH y gerentes de negocios, a efecto de identificar al personal que necesitará en el futuro, desarrollar fuentes innovadoras de reclutamiento y estrategias creativas para incorporar a personas emprendedoras e introducir nuevos talentos a la organización.
--	---

El candidato al puesto deberá tener un mínimo de 5 años en funciones de responsabilidad en los negocios y/o experiencia en GTH con énfase en los resultados, experiencia en reclutamiento de alto nivel, visión estratégica y marcada habilidad para manejar personas y equipos.

Flama ofrece excepcionales beneficios a personas excepcionales, entre otras, seguro médico y odontológico, reembolso de gastos escolares, participación en los resultados y un plan de complemento jubilatorio. Envíe su currículum por correo electrónico.

**FLAMA FINANCEIRA/DIVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**  
 Flama@flama-rh.com.br

◆ **Figura 4.14** Ejemplo de un anuncio de reclutamiento.

para abastecerse de candidatos que figuran en sus bancos de datos. Las agencias sirven de intermediarias para hacer el reclutamiento. Existen tres tipos de agencias de reclutamiento:

- a) **Agencias gubernamentales**, ya sea a nivel federal, estatal o municipal, por medio de sus oficinas de trabajo o entidades relacionadas con el empleo.
- b) **Agencias asociadas a organizaciones sin fines de lucro**, como las asociaciones profesionales o no gubernamentales. Muchas universidades cuentan con órganos de contacto entre sus alumnos y empresas de la comunidad para su colocación profesional. Algunas de ellas están asociadas con ex alumnos que ayudan en la colocación y en la recolección.
- c) **Agencias particulares o privadas de reclutamiento**, que son las fuentes más importantes de personal gerencial y de oficina. Algunas cobran una tarifa solo a la organización por cada candidato admitido, por un monto proporcional al salario de admisión. En general, el candidato no paga nada. Los *headhunters* hacen el reclutamiento y aconsejan a las organizaciones en cuanto a la determinación final de los candidatos.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo reclutan las organizaciones”.

Las agencias de reclutamiento son eficaces cuando:

- a) La organización no cuenta con un órgano de GTH y no está preparada para reclutar o seleccionar a personas de cierto nivel o trabajar con competencias diferentes.
- b) Se necesita atraer a un gran número de candidatos calificados y la organización no se siente capaz de hacerlo.
- c) El esfuerzo de reclutamiento pretende llegar a personas con empleo actual y que no se sienten cómodas de tratar directamente con las empresas competidoras.
- d) La ocupación del puesto es confidencial y no puede ser divulgada al mercado ni internamente.

La utilización de agencias requiere prestar atención a:

- Proporcionar a la agencia una descripción completa y exacta del puesto que se pretende llenar. La agencia necesita comprender exactamente el puesto que será llenado para proporcionar un conjunto adecuado de candidatos.
- Especificar a la agencia cuáles herramientas se utilizarán para seleccionar a los candidatos potencia-

les, como solicitudes de empleo, pruebas y entrevistas, como parte del proceso de selección y los aspectos relevantes para el puesto.

- Proporcionar realimentación adecuada a la agencia, o sea, informar cuáles candidatos fueron rechazados y la razón de su rechazo.
- De ser posible, desarrollar una relación de largo plazo con una o dos agencias. Puede ser provechoso designar a una persona para que sirva de enlace entre la organización y la agencia, y que coordine las necesidades futuras de reclutamiento.

Existen agencias de reclutamiento de altos ejecutivos (*headhunters*) que entrevistan y preseleccionan a los candidatos a los puestos más elevados.

### 3. Contactos con escuelas, universidades y agrupaciones

La organización puede desarrollar un esquema de contactos intensivos con escuelas, universidades, asociaciones gremiales (sindicatos patronales, consejos regionales, asociaciones de ex alumnos), agrupaciones (directorios académicos) y centros de integración empresa-escuela para divulgar las oportunidades que ofrece al mercado. Algunas organizaciones promueven sistemáticamente reuniones y conferencias en universidades y escuelas, y utilizan recursos audiovisuales, como propaganda institucional, para divulgar sus políticas de GTH y crear una actitud favorable entre los candidatos en potencia, aun cuando no se puedan ofrecer oportunidades a corto plazo. Los programas de interinos o aprendices (*trainees*) y de estancias programadas son comunes.

### 4. Carteles o anuncios en lugares visibles

Es un sistema de reclutamiento de bajo costo y con un rendimiento y rapidez razonables. Se trata de un vehículo de reclutamiento estático e indicado para cargos simples, como obreros y oficinistas. Por lo general, se coloca en las proximidades de la organización y en portales o lugares de gran movimiento de personas, como áreas de autobuses o trenes.

### 5. Presentación de candidatos por indicación de trabajadores

Es otro sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y resultados relativamente rápidos. La organización que pide a sus trabajadores que presenten o recomienden a candidatos (amigos, vecinos o parientes) utiliza uno de los vehículos más eficientes y de más amplio espectro del reclutamiento. En este caso, el vehículo es el que va al candidato por medio del trabajador. De acuerdo con la forma en que se desarrolla el proceso, el trabajador se siente importante y corresponsable de la admisión del candidato.

De cierta manera, la organización delega en sus trabajadores buena parte de la continuidad de su organización informal.

#### 6. Consulta a los archivos de candidatos

El archivo de candidatos funciona como un banco de datos que cataloga a los candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron considerados en reclutamientos anteriores, o aún considera a candidatos internos a la promoción. El sistema de archivo se efectúa de acuerdo con sus calificaciones más importantes, por área de actividad o por puesto, y se basa en el curriculum vitae o en los datos de la propuesta de empleo. Para las agencias de reclutamiento, el banco de candidatos constituye su mayor patrimonio. Para las organizaciones, un filón de talentos para ofrecer futuras nuevas oportunidades de trabajo. Al buscar un candidato externo, la primera providencia será ciertamente consultar al banco de candidatos. Para que no se convierta en un archivo muerto, la organización debe mantener contacto eventual con los candidatos, a fin de no perder su interés, atractivo y actualización. Se trata del sistema de reclutamiento de menor costo. Cuando funciona bien, puede estimular la presentación rápida de candidatos.

#### 7. Reclutamiento virtual

Es el reclutamiento que se hace por medios electrónicos y a distancia a través de internet, la cual ha revolucionado este proceso. Su valor reside en que es inmediato y en la facilidad para interactuar digitalmente con los candidatos potenciales en cualquier tiempo y lugar. Facilita las cosas a las empresas y a los

interesados. Estos 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. En muchos casos se puede hacer mediante un proceso interactivo con una preselección virtual a través de entrevistas que utilizan *chatbots* (figura 4.15).

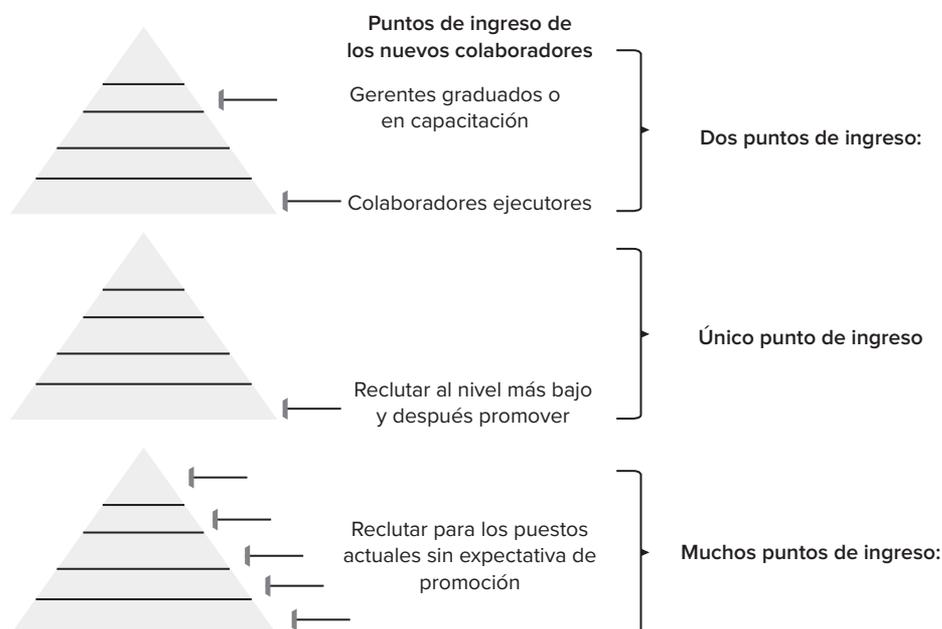


Para conocer más sobre este tema, véase “Los desafíos del reclutamiento por internet”.

#### Nota interesante

#### Las grandes personas son la base de las grandes organizaciones

¿Cuánto tiempo emplea un especialista para reclutar a un candidato y entregarlo al proceso de selección cuando utiliza procesos tradicionales de reclutamiento? Las nuevas herramientas de la automatización han modernizado el reclutamiento a lo largo de todas las etapas del proceso, lo cual incrementa su productividad, desde que se agendan las entrevistas y los exámenes hasta la selección final y la contratación del candidato. La automatización del reclutamiento es una clase de tecnología que utiliza software dotado de inteligencia artificial, aprendizaje de la máquina y análisis predictivo que automatizan todas las etapas del proceso de reclutamiento y los flujos de



◆ **Figura 4.15** Tres tipos de política de ingreso de nuevos talentos a las empresas.

trabajo para aumentar la productividad de los reclutadores y acelerar el proceso, administrando varios aspectos de su banco de candidatos, su banco de talentos y su fuerza de trabajo. Cuando se incorporan robots dotados de inteligencia artificial, estos pueden conversar con los candidatos y conocerlos más a fondo.

Existen máquinas de este tipo cuya función es hacer centenas de llamadas simultáneamente y entrevistar a los candidatos por teléfono o por medio de chats de video. Esos robots llaman a los candidatos, les presentan un resumen de la descripción del trabajo, hacen la entrevista en video, formulan preguntas y responden en tiempo real, utilizan el procesamiento del lenguaje natural para captar detalles de la conversación, evalúan si el candidato encaja en la organización y envían una matriz de calificaciones (*scorecard*) al responsable de la toma de decisiones (gerente), y seleccionan a 10% de los candidatos más promisorios antes de concentrarse en el candidato final. En general, el robot está basado en la nube y está totalmente integrado al software de GTH que existe en la organización. Los candidatos que superan esta etapa de la selección conversan con los gerentes para que estos puedan tomar la decisión final de contratación. El sistema es útil para agilizar el proceso en el caso de empleados con mucha rotación, como los de puestos tácticos que exigen habilidades mensurables.

La inteligencia artificial (IA) y los algoritmos se han infiltrado en todos los aspectos de la vida cotidiana y también en la GTH. Las máquinas dotadas de inteligencia artificial desempeñarán un papel en su decisión de obtener o no su próximo empleo. Un número creciente de organizaciones utiliza robots reclutadores que evalúan currículos, entrevistan y seleccionan a candidatos y facilitan la vida de los especialistas en el área.

Las organizaciones no pueden simplemente esperar a que los talentos lleguen a sus puertas de forma espontánea. Deben desarrollar relaciones con instituciones y

comunidades para abrir fronteras y ampliar su acción y atractivo y para establecer en su interior los puntos estratégicos de ingreso de talentos y competencias a su estructura.



Para conocer más sobre este tema, véase “Reclutamiento intensivo”.

## Evaluación de los resultados del reclutamiento

El reclutamiento no es una actividad que se pueda aislar de la estrategia de la compañía. Como los negocios cambian y surgen nuevas funciones cada día, resulta imprescindible contar con personas flexibles, capaces de adaptarse a los cambios constantes y las transformaciones que están ocurriendo.

El desafío principal del reclutamiento es agregar valor a la organización y a las personas. Como cualquier actividad importante, debe proporcionar resultados a las dos partes. La evaluación de los resultados es importante para saber si el reclutamiento cumple realmente con su función y a qué costo. De acuerdo con el enfoque cuantitativo, cuanto mayor el número de candidatos que se deban influir, tanto mayor será el reclutamiento. No obstante, según el enfoque cualitativo, lo más importante es atraer candidatos que sean tamizados, entrevistados y encaminados al proceso de selección. Como muestra la figura 4.16, la proporción entre los candidatos que se presentan y los que se eligen para disputar el proceso de selección es increíble. Un verdadero filtro que separa a los candidatos que siguen para seleccionar a los demás que se presentan.

### Mirar al futuro

El lema de muchas empresas es: “Reclute hoy al ejecutivo del mañana”. Los directores de las divisiones de Unilever dedican mucho de su tiempo a proyectar el futuro del negocio para la próxima década. Existen dos peligros: uno es contratar hoy a colaboradores que ya no serán adecuados dentro de cinco años, cuando deberán ascender a puestos más elevados de la compañía; el otro es no tener en el futuro a los colaboradores adecuados y preparados para el mundo de los negocios por venir.<sup>10</sup> Por otro lado, la guerra por obtener talentos ha superado a las empresas lentas y ha colo-

cado a los países en la pasarela. En el ámbito internacional, los profesionales más calificados, de todos los sectores de actividad, son muy disputados. En otras palabras, las naciones dependen de talentos, dentro de una gran variedad de campos de conocimiento, para su crecimiento futuro. Las existencias de profesionales calificados que existen en las naciones deben ser actualizadas constantemente en términos de cantidad y calidad. Esto también ha generado una disputa entre naciones y no solo entre organizaciones.

La GTH moderna utiliza indicadores y parámetros para evaluar su desempeño. La figura siguiente presenta tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento: las medidas globales, las medidas orientadas al reclutador y las medidas orientadas al método de reclutamiento utilizado.



<sup>10</sup> Breaugh, J. A. (1992). *Recruitment: Science and Practice* (p. 341). Boston: PWS-Kent.

Medidas de criterio global
Número o porcentaje de: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puestos ocupados</li> <li>• Puestos ocupados dentro del tiempo normal</li> <li>• Puestos ocupados a bajo costo (costo por admisión)</li> <li>• Puestos ocupados por personas que permanecen más de un año en la empresa</li> <li>• Puestos ocupados por personas que están satisfechas con sus nuevas posiciones</li> </ul>
Medidas de criterio orientadas al reclutador
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de entrevistas realizadas</li> <li>• Calidad de los entrevistados evaluada por los entrevistadores</li> <li>• Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos</li> <li>• Porcentaje de los candidatos recomendados que son admitidos y que tienen buen desempeño</li> <li>• Costo por entrevista</li> </ul>
Medidas de criterio orientadas al método de reclutamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de candidatos que se presentan</li> <li>• Número de candidatos calificados que se presentan</li> <li>• Costo por candidato</li> <li>• Tiempo que se requiere para generar candidatos</li> <li>• Costo por admisión</li> <li>• Calidad de los candidatos admitidos (desempeño, rotación, etcétera)</li> </ul>

◆ **Figura 4.16** Medidas para evaluar el reclutamiento.<sup>11</sup>

Costo del personal de GTH dedicado al reclutamiento
• Salarios y gastos sociales del personal del <i>staff</i> de GTH (basado en el porcentaje de tiempo dedicado al papel de reclutamiento de personas) . . . . . \$ _____.
• Gastos administrativos (llamadas por teléfono, envíos por correo, material y programas de relaciones públicas, gastos de viaje, etcétera). . . . . \$ _____.
• Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de <i>staff</i> . . . . . \$ _____.
Costo del personal de línea dedicado al reclutamiento
• Salarios y gastos sociales del personal de línea (con base en el porcentaje de tiempo dedicado al papel de reclutamiento de personas) . . . . . \$ _____.
• Otros gastos relacionados (como transcripciones y copias de currículum) . . . . . \$ _____.
• Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de línea . . . . . \$ _____.
Costos directos del reclutamiento
• Anuncios en diarios y revistas . . . . . \$ _____.
• Pagos a agencias de reclutamiento. . . . . \$ _____.
• Gastos con otras técnicas de reclutamiento . . . . . \$ _____.
Costos totales del reclutamiento
• Total de gastos del reclutamiento en el periodo. . . . . \$ _____.
• Costo del reclutamiento por candidato. . . . . \$ _____.

◆ **Figura 4.17** Costos mensuales o anuales del reclutamiento.



<sup>11</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.



◆ **Figura 4.18** Elementos básicos del proceso de reclutamiento.

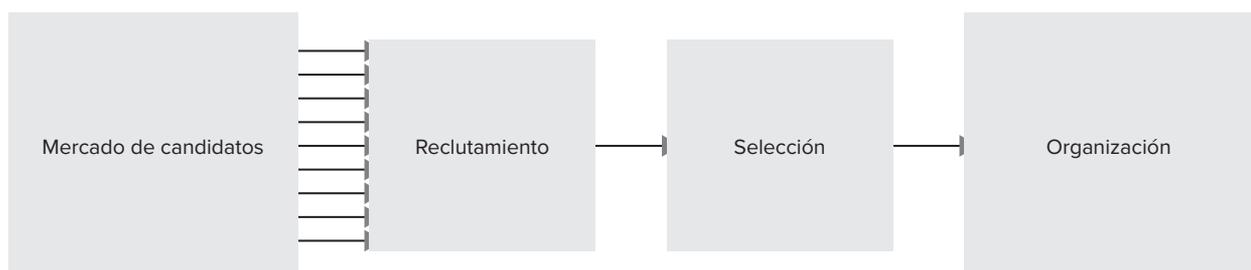
La GTH moderna utiliza indicadores y parámetros para evaluar su desempeño. La figura 4.16 presenta tres criterios de medidas para evaluar el reclutamiento: las medidas globales, las medidas orientadas al reclutador y las medidas orientadas al método de reclutamiento utilizado.

Los esfuerzos de reclutamiento tienen más éxito cuando los reclutadores son escogidos y capacitados. Aun cuando la eficacia del reclutamiento sea importante, es necesario considerar que la calidad del proceso tiene un fuerte impacto en los candidatos. Los reclutadores provocan fuertes impresiones en los candidatos, las cuales pueden ser positivas o negativas. Además, es esencial que haya cooperación entre la línea y el *staff* para el reclutamiento.

El consultor de GTH y el personal de línea que recluta deben saber con exactitud qué exige el puesto y qué se pretende de los candidatos.

El reclutamiento no es barato. Cuesta tiempo y dinero. Pero vale la pena. Su rendimiento supera por mucho cualquier inversión en este sentido. Imagine que usted debe hacer un inventario de los costos mensuales o anuales del reclutamiento de su compañía, ¿cómo llenaría usted la figura 4.17?

En la actualidad, el reclutamiento de personas es una cuestión estratégica para las organizaciones. Atraer talento es fundamental para el éxito organizacional, sea a largo o a corto plazos (figuras 4.18 y 4.19).



◆ **Figura 4.19** Papel del reclutamiento.

## La GTH hoy

### Investigación de McKinsey sobre ejecutivos de empresas<sup>12</sup>

Cuando pretende colocarse, la mayoría de los ejecutivos toma en cuenta dos factores básicos: los valores y la cultura de la empresa, de un lado, y la libertad y la autonomía en el trabajo del otro. La investigación de McKinsey reveló cuatro tipos de ejecutivos atraídos por diferentes aspectos:

1. **Va con el vencedor.** Son las personas que buscan crecimiento y progreso en la carrera más que la misión de la empresa o su puesto. Intel busca personas interesadas en conseguir un profundo impacto en su carrera.
2. **Gran riesgo, gran recompensa.** Son las personas que se interesan más por los salarios y las ganancias que por el crecimiento de la compañía.
3. **Salve al mundo.** Son las personas que buscan empresas inspiradas por la misión organizacional. El salario y el desarrollo personal cuentan menos. Es el caso de la estadounidense Levi Strauss y la brasileña Natura.
4. **Estilo de vida.** Son las personas que prefieren buenas relaciones con el jefe y buena ubicación de la compañía. Sprint, la compañía estadounidense de telecomunicaciones, cambió Kansas City por Dallas porque ahí existe una fuerza de ventas mejor preparada. Para dinamizar a la holandesa Philips fue necesario transferir la sede de Eindhoven a Ámsterdam, Holanda.

<sup>12</sup> Véase: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

Muchas empresas descubren que el atractivo de viajes motiva al público joven. Harley-Davidson tiene un estilo de administración basado en el facultamiento en la toma de decisiones (*empowerment*), lo que permite que sus funcionarios trabajen con total autonomía. Es el lema de la casa. Cada compañía debe identificar a su público meta y comunicar los puntos fuertes de su imagen y sus “productos”: estuendos empleos. ¿Y qué es un empleo estuendo? Que el puesto tenga por lo menos 80% de tareas que al trabajador le encante desempeñar. La investigación revela que los principales factores que atraen a los ejecutivos son:<sup>13</sup>

Las grandes empresas ofrecen:		Para las personas, estuendos empleos significa:	
Valores y cultura	62%	Libertad y autonomía	60%
Administración	50%	Cambios emocionantes	59%
Cambios emocionantes	44%	Avance en la carrera	47%
Fuerte desempeño	29%	Relación con el jefe	29%
Empresa líder	21%	Compensación diferenciada	29%
Personas talentosas	20%	Remuneración elevada	23%
		Desarrollo personal	17%

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

<sup>13</sup> Véase: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

## Preguntas de repaso

1. Defina mercado de trabajo y sus características principales.
2. Describa el mercado de trabajo en situación de oferta y de demanda.
3. Explique las nuevas características del empleo.
4. ¿Cómo influye en las personas y en las organizaciones un mercado de trabajo en situación de demanda?
5. ¿Cómo influye en las personas y en las organizaciones un mercado de trabajo en situación de oferta?
6. Defina mercado de talentos y sus características principales.
7. Describa el mercado de talentos en situación de oferta y de demanda.
8. Explique las múltiples formas en que el mercado de trabajo y el de talentos se influyen mutuamente.
9. Defina reclutamiento de personal.
10. Describa las ventajas y las desventajas del reclutamiento interno y el externo.
11. Explique las técnicas de reclutamiento externo y sus ventajas y desventajas.
12. Explique el reclutamiento por internet.
13. ¿Cómo implementaría usted un proceso de reclutamiento en su empresa?
14. Elabore un formulario de una propuesta de empleo en su empresa.
15. ¿Cómo prepararía usted su curriculum vitae?

## Caso de análisis

### Candidato digital<sup>14</sup>

En el caso de las empresas, el reclutamiento digital significa agilidad para escoger a sus candidatos. Además, aumenta su productividad, en especial cuando hay muchos interesados en un puesto. Una de las ventajas de los currículos enviados por medio de formularios en la red del Grupo Accor es la estandarización. El director corporativo de GTH dice: "Evitamos las diferencias de interpretación a la hora del análisis". La estandarización facilita las respuestas a preguntas como el grado de dominio de lenguas extranjeras o la experiencia en el exterior. Por ese motivo, Xerox de Brasil creó un sistema semejante. El director de GTH dice: "Queremos que las informaciones tengan el mismo formato para que se facilite el análisis de los 2 000 currículos que recibimos al mes". Para el director de GTH de Accor, los formularios son interesantes para la selección de jóvenes profesionales que inician la carrera: "Ellos no tienen mucho que escribir y no se sienten cómodos al hablar de asuntos personales". Como no es posible enviar el currículum por la red si algún espacio está en blanco, todos los candidatos responden sobre sus logros personales, aficiones y familia. Es una diferencia de 180 grados. Las informaciones llegan de acuerdo con lo que la empresa quiere oír y no con lo que el candidato quiere escribir.



<sup>14</sup> Tomado de: Rosenburg, C. (1998, abril). "Você Pode Dar-se Bem se For um Candidato Digital". *Você S/A*, 1(1): 14-15.

La selección por internet elimina una buena parte de las inseguridades del candidato. En el caso de las empresas que utilizan un banco de datos, el aspirante puede tener la seguridad de que su información será leída, aunque no permanece almacenada por mucho tiempo. Además, tiene la garantía de que su currículum no será extraviado o leído por personas extrañas al proceso. Lo mejor, sin embargo, es que sabe de antemano que tiene una oportunidad en la empresa. En los sitios de Microsoft y de Credicard (que utiliza el mismo sistema) hay información sobre las vacantes que deben ser llenadas y las calificaciones que el candidato necesita. No es lo mismo que querer trabajar en la empresa y mandar el currículum a quién sabe quién. Si la empresa ha colocado esa información en internet es porque necesita encontrar a un profesional determinado. No es como leer currículos espontáneos. Uno de los reveses del candidato que envía su currículum cuando la empresa no está en proceso de selección es que puede pasar inadvertido.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo armaría usted el formato de solicitud de empleo de los candidatos que normalmente se presentan en su empresa?
2. ¿Cómo armaría el formato para reclutar por internet?
3. ¿Qué opina del reclutamiento por correo electrónico?
4. ¿Cómo conciliaría el reclutamiento por medio de técnicas convencionales y de internet?



◆ **Figura 4.20** Mapa mental del capítulo 4: Reclutamiento de talentos.

# CAPÍTULO 5

## Selección de talentos y competencias

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** el proceso de selección y sus características.
- **Comprender** cómo mejorar la selección de talentos.
- **Describir** las diferentes técnicas de selección.
- **Entender** las tendencias actuales del proceso de selección.
- **Evaluar** los resultados del proceso de selección.

### Lo que verá a continuación:

- Concepto de selección de talentos y competencias
- Bases de la selección de talentos y de competencias

- Técnicas de selección
- Proceso de selección de talentos y de competencias
- Evaluación de los resultados del proceso de selección

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Pedra & Pedroso

Pedra & Pedroso Alimentos (P&P) es una empresa que tiene mucho peso en el mercado. Para reclutar a los candidatos, P&P coloca anuncios en los mejores diarios y revistas, lo que le permite tener un gran impacto. La dirección piensa que cuanto mayor sea la divulgación en el mercado de los RRHH tanto mayor será la cantidad de candidatos que se presentarán. La compañía analiza los e-mails de los candidatos y llama a algunos de ellos para que se presenten a entrevistas. Cuando los candidatos no son aceptados en el proceso de selección reciben un aviso por e-mail, y su currículum vitae queda archivado para otra ocasión, cuando podrían ser convocados. Raul Siqueira, director del GTH, no se conforma con el procedimiento que la empresa ha utili-

zado desde hace décadas. Quiere agilizar el proceso de reclutamiento y dar un viraje a la manera en que la organización atrae candidatos.

Siqueira piensa que el proceso de selección de P&P se enfoca en el puesto vacante existente y, en consecuencia, en las características y las competencias que los candidatos deben ofrecer para llenarlo. Raúl quiere modificar ese enfoque estático, estrecho y miope. Pretende que el proceso de selección se concentre en personas que posean las competencias requeridas por la organización en lugar de enfocarse en los puestos que existen en ella. Quiere que las personas sean seleccionadas para una carrera de largo plazo en la empresa y no simplemente para ocupar un puesto específico a corto plazo.

La competitividad de una organización podría ser una consecuencia derivada de sus recursos tecnológicos, procesos racionales de trabajo, estructura organizacional, productos y servicios excelentes y clientes satisfechos. Con todas estas herramientas la compañía tendría capacidad para desafiar y vencer a los competidores. ¿Cierto? ¡No, falso! El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas. Sabemos que la calidad externa nunca es mayor o mejor que la calidad interna de una organización. Al final, las personas son quienes manejan la tecnología,

crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, hacen negocios, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que proporcionan las competencias que incrementan la productividad y la sostenibilidad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existe dinámica organizacional, resultados ni éxito en el negocio de la empresa. Todo depende de las personas, representan el capital humano e intelectual de la empresa.

De manera permanente las organizaciones incorporan nuevas personas con talentos para integrar sus cuadros,

ya sea para sustituir colaboradores que salen o para ampliar la fuerza de trabajo en épocas de crecimiento y expansión. Cuando algunos colaboradores las abandonan y son sustituidos, o cuando crecen y su expansión requiere un mayor número de personas para desempeñar las actividades, entonces activan el proceso de integrar a otras personas. La selección forma parte del proceso para aumentar la cantidad de personas y opera después del reclutamiento. Tanto este como la selección de personal son parte de un mismo proceso: la introducción de nuevos talentos y competencias a la organización. Es el filón que alimenta a la organización de su fuente principal de energía e inteligencia. Si bien el reclutamiento es una actividad de atracción, divulgación y comunicación para abastecer el proceso selectivo y, por tanto, positiva y atractiva, la selección es, por el contrario, una actividad de elección, evaluación, clasificación y decisión y, en consecuencia, una que restringe y está llena de obstáculos y desafíos que los candidatos deben superar. Si el reclutamiento falla por alguna razón, la selección es perjudicada por la falta de candidatos y las escasas alternativas para escoger. Por tanto, podemos decir que el reclutamiento

es el mecanismo que abastece los candidatos que serán sometidos a selección. Ambos, el reclutamiento y la selección, están estrechamente conectados y desempeñan un papel fundamental en las estrategias organizacional y de GTH.

## Concepto de selección de talentos y competencias

La selección de talentos y competencias funciona como un filtro que solo permite a algunas personas ingresar a la organización, aquellas que cuentan con las características deseadas. Un antiguo concepto popular afirma que la selección consiste en la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno, y eso es verdad. En términos más amplios, la selección busca, entre los diversos candidatos, a quienes sean más adecuados para los puestos que existen en la organización o para las competencias que requiere el negocio de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

### Nota interesante

#### Conceptos de selección

- *La selección* es el proceso de escoger al mejor candidato para un puesto.<sup>1</sup>
- *La selección* es el proceso que utiliza una organización para escoger, de una lista de candidatos, a la persona que cumple mejor con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.<sup>2</sup>



<sup>1</sup> Cenzo D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 171). Nueva York: John Wiley.

<sup>2</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 777). Nueva York: Richard D. Irwin.

- *La selección* implica obtener y utilizar información sobre candidatos reclutados del exterior para decidir a cuál de ellos se le presentará una oferta de empleo.<sup>3</sup>
- *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.



<sup>3</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 333). Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

Si no existieran las diferencias individuales y si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones particulares para aprender y trabajar, la selección de talentos sería innecesaria. Sin embargo, las variantes humanas son enormes. Las características individuales, tanto en el plano físico (estatura, peso, complexión física, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, entre otros) como en el psicológico (temperamento, carácter, inteligencia, aptitudes, habilidades y competencias), hacen que las personas se comporten de maneras diferentes, que perciban las situaciones de modo distinto y que su desempeño sea diverso y, en consecuencia, que tengan mayor o menor éxito en las organizaciones. Las personas difieren unas de otras en su forma de comportarse,

en sus relaciones, en su capacidad para aprender una tarea y en su manera de ejecutarla después de haberla aprendido, en su historia personal, en su bagaje biológico, en su inteligencia y aptitudes, en su potencial de desarrollo, en su aportación a la organización. De ahí la diversidad.

Un aspecto importante de la selección de las personas es estimar *a priori* esas variables individuales. Una vez que concluye el proceso de selección, su resultado no solo es un diagnóstico actual sino, principalmente, un pronóstico futuro de esas variables. No solo una idea actual, sino una proyección de cómo estarán a largo plazo. En un mundo lleno de cambios el futuro del candidato es fundamental.

## ¿Cuál es el enfoque del proceso de selección?

A final de cuentas, ¿para qué sirve la selección de talentos y competencias? ¿Solo para llenar los puestos vacantes y disponibles en la organización? ¿Anular las necesidades y las carencias del negocio? Eso es necesario, pero no basta para los tiempos actuales. Sería una tarea vegetativa con el único objetivo de mantener y conservar el *statu quo*. En la actualidad el proceso de selección es un mecanismo eficiente para aumentar gradualmente el capital humano y su cartera de competencias en las organizaciones. La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las habilidades individuales indispensables para el éxito de la organización. Las competencias organizacionales están fundadas en las competencias individuales.

## Evaluación del desempeño (*assessment*)

Las actividades de inteligencia, no las rutinarias, son las que agregan más valor a los productos y los servicios de una organización. En la Era del Conocimiento y en la Era Digital muchas organizaciones establecen centros de evaluación del desempeño (*assessment*). Se trata de reunir, evaluar y usar sistemáticamente información y de respetar a las personas con el propósito de mejorar su aprendizaje, desarrollo y de mejorar su desempeño.<sup>4</sup> Es un proceso en que se documenta en términos mensurables el conocimiento, las habilidades, el juicio, las actitudes y las competencias de los candidatos; esto es sumamente útil no solo en ocasión del proceso selectivo, sino también en el futuro porque sirve de base a las evaluaciones del desempeño de los colaboradores de la organización. La evaluación del desempeño es un proceso continuo que puede estar a cargo de centros dentro de las organizaciones o fuera de ellas como prestadores de servicios que llevan a cabo psicólogos ocupacionales que tienen por objeto predecir el comportamiento futuro en el trabajo a partir de los procedimientos de selección. Constituyen una ventaja porque amplían las oportunidades de los candidatos y ofrecen la posibilidad de localizar habilidades y competencias que de cierta forma no es fácil que sean exhibidas o demostradas en el trabajo.

El centro de evaluación del desempeño (*assessment*) puede definir las competencias que se requieren a partir de:<sup>5</sup>

1. **Los atributos personales:** son cualidades de los individuos, como la confianza en sí mismo, la estabilidad emocional, la tolerancia al estrés, la amplitud de visión, la flexibilidad y la adaptabilidad, sociabilidad y cooperación, el sentido del humor, la paciencia, el coraje, la capacidad de aprender con rapidez, entre otras.
2. **Las competencias en la práctica:** como la capacidad de análisis, el raciocinio, el espíritu de equipo, la resolución de problemas, la toma de decisiones, la identificación de prioridades, las habilidades de comunicación y liderazgo y de planeación y organización.

En consecuencia, existen dos opciones para fundamentar el proceso de selección: una radica en el puesto que será cubierto y la otra en las competencias que deben ser captadas por la organización. El proceso de selección puede estar basado en datos e informaciones sobre la tarea o el puesto que será ocupado, de un lado, o basarse en las competencias que se requieren para que la selección tenga mayor objetividad y precisión (figura 5.1).

En estos términos, la selección se configura como un proceso de comparación y de decisión. Esto ocurre de los dos lados: la organización compara y decide qué pretende de los candidatos y estos comparan y deciden acerca de lo que ofrecen las organizaciones donde se presentan como candidatos. Las dos partes que se evalúan de forma recíproca toman decisiones.

## La selección como un proceso de comparación

La mejor manera de concebir la selección es representarla como una comparación entre dos variables:

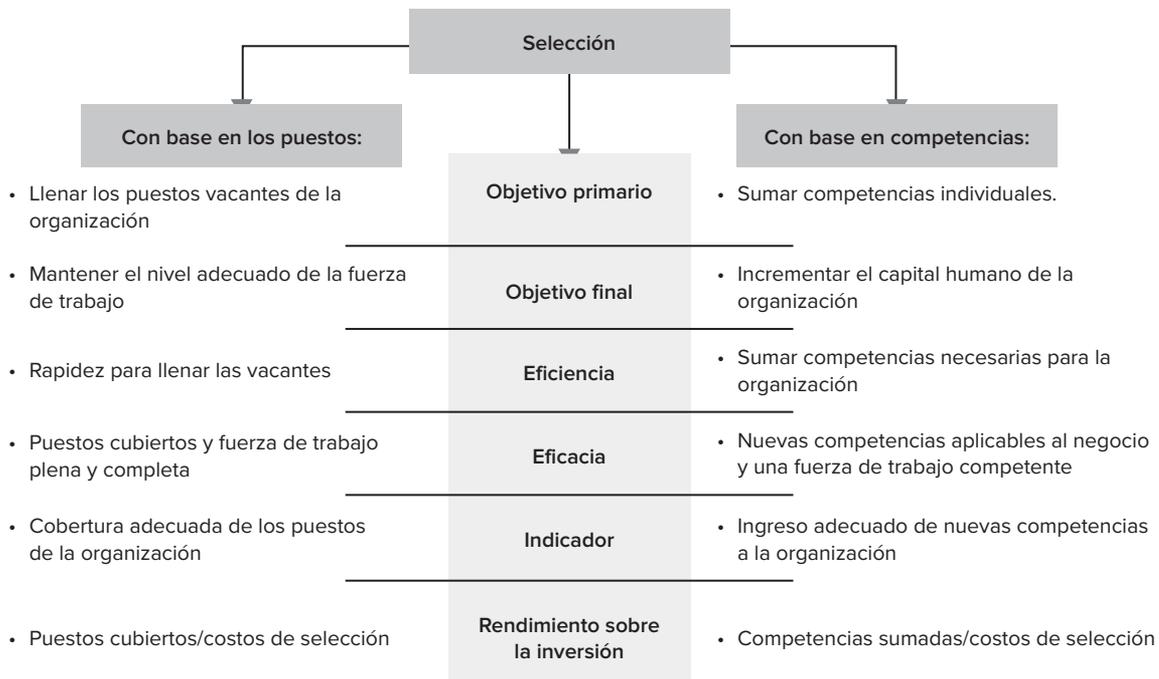
1. **Variable independiente**, o variable  $x$ , representa los requisitos que establece la organización (habilidades que el cargo exige de quien lo ocupe o las competencias que se requieren). Representa la descripción o el análisis del puesto que será ocupado.
2. **Variable dependiente**, o variable  $y$ , se refiere a las características de los candidatos que se disputan la oportunidad. Representa la aplicación de las técnicas de selección.

Cuando  $x$  (el referente de la comparación) es mayor que  $y$  (la variable comparada), el candidato no cumple con las condiciones ideales para ocupar el puesto  $y$ , por tanto, se le rechaza para ese puesto. Cuando  $x$  y  $y$  son iguales, el candidato reúne las condiciones ideales para el puesto  $y$ , por ello, se le aprueba. Cuando la variable  $y$  es mayor que  $x$ , el candidato reúne más condiciones de las que exige el puesto  $y$ , por ello, resulta superdotado para ocuparlo (figura 5.2).

En realidad, esta comparación no se concentra en un único punto de igualdad entre las variables, sino en una banda de aceptación que admite cierta flexibilidad de

<sup>4</sup> Palomba, C.A. & Banta, T.W. (1999). *Assessment Essentials: Planning, Implementing, and Improving Assessment in Higher Education* (p. 4). San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>5</sup> Tyson, S. (2006). *Essentials of Human Resource Management* (p. 210). Burlington, MA: Butterworth-Heinemann.

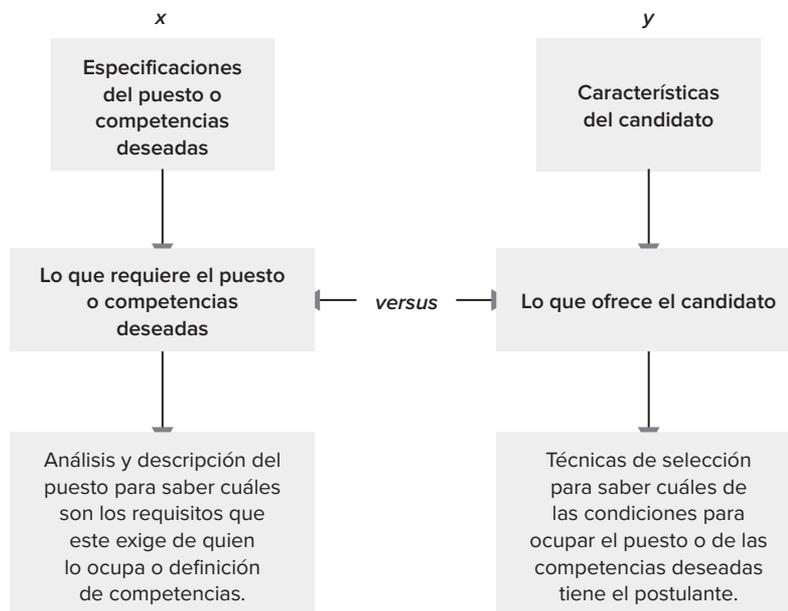


◆ **Figura 5.1** Selección con base en el puesto frente a selección con base en competencias.

más o menos en torno al punto ideal. Esto equivale a los límites de tolerancia que se admiten en los procesos de control de calidad, como el instrumento de medición que servirá para estructurar el proceso de selección con más rigor. En general, esa comparación exige que la dirección y el análisis del trabajo o la definición de las competencias que se requieren se transformen en una especie de ficha de especificaciones o ficha profesiográfica que servirá para la comparación.

### La selección como un proceso de decisión y de elección

Después de comparar las características que exige el puesto o las competencias deseadas con las que ofrecen los candidatos es posible elegir y tomar una decisión respecto del postulante aprobado, pero suele suceder que varios de ellos presenten condiciones equivalentes que los hacen indicados para ocupar la vacante. El departamento de selección (*staff*)



◆ **Figura 5.2** La selección de personal como una comparación.

Responsabilidad de los ejecutivos de línea	Función del <i>staff</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidir que se debe llenar un puesto vacante y emitir la requisición de empleado pertinente (RE).</li> <li>• Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos.</li> <li>• Entrevistar a los candidatos.</li> <li>• Evaluar y comparar a los candidatos con base en los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección.</li> <li>• Decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos.</li> <li>• Escoger al candidato final para el puesto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento.</li> <li>• Hacer las entrevistas para tamizar a los candidatos que se presentan.</li> <li>• Escoger y definir las técnicas de selección más adecuadas.</li> <li>• Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos.</li> <li>• Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso necesario.</li> <li>• Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si fuera necesario.</li> <li>• Dar seguimiento y evaluar los resultados.</li> <li>• Proponer correcciones para mejorar los procesos selectivos.</li> </ul>

◆ **Figura 5.3** La selección como responsabilidad de línea y función de *staff*.

no puede imponer al que solicita trabajadores que acepte a los candidatos aprobados mediante el proceso de comparación. Tan solo 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 departamento o la división que los haya solicitado. Así, la selección es responsabilidad de los gerentes o jefes de línea y es, tan solo, una función del *staff* (prestación de servicio por parte de la GTH) (figura 5.3).



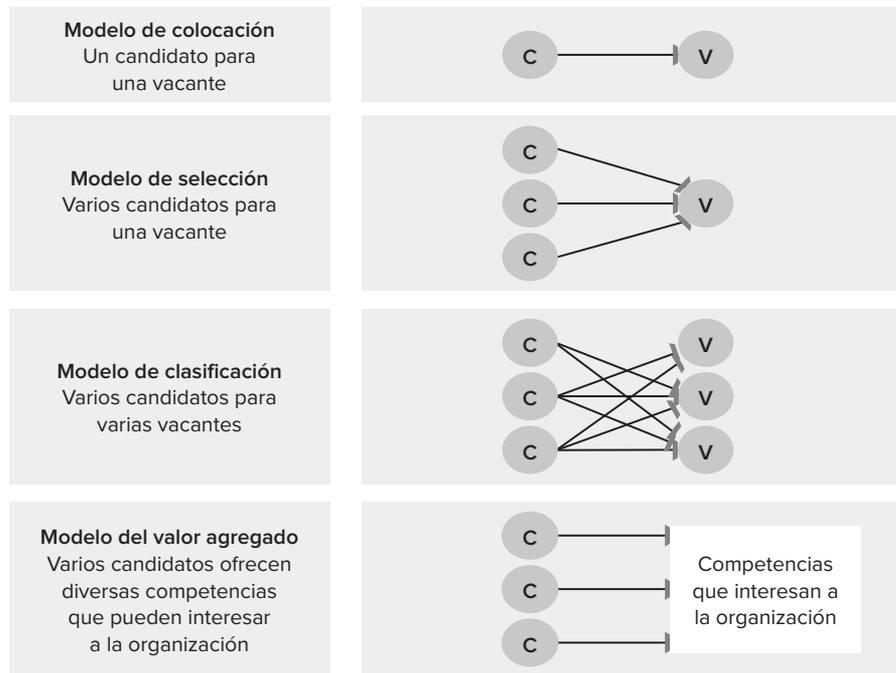
Para conocer más sobre este tema, véase “Selección como responsabilidad de línea y como función de *staff*”.

## Modelo de colocación, selección y clasificación de candidatos

Con frecuencia, la organización, por medio del consultor interno de GTH o de sus gerentes de línea y sus respectivos equipos, se encuentra ante el problema de decidir entre varios candidatos. Cada decisión respecto de un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son: el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. El trato implica cuatro modelos de decisión sobre los candidatos:<sup>6</sup>

1. **Modelo de colocación.** Hay un solo candidato y una sola vacante que este ocupará. El candidato debe ser admitido.
2. **Modelo de selección.** Hay varios candidatos y solo una vacante. Cada candidato es comparado con los requisitos que exige el puesto y solo 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 y solo uno de ellos podrá ocuparlo.
3. **Modelo de clasificación.** Existen varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada persona es comparada con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos opciones: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, 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 opciones restantes. Por ello se le llama clasificación. Para cada puesto que se debe cubrir se presentan varios candidatos, pero solo 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 para la organización. Cada candidato

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2016). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus.



◆ **Figura 5.4** Modelos de la colocación, la selección, la clasificación y el valor agregado.<sup>7</sup>

es visto desde el punto de vista de las competencias individuales que ofrece para incrementar las competencias de la organización. Si las que posee el postulante interesan a la organización, el candidato es aceptado y colocado en una posición más interesante. De lo contrario, se le rechaza. La idea básica es incrementar el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

El modelo de valor agregado es superior a los otros modelos de tratamiento pues ofrece la mejor manera de aumentar el capital humano de la organización (figura 5.4).

## Identificación de las características personales del candidato

Identificar y evaluar las características personales del candidato es cuestión de sensibilidad. Requiere tener un conocimiento razonable de la naturaleza humana y de las repercusiones que la tarea tiene para la persona que la desempeñará. El trabajo que se desempeñará puede exigir competencias individuales relacionadas con (figura 5.5):<sup>8</sup>

1. **Ejecución de la tarea.** La tarea a ejecutar exige ciertas aptitudes como atención concentrada o cuidado de los detalles; atención dispersa o visión amplia e inclu-

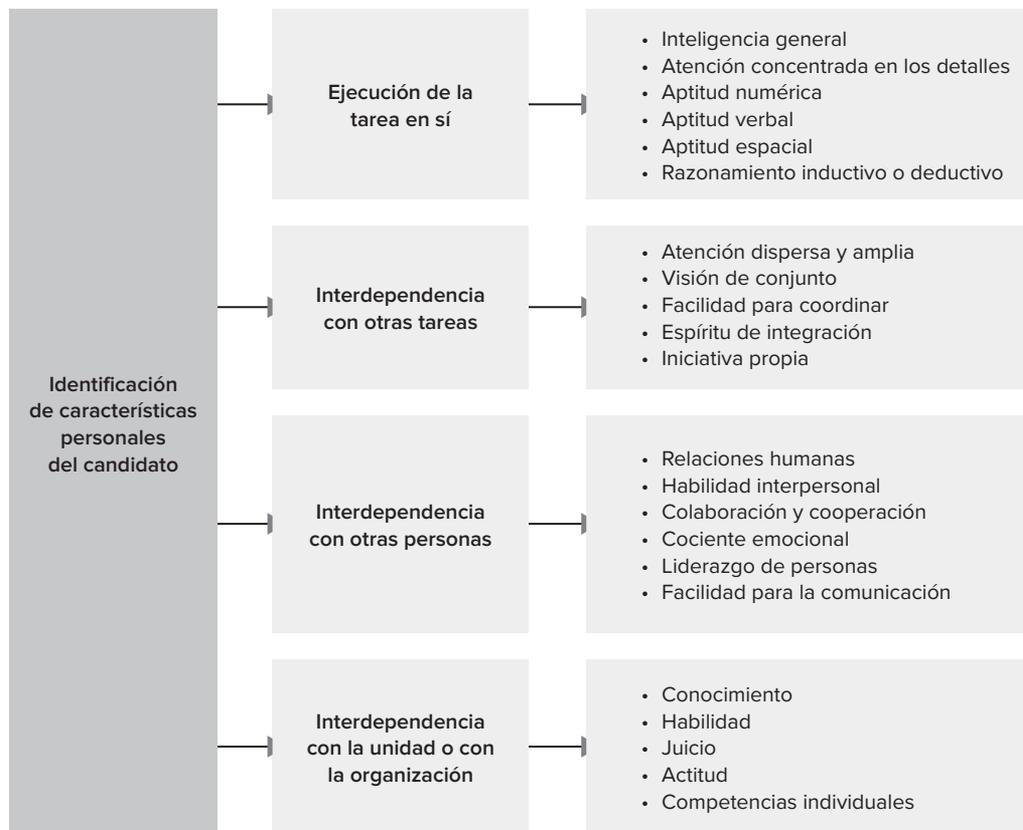
yente de las cosas; aptitud numérica o facilidad para manejar números y cálculos; aptitud verbal o facilidad para manejar las palabras o expresarse verbalmente; aptitud espacial o facilidad para percibir figuras o símbolos y aptitud auditiva o facilidad para manejar sonidos o ritmos, etcétera.

2. **Interdependencia con otras tareas.** La tarea que se debe ejecutar depende de otras para su inicio o terminación y exige ciertas características o aptitudes humanas, como atención dispersa e incluyente; facilidad para coordinar y resistencia a la frustración.
3. **Interdependencia con otras personas.** La tarea puede exigir contactos con otras personas, sin que importe que estén encima, al lado o abajo en la jerarquía de la organización. Así, la tarea exige características personales como colaboración y cooperación con los demás; facilidad para trabajar en equipos o en conjunto con otras personas; relaciones humanas, iniciativa, liderazgo, facilidad para la comunicación y la expresión personal.
4. **Interdependencia con la unidad o con la propia organización.** Es decir, con el área o departamento en el cual la persona va a trabajar o con la propia organización. En este caso, las características individuales del candidato deben ser compatibles con los objetivos del área o de la organización, por lo que la comparación se debe hacer entre las competencias que ofrece el candidato y las competencias funcionales u organizacionales que se requieren.

Las características personales casi siempre se relacionan con la tarea, pero siempre consideran el entorno social y las

<sup>7</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

<sup>8</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.



◆ **Figura 5.5** Identificación de las características personales del candidato.<sup>9</sup>

condiciones tecnológicas existentes en la organización. El enfoque sociotécnico constituye una base importante para identificar las características personales del candidato.

## Bases de la selección de talentos y de competencias

La selección de personal es un sistema de comparación y elección. Por tanto, es necesario que se apoye en algún parámetro o criterio de referencia para que la comparación tenga cierta validez. El parámetro o criterio de la comparación y la elección se debe extraer de la información sobre el puesto que se debe cubrir o las competencias deseadas (como variable independiente) y sobre los candidatos que se presentan (como variable dependiente). Por ello, el punto de partida del proceso de la selección de personal es obtener información significativa sobre las competencias deseadas. Es lo que veremos a continuación.

### Bases de comparación para seleccionar talentos

Las bases de referencia y de comparación del proceso de selección podrían ser:<sup>10</sup>

#### Volvamos al caso introductorio

##### Pedra & Pedroso

Raul Siqueira, director del departamento de GTH de P&P, quiere introducir dos cambios en el proceso de selección de la empresa. En primer lugar, desea instituir un modelo de clasificación mediante el cual un candidato es visualizado bajo varias facetas para poder aprovechar mejor sus capacidades. En segundo lugar, ha propuesto que el GTH sea un consultor interno (*staff*) para que los gerentes asuman la responsabilidad de línea sobre la selección y la elección de sus futuros subordinados. Por tanto, quiere capacitar al personal del departamento de GTH para que se convierta en un consultor interno, en lugar de ser el ejecutor del proceso, y preparar a los gerentes para que asuman la responsabilidad de línea en cuanto a seleccionar al personal. ¿Cómo le ayudaría usted?

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (1994). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa* (pp. 82-83). São Paulo: Pearson/Makron Books.

<sup>10</sup> Chiavenato, 1994, *Gerenciando Pessoas*, pp. 88-89.

Características deseables	Características indeseables
• Afabilidad en el trato con las personas	• Fácil de irritar
• Facilidad para relacionarse	• Introversión exagerada
• Voluntad para agradar al cliente	• Impaciencia
• Resistencia a la frustración	• Poco control emocional
• Facilidad para expresarse	• Dificultad para expresarse
• Excelente memoria	• Dificultad para relacionarse
• Facilidad para trabajar en equipo	• Poca memoria
• Concentración visual y mental	• Dispersión mental
• Facilidad para manejar números	• Dificultad para manejar números

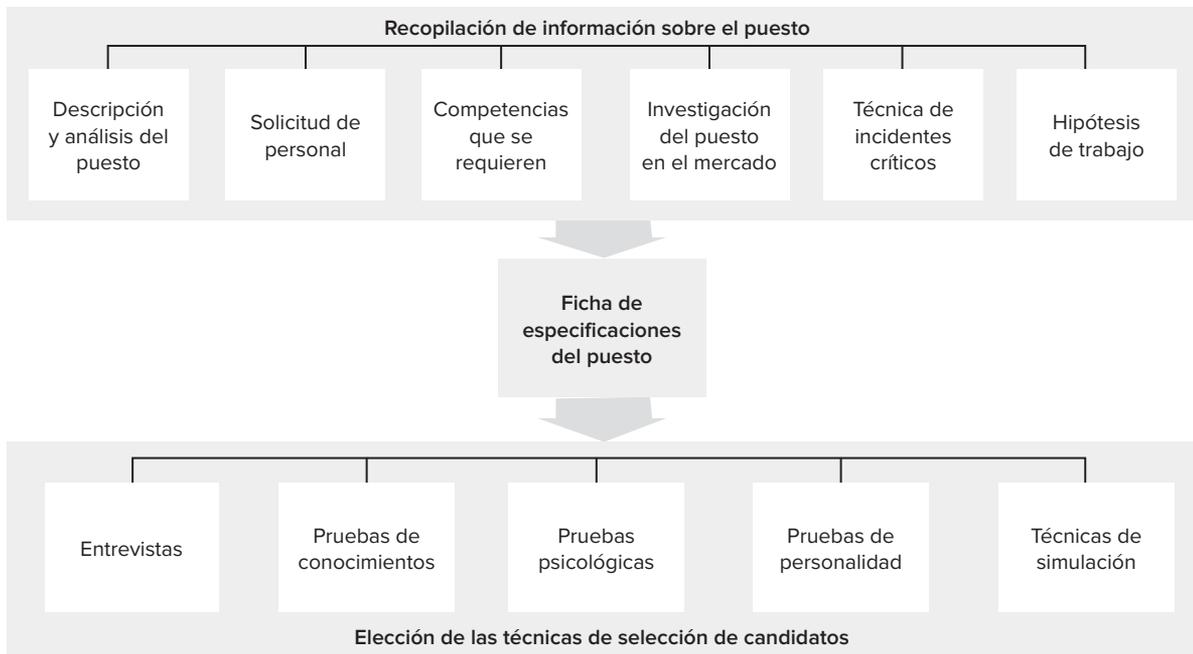
◆ **Figura 5.6** Técnica de incidentes críticos para el puesto de vendedor de mostrador.

- 1. Descripción y análisis del puesto.** La descripción y el análisis del puesto representan el inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del trabajo) y extrínsecos (requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones). La descripción y el análisis del puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que su ocupante debe poseer. Con esa información, el proceso de selección se concentra en la investigación y la evaluación de esos requisitos y en las características de los candidatos que se presenten.
- 2. Competencias que requiere la empresa.** Sirven de referencia básica para comparar y evaluar las competencias individuales que ofrecen los candidatos.
- 3. Técnicas de los incidentes críticos.** Consiste en la anotación sistemática del desempeño excelente o pésimo en el trabajo. Esta técnica pretende enfocarse en las características deseables (que mejoran el desempeño) y las indeseables (que lo empeoran), que deberán ser investigadas en el proceso de selección de los futuros candidatos al puesto. La técnica de los incidentes críticos es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente o de su equipo de trabajo cuando precisan las características deseables e indeseables del futuro ocupante. Sin embargo, constituye un excelente medio para reunir datos sobre puestos cuyo contenido depende de las características personales que debe poseer el ocupante del puesto para tener un desempeño exitoso (figura 5.6).
- 4. Solicitud de personal.** La solicitud o requisición de personal constituye la llave que pone en marcha el proceso de selección. Es una orden de servicio que el gerente emite a efecto de solicitar una persona para que ocupe una vacante. La solicitud de personal dispara el proceso de selección que traerá a un nuevo trabajador al puesto. En las organizaciones en las que no existe un sistema estructurado de descripción y análisis de los puestos, la solicitud es una forma que el gerente llena y firma, incluye varios campos en los que se le solicita que anote los requisitos y caracterís-

ticas deseables del futuro ocupante. Todo el proceso de selección se basa en la información acerca de los requisitos y características apuntados en la solicitud.

- 5. Análisis del puesto en el mercado.** Cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales del puesto, por tratarse de uno nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico, se echa mano de la investigación de mercado. Por otra parte, en un mundo en constante cambio, los puestos también cambian y, muchas veces, es necesario saber lo que hacen otras organizaciones. En esos casos se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. El puesto comparado se llama puesto representativo o de referencia (*benchmark job*). En la actualidad las empresas recurren al *benchmarking*, esto es, comparan sus puestos con la estructura que tienen en las organizaciones exitosas para diseñarlos mejor y adecuarlos a las nuevas demandas del mercado.
- 6. Hipótesis de trabajo.** En caso de que ninguna de las opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información sobre el puesto, se emplea una hipótesis de trabajo, una previsión aproximada del contenido del puesto y lo que se debe exigir del ocupante (requisitos y características) como una simulación inicial. Se trata de establecer hipótesis o ideas respecto del puesto de trabajo que será ocupado.

Con más información respecto al puesto que se debe cubrir, el proceso de selección tiene una base de referencia (figura 5.7). A partir de esa información, el proceso de selección está en condiciones de traducirla a su lenguaje de trabajo. La información sobre el puesto y el perfil deseado del ocupante se transfiere a una ficha de especificaciones del puesto o ficha profesiográfica, que debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto (figura 5.8). A partir de ella se establecen las técnicas de selección adecuadas para investigar los atributos psicológicos y físicos de los candidatos.



◆ **Figura 5.7** Identificación de las características personales del candidato.<sup>11</sup>

#### Ficha profesiográfica de especificaciones del puesto

Título del puesto:	
Departamento:	
Descripción del puesto:	
<b>Criterios de selección:</b>	
Escolaridad:	
Experiencia profesional:	
Condiciones de trabajo:	
Tipo de tarea:	
Características psicológicas:	
Características físicas:	
Relaciones humanas:	
Conocimientos necesarios:	
Pruebas que serán aplicadas:	
Indicaciones:	
Contraindicaciones:	

◆ **Figura 5.8** Ejemplo de una ficha profesiográfica de especificaciones del trabajo.

<sup>11</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

El formato de especificaciones constituye una codificación de las características que el ocupante del puesto debe poseer. Por medio de él, el seleccionador sabe qué debe investigar de los candidatos en el transcurso del proceso de selección.

## Mapas de competencias

Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que necesitan 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 (parámetro) para comparar a los candidatos e implementar un proceso de selección más rápido. Cada posición, cada área, cada unidad y cada nivel de la organización requieren determinadas competencias individuales para que la organización tenga éxito.

La noción de competencia es atribuida a McClelland, quien dice que las pruebas deberían medir habilidades en lugar de la inteligencia porque los tests no pronostican el desempeño en el trabajo o el éxito en la vida profesional, además de que son sumamente tendenciosos en cuestión de raza, sexo y factores socioeconómicos.<sup>12</sup> Para él, la competencia es una característica personal de un desempeño superior cuando se realiza una tarea o en una situación determinada. Más adelante, la discusión en torno a las competencias permitió llegar a la idea de que la organización es un conjunto de capacidades dinámicas que son fuente de competitividad.<sup>13</sup> Después, Hamel y Prahalad desarrollaron el concepto de competencias esenciales y el de ventaja competitiva en sus dimensiones organizacional y estratégica.<sup>14</sup>

### Nota interesante

#### Conceptos de competencias individuales

- **Competencia** se entiende como un conjunto de habilidades y tecnologías y no una única habilidad o tecnología aislada. La integración es señal de la autenticidad de las competencias esenciales.<sup>15</sup>
- **Competencia** es una palabra que denota varios sentidos, algunos característicos del individuo, o sea, el conocimiento, las habilidades y las actitudes

(variables del *input*) y otros como el desempeño de la tarea y sus resultados (variables del *output*).<sup>16</sup>

- **Competencia** se entiende como saber actuar de forma responsable y, como tal, reconocida por otros, e implica saber mover, entregar y transferir los conocimientos, los recursos y las habilidades en un contexto profesional determinado.<sup>17</sup>
- **Competencia** es un concepto basado en tres dimensiones: conocimientos, habilidades y actitudes, que asocian aspectos cognitivos, técnicos, sociales y afectivos vinculados al trabajo.<sup>18</sup>
- **Competencia** significa una transformación en la actitud social del individuo cuando convive con el trabajo y la organización en la cual está inserto.<sup>19</sup>

<sup>16</sup> McLagan, P.A. (1997, mayo). "Competencies: The Next Generation". *Training & Development Journal*, 51: 40-47.

<sup>17</sup> Le Boterf, G. (1994). *De la Compétence: Essai sur un Attacteur Étrange*. París: Le Editions d'Organisation, Véase también: Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. París: Éditions d'Organisation.

<sup>18</sup> Durand, T. (2000, enero-febrero). "L'alchimie de la compétence". *Revue Française de Gestion*, 127: 84-102.

<sup>19</sup> Zarifian, P. (2001). *Objetivo competencia. Atlas*, São Paulo. Véase también: Zarifian, P. (2003). *O Modelo da Competência: Trajetória Histórica, Desafios Atuais e Propostas*. São Paulo: Senac.

*Competencia* es una palabra ligada al sentido común y que se utiliza para designar a una persona calificada y exitosa que puede realizar algo específico. En el fondo, representa la integración y la coordinación de un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, cuando se manifiestan, producen una actuación diferenciada.<sup>20</sup> Nuestro punto de vista es que la competencia individual constituye un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico a la empresa y valor social a la persona que la posee.<sup>21</sup> La competencia de cada individuo se construye a partir de la conjunción de sus características innatas y las adquiridas (figura 5.9).

La construcción y el desarrollo de las competencias individuales es un proceso lento y que consume mucho tiempo, que requiere un cuidadoso aparato organizacional como plataforma, ayuda e impulso constante para que las personas puedan adquirirlas (figura 5.10).

Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:

1. **Competencias esenciales de la organización (core competencies)**. Son las competencias distintivas que

<sup>12</sup> McClelland, D. (1973). "Testing for competence rather than intelligence". *American Psychologist*, 28(1): 1-14.

<sup>13</sup> Véase: Ponrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Londres: Basil Blackwell. Chandler, A. A. (1990). *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*. Cambridge: Belknap Press of Harvard University Press.

<sup>14</sup> Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). *Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã*. Río de Janeiro: Editora Campus.

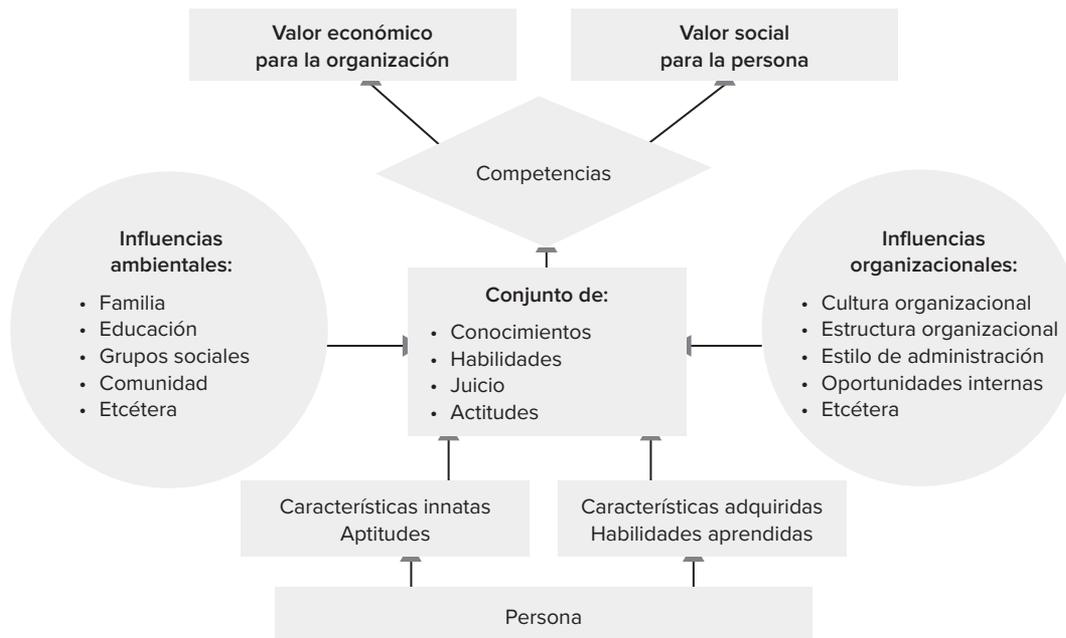
<sup>15</sup> Hamel & Prahalad, 1995, *Competindo pelo Futuro*.

<sup>20</sup> Fleury, A. & Fleury, M. T. L. (1996). *Estratégias Empresariais e Formação de Competências*. São Paulo: Editora Atlas.

<sup>21</sup> Adaptado de: Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, p. 201.

Saber actuar	Saber qué se hace y por qué Saber juzgar, escoger, decidir
Saber movilizar recursos	Crear sinergia y movilizar recursos y competencias
Saber comunicar	Comprender, trabajar, transmitir informaciones y conocimientos
Saber aprender	Trabajar el conocimiento y la experiencia, revisar modelos mentales, saber desarrollarse
Saber adecuarse y comprometerse	Saber emprender, correr riesgos. Comprometerse
Saber asumir responsabilidades	Ser responsable, asumir los riesgos y las consecuencias de sus acciones, y recibir reconocimiento por ello
Tener visión estratégica	Conocer y entender el negocio de la organización y su ambiente, identificando oportunidades y alternativas

◆ **Figura 5.9** Competencias según Le Boterf.<sup>22</sup>



◆ **Figura 5.10** Formación de competencias individuales.

## Nota interesante

### Graduación de las competencias

En general, los niveles de competencia están sujetos a graduación, por ejemplo:

**Nivel 1.** La persona posee competencia suficiente para desempeñar actividades de rutina dentro del conjunto de tareas que engloba su función o puesto.

**Nivel 2.** La persona posee una competencia y un conocimiento suficiente para desempeñar las actividades de su función con relativa autonomía dentro de variados contextos. Su formación le permite ejercer con autonomía algunas funciones que carecen de mayor complejidad.

**Nivel 3.** La persona posee competencia suficiente para desempeñar un conjunto amplio de actividades referentes a su función, incluso las más complejas y no rutinarias. Su formación le permite mayor autonomía y trabajar en equipo.

**Nivel 4.** La persona posee competencia suficiente para desempeñar todo tipo de actividades relacionadas con su función en diferentes contextos, así como un grado considerable de responsabilidad y autonomía para ejercer la función que implica la asignación de recursos.

**Nivel 5.** La persona posee una competencia del nivel 4 y una formación suficientes para analizar y establecer diagnósticos de la situación, así como para ejercer funciones de planeación y evaluación del desempeño.

<sup>22</sup> Le Boterf, G., 1994, *De la Compétence: Essai sur un attracteur étrange*. Véase también: Le Boterf, G. (2005). *Compétence et navigation professionnelle*. París: Le Editions d'Organisation.

toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás. Prahalad y Hamel demuestran que para que cada competencia sea considerada esencial debe poseer:<sup>23</sup>

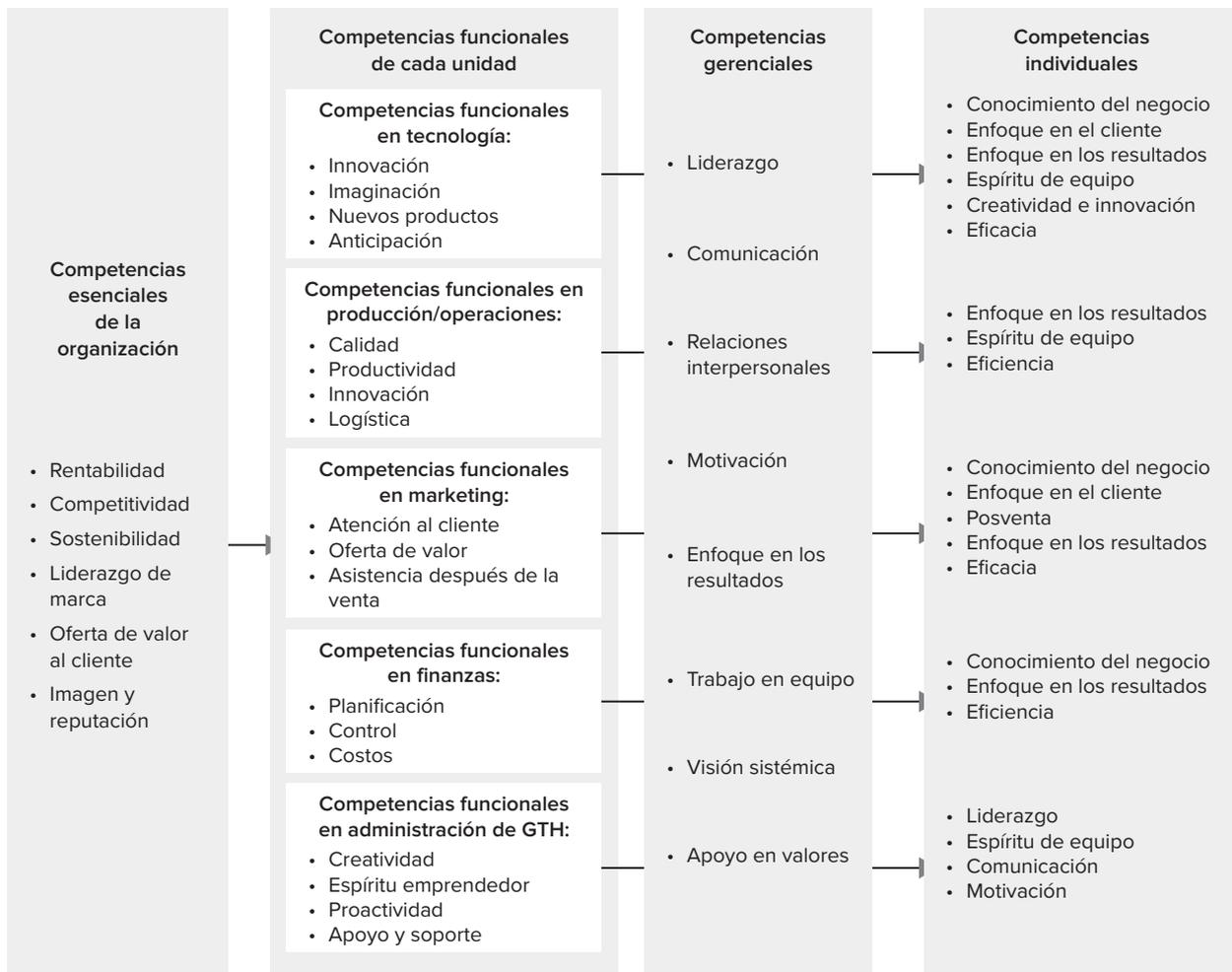
- **El valor percibido por los clientes** debe permitir que la empresa agregue valor de forma consistente y diferenciada para ellos.
  - **La diferenciación entre competidores** debe distinguir a la empresa de sus competidores. Debe ser algo que el mercado perciba como específico y único de la marca, el producto o la empresa misma.
  - **La capacidad de expansión** debe abrir las puertas del futuro a la empresa. No solo debe ser la base para los productos/servicios actuales, sino que también pueda crear, ofrecer y sustentar nuevos productos/servicios.
2. **Competencias funcionales.** Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe cons-

truir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (marketing, producción/operaciones, finanzas, GTH, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.

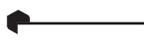
3. **Competencias administrativas.** Son las competencias que cada gerente o líder debe construir y desarrollar para actuar como gerente de personas y de equipos.
4. **Competencias individuales.** Son las competencias personales que cada gerente y colaborador deben construir y desarrollar para actuar en las diversas actividades diferentes de la organización.



Para conocer más sobre este tema, véase “Ventaja de las competencias”.



◆ **Figura 5.11** Distribución de las competencias esenciales en una organización.



<sup>23</sup> Hamel & Prahalad, 1995, *Competindo pelo Futuro*.

Hacer un mapa de las competencias significa construir un referente del punto donde se ubican dentro de la organización, para saber cómo pueden ser dinamizadas y entrar en acción. La figura 5.11 nos ofrece una idea de esa distribución a lo largo de la organización.

Una vez que las competencias han sido localizadas, mapeadas, definidas y certificadas debidamente, se convierten en el criterio básico de comparación con los candidatos. Volveremos a la construcción de competencias en el capítulo sobre capacitación.



Para conocer más sobre este tema, véase “La carrera global”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Pedra & Pedroso

Raúl Siqueira pretende capacitar a los gerentes en técnicas de entrevistas para que puedan funcionar como agentes multiplicadores; posteriormente, cada gerente será el encargado de capacitar a sus equipos para que entrevisten a los candidatos. ¿Cómo le ayudaría a Raúl?

## Técnicas de selección

Una vez que se tiene la información básica respecto del puesto que se debe cubrir o las competencias deseadas, la otra cara de la moneda es obtener información respecto de los candidatos que se presentan. Por ello, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección para conocer, comparar y escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías (figura 5.12).

Las técnicas de selección permiten rastrear las características personales del candidato por medio de muestras de su comportamiento. Una buena técnica de selección debe tener algunos atributos, como rapidez y confiabilidad (figura 5.13).

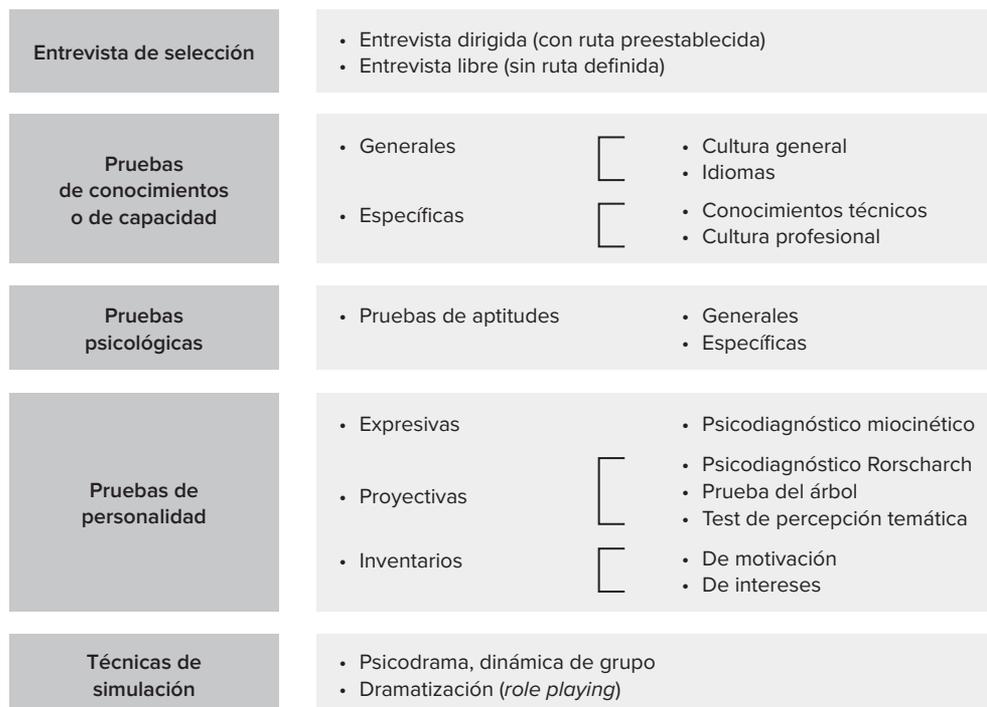


Para conocer más sobre este tema, véase “Eficacia de las pruebas de selección”.

Veamos las características de cada una de las técnicas de selección:

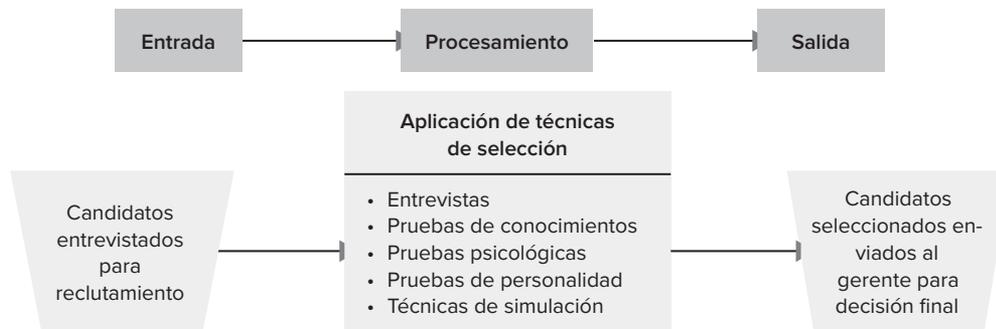
### La entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica más utilizada. En realidad, la entrevista tiene innumerables aplicaciones



◆ **Figura 5.12** Las cinco categorías de técnicas de selección de personal.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Adaptado de: Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos*, p. 243.



◆ **Figura 5.13** Proceso de selección de personal.<sup>25</sup>

en las organizaciones. Puede servir para tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento si se emplea como entrevista personal inicial para la selección; entrevista técnica para evaluar conocimientos técnicos y especializa-

dos; entrevista de asesoría y orientación profesional; entrevista de evaluación del desempeño; entrevista de separación, cuando salen los empleados que renuncian o que son despedidos de las empresas, etcétera.

## Pros y contras

### Entrevista de selección

La entrevista de selección es la técnica más utilizada, pero tiene ventajas y desventajas, a saber:

Pros:

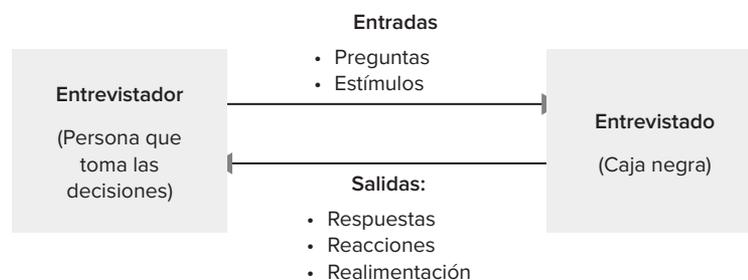
1. Permite el contacto frente a frente con el candidato.
2. Permite la interacción directa con el candidato.
3. Se enfoca en el candidato como persona.
4. Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato.

Contras:

1. Técnica sumamente subjetiva y con gran margen de error y variación.
2. El candidato no siempre sale bien en la entrevista.
3. Dificulta comparar a varios candidatos.
4. Exige capacitación del entrevistador.
5. Demanda conocimiento del puesto y sus características básicas.

La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a las dos partes le interesa conocerse mutuamente. Por un lado está el entrevistador o quien toma la decisión y, por el otro, el entrevistado. Este se asemeja a una caja negra que será abierta. Se aplican a ella determinados estímulos (entradas como preguntas) con el fin de observar sus reacciones (salidas como respuestas y comportamientos) para,

con ello, establecer posibles relaciones de causa y efecto u observar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar de su marcado componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final sobre los candidatos. Sin lugar a dudas, las entrevistas son el método más utilizado para seleccionar al personal. En el proceso de selección es indispensable ver y escuchar a cada persona frente a frente (figura 5.14).



◆ **Figura 5.14** La entrevista como un proceso de comunicación.<sup>26</sup>

<sup>25</sup> Adaptado de: Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos*, p. 244.

<sup>26</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos*, p. 244.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista padece de todos los males de la comunicación humana, como ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras. Para reducir esas limitaciones se puede introducir un poco de *negentropía* al sistema, es decir, incluir nuevas preguntas para dejar en claro ciertos aspectos.

Dos providencias pueden mejorar el grado de confianza y la validez de la entrevista:<sup>27</sup>

1. **Construcción del proceso de entrevista.** El proceso de entrevistar puede proporcionar mayor o menor grado de libertad al entrevistador cuando realiza la entrevista:

- a) **Entrevista totalmente estandarizada.** Es la entrevista estructurada y con una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas. Por tal motivo, pierde profundidad y flexibilidad, y resulta limitada. Puede adoptar una serie de formas, como la opción simple (verdadero-falso, sí-no, agrada-desagrada), la opción múltiple, entre otras. Tiene la ventaja de que proporciona una ruta al entrevistador, quien no se debe preocupar por los asuntos que investiga sobre el candidato ni por su secuencia, porque la entrevista está preparada de antemano. Es el tipo de entrevista planeada y organizada para superar las limitaciones de los entrevistadores.
- b) **Entrevista estandarizada solo 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 (*checklist*) de asuntos que preguntará y recoge las respuestas o la información que proporciona el candidato.
- c) **Entrevista dirigida.** Es la entrevista que determina el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las

preguntas, pues 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. Este debe formular las preguntas de acuerdo con el desarrollo de la entrevista para obtener el tipo de respuesta o información que se requiere.

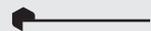
d) **Entrevista no dirigida.** Es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas que se requieren. También se llama entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Se trata de una entrevista cuya secuencia y orientación queda a criterio de cada entrevistador, 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. **Capacitación de los entrevistadores.** En las empresas que tienen procesos de selección exitosos, el papel del entrevistador es vital. En ellas los gerentes han sido capacitados en las habilidades para entrevistar a candidatos. El gerente asume un papel fundamental en el proceso de selección, mientras que el órgano de *staff* se convierte en consultor interno y orientador. Los entrevistadores novatos comienzan con entrevistas totalmente estandarizadas. Con cierta experiencia el esquema cambia a entrevistas estandarizadas solo en cuanto a las preguntas o las cuestiones que serán formuladas o hacia las entrevistas dirigidas. Por lo general, las entrevistas no dirigidas están a cargo de los gerentes que, en la secuencia del proceso de selección son los entrevistadores finales.

### Nota interesante

#### Lo que usted debe saber para entrevistar a los candidatos<sup>28</sup>

Las preguntas más importantes del gerente que se prepara para una entrevista de selección.



<sup>28</sup> Rust, H. L. (1991). *Job Search, The Complete Manual for Job Seekers* (pp. 234-235). Nueva York: Amacon.

1. ¿Cuál es el aspecto más relevante de la persona que usted piensa admitir?
2. ¿Qué otros aspectos significativos también requieren atención?
3. ¿Cómo fue el desempeño del puesto en el pasado?
4. ¿Por qué razón está vacante el puesto?
5. ¿Usted tiene una descripción del puesto por escrito?
6. ¿Cuáles son las mayores responsabilidades inherentes al puesto?



<sup>27</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos*, p. 244.

7. ¿Qué autoridad tiene usted en el puesto? ¿Cómo definirá sus objetivos?
8. ¿Cuáles son las proyecciones de la organización para los próximos cinco años?
9. ¿Qué se necesita para cumplir esas proyecciones?
10. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su organización?
11. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de su campo de acción?
12. ¿Cómo identifica su posición competitiva frente a los competidores?
13. ¿Cuáles son las mayores fuerzas y debilidades de sus competidores?
14. ¿Cómo visualiza el futuro de su mercado?
15. ¿Tiene planes para nuevos productos o servicios en su área?
16. ¿Qué podría decir de las personas que le reportan a usted?
17. ¿Qué podría decir de otras personas en puestos clave?
18. ¿Cómo definiría su filosofía administrativa?
19. ¿Qué oportunidades tienen los trabajadores de proseguir con su educación?
20. ¿Cómo ve usted a la persona que ocupará ese puesto?
21. ¿Qué competencias individuales debe poseer el candidato?

Por lo general, la entrevista funciona como un instrumento de comparación. El entrevistador debe trabajar con cierta precisión (presentar resultados congruentes) y validez (medir exactamente lo que se pretende conocer), así como ser un instrumento de medición confiable. Su

margen de error (tolerancia o variación en las medidas) es mayor, dada su condición humana. El entrevistador debe funcionar como el fiel de la balanza que compara con objetividad las características que ofrece el candidato con los requisitos que exige el puesto a cubrir.

### Nota interesante

#### Cómo hacer una entrevista de selección<sup>29</sup>

Una entrevista de selección no se debe improvisar. Exige tomar ciertas medidas previas que mejoren su eficiencia y eficacia.

1. **Identifique los principales objetivos de la entrevista.** Planee con anticipación. Lea la descripción y las especificaciones del puesto, así como la solicitud de empleo del candidato. Compruebe cuáles son las responsabilidades del puesto, las situaciones de trabajo y las competencias individuales requeridas. Obtenga datos de la situación.
2. **Cree un clima favorable para la entrevista.** No tenga prisa, disponga de tiempo, escoja un lugar tranquilo, sea amigable y muestre interés, preste al candidato toda su atención.
3. **Conduzca la entrevista hacia objetivos.** Conozca qué información debe reunir del candidato y bús-

quela mediante preguntas objetivas, de su pasado profesional y de aspectos subjetivos, como personalidad, creatividad, actitud e independencia del candidato.

4. **Analice y evalúe a fondo dos aspectos.** El aspecto formal, lo que el candidato informa sobre su experiencia profesional anterior, escolaridad, conocimientos y competencias, y el conductual, cómo se comporta durante la entrevista, si está tranquilo o nervioso, si es agresivo o cordial, asertivo o sumiso, racional o emocional, organizado o confuso en sus ideas.
5. **Evite preguntas discriminatorias.** Enfoque todas las preguntas en el puesto que quiere el candidato y evalúe sus calificaciones con ese enfoque. Sea objetivo. No se deje llevar por ideas preconcebidas.
6. **Responda a las preguntas que le hagan y a otras que no le hagan.** Tome su parte en crear un ambiente favorable. La entrevista debe ser un camino de doble vía: escuchar e informar tienen la misma importancia. El candidato necesita recibir información.
7. **Anote sus impresiones inmediatamente después de la entrevista.** No confíe en la memoria, documente detalles e impresiones para su posterior deliberación y toma de decisión. Utilice algún método gráfico para anotar la información básica y comparar a los posibles candidatos entre sí.

<sup>29</sup> Adaptado de: Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). *Management*. Nueva York: Wiley & Sons; y Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 356). Nueva York: Richard D. Irwin.

## Ejercicio

### ¿Cómo entrevistar a los candidatos?<sup>30</sup>

Del mismo modo que cada vez hay más gerentes que asumen la responsabilidad de seleccionar a los futuros miembros de su equipo, los equipos se involucran en la selección de sus propios colegas. Por ello, la entrevista de selección aparece como la principal herramienta de descentralización del proceso de decisión.

Haga una lista de preguntas generales que considere que un entrevistador debe hacer a los candidatos para un empleo, con base en el puesto o las competencias que se requieren. En los puntos siguientes anote una "x" si considera que representan cuestiones adicionales importantes que se le debe preguntar al candidato:

- ¿Cuántos años tiene?
- ¿Dónde nació?
- ¿De dónde viene?
- ¿Tiene alguna religión?
- ¿Es casado(a), soltero(a) o viudo(a)?
- Si no es casado(a), ¿tiene una(un) compañera(o)?
- ¿Tiene dependientes económicos?

Forme grupos de trabajo designados por el profesor. Comparta sus respuestas con los miembros del grupo y escuche las de ellos. Formen un consenso de grupo respecto de una lista de preguntas genéricas que, en su opinión, su gerente debería preparar para entrevistar a los candidatos a empleo. Logre también el consenso del grupo respecto de cuáles puntos prioritarios representan las preguntas que un entrevistador debe hacer. Elijan a un vocero para presentar los resultados de su equipo al grupo y expliquen por qué eligieron esas preguntas (figura 5.15).



<sup>30</sup> Adaptado de: Schermerhorn, 1996, *Management*, p. 309.

#### Análisis de la entrevista

Nombres de los candidatos	Competencias					
	Espíritu emprendedor	Enfoque en los resultados	Relaciones interpersonales	Espíritu de equipo	Habilidades técnicas	Resultado general
Candidato 1						
Candidato 2						
Candidato 3						
Candidato 4						
Candidato 5						

◆ **Figura 5.15** Ejemplo de un análisis de varias entrevistas.

## Evaluación crítica

### Preguntas descabelladas<sup>31</sup>

Puede parecer extraño, pero la necesidad de buscar profesionales versátiles y capaces de agregar valor a la compañía provocó una práctica común en los procesos de selección: la sustitución de los viejos métodos de análisis de currículum y de la experiencia de los candidatos por el uso de preguntas que, si bien parecen absurdas, requieren del sentido común de los candidatos. Ciertas preguntas se pueden plantear en medio de una entrevista normal para un empleo, con la intención de averiguar la capacidad del candidato para salir bien de una situación inesperada, tales como cuántas panaderías existen en São Paulo o cuántas rayas tiene una cebra. Cuando esto ocurra, no vaya a recurrir a la memoria ni a responder “no sé”, porque denota un prejuicio de razonamiento. La respuesta puede ser un número cualquiera, pero es preciso que esté basada en algún razonamiento lógico. La respuesta en sí no servirá de nada al entrevistador, pues su objetivo es comprobar cómo maneja su razonamiento y su buen juicio ante cuestiones banales, imprevistas y sin sentido aparente.

El candidato puede demostrar cierto razonamiento si, para responder a cuántas panaderías existen en São Paulo parte de una hipótesis o modelo: imagine que una ciudad pequeña, con 10 mil habitantes, tiene una media de tres panaderías. A partir de ese supuesto, y dado que São Paulo es mil veces mayor que la ciudad imaginada, multiplique y responda: “3 mil panificadoras”. Sin duda, el número no es real, pero se basa en una hipótesis creativa para estimar o buscar soluciones ante los problemas presentados.

Esta manera de conocer el grado de flexibilidad de los candidatos y de medir su razonamiento no es nueva. Cuando Thomas Alva Edison, el inventor de la bombilla eléctrica, necesitó contratar ingenieros para su laboratorio no dudaba en disparar preguntas que ponían en duda su salud

mental. Después de las preguntas tradicionales, Edison solía entregar al candidato una bombilla rota y le preguntaba cuánta agua cabía en su interior: quienes hacían cálculos complicados para llegar a la respuesta eran simplemente despedidos de inmediato, mientras que los que ganaban la vacante eran aquellos que, aun cuando inseguros, llenaban la bombilla de agua y después la vaciaban en una taza de medir para conocer la respuesta. Más que la calificación técnica, Edison buscaba ingenieros que aplicaran su buen juicio para resolver problemas.

La simulación de problemas de trabajo es otra tendencia. La simulación aplicada después de las entrevistas o pruebas escritas es una tesis que requiere soluciones de los candidatos para, por ejemplo, librar a la empresa de prejuicios. La idea no es obtener respuestas concretas, sino posiciones que contribuyan a estructurar el problema. En Booz-Allen, un despacho de consultoría, después de que el candidato responde las 33 preguntas de opción múltiple, se le proporciona un tema y un plazo de dos minutos para que ordene sus ideas. Dentro de ese plazo no debe impresionar con sus respuestas, sino con las preguntas que hace. Otra empresa que practica la simulación es el Gartner Group, aunque utiliza pruebas más difíciles. Los candidatos seleccionados pasan por una entrevista de 30 minutos por teléfono o whatsapp. La mitad de ellos son aprobados y convocados a una serie de entre cuatro y ocho entrevistas personales, en las que deben responder preguntas de conocimiento general, algunas de ellas con la intención de evaluar la capacidad de análisis del entrevistado en un área fuera de su especialidad, como: “Si usted fuera Bill Gates, ¿qué haría para defender su posición en el mercado?”. El candidato que aprueba esta fase pasa a una entrevista de grupo. Pero antes tiene que escribir un ensayo de dos páginas sobre un tema propuesto. El ensayo llega a manos de ocho analistas de la empresa, quienes forman el jurado que le entrevistará en una sala de juntas y que van a hacer todo para cuestionarlo o ridiculizarlo. En caso de que el candidato consiga sustentar sus ideas, se considera que finalmente ha sido aprobado. ¿Puede?

<sup>31</sup> Tomado de: “Perguntas que Parecem Descabidas Testam a Capacidade do Candidato” (1998, mayo-junio). *Administrador Profissional, Órgão Informativo dos Administradores Profissionais de São Paulo*, 19(146), p. 8.

## Pruebas de conocimientos o de capacidades

Estas pruebas son instrumentos muy útiles para evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto que se debe cubrir. Por medio de ellas se intenta 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. Pretenden medir el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas, como la habilidad para manejar la computadora, la pericia

del conductor de camiones o del estibador, de la capturista o del operador de máquinas. 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.<sup>32</sup>

1. **En razón de su forma de aplicación** las pruebas de conocimientos o de capacidad pueden ser orales, escritas o de ejecución.
  - **Pruebas orales.** Funcionan casi como una entrevista estandarizada y estructurada, pero solo se hacen

<sup>32</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos*, p. 244.

preguntas verbales específicas para obtener respuestas verbales también específicas.

- **Pruebas escritas.** Son las que, por lo general, se realizan en las escuelas y las universidades para evaluar los conocimientos adquiridos.
  - **Pruebas de realización.** Se califican a partir de la ejecución de un trabajo o tarea, son uniformes y con tiempo determinado, como una prueba de mecanografía, de diseño, de maniobra de un vehículo, de fabricación de una pieza o de un trabajo en la computadora.
2. **En razón de su envergadura** las pruebas pueden ser generales o específicas.
- **Pruebas generales.** Evalúan nociones de cultura general o aspectos genéricos del conocimiento.
  - **Pruebas específicas.** Evalúan conocimientos técnicos y específicos en relación con el puesto que se pretende cubrir, como conocimientos de química, de informática o de contabilidad.
3. **En razón de su organización** las pruebas de conocimientos o de capacidad son tradicionales u objetivas (figura 5.16).
- **Pruebas tradicionales.** Se llevan a cabo en forma de disertación y exposición. No exigen planificación y pueden ser improvisadas. Abarcan un número menor de cuestiones porque exigen respuestas largas y explicativas. Evalúan la profundidad de conocimientos, pero se circunscriben a una pequeña extensión del campo de conocimientos del candidato. Su evaluación es subjetiva y exige la participación de un especialista en el tema. Son de amplio uso en escuelas y universidades para evaluar el conocimiento de los alumnos.
  - **Pruebas objetivas.** Son planificadas y estructuradas. Su aplicación es rápida y fácil. Su calificación también es rápida, fácil y objetiva, y las aplican personas que no son especialistas en el tema. Permiten medir la extensión y la amplitud de los conocimientos. Las pruebas objetivas también se llaman exámenes y las preguntas se plantean en forma de ítems de pruebas. Las principales son:
    - **Alternativas simples o pruebas dicotómicas.** Una pregunta con dos opciones para la respuesta (cierto-falso, sí-no). Su probabilidad de acierto por azar es 50%. Ejemplo: Pedro Álvares Cabral descubrió Brasil: sí-no.
    - **Opción múltiple.** Una pregunta tiene 3, 4 o 5 opciones para su respuesta a efecto de reducir la probabilidad de acierto por azar. Ejemplo: Brasil fue descubierto en: a) 1530, b) 1492, c) 1474, d) 1500, e) 1521.
    - **Llenado de espacios en blanco.** Contiene una frase incompleta con espacios en blanco que se

deben llenar. Ejemplo: La política de gestión del talento humano de Alfa S.A. es muy \_\_\_\_\_ para sus trabajadores.

- **Ordenar o unir por pares.** Dos columnas con palabras o temas dispuestos al azar, los cuales se deben ordenar o colocar uno junto al otro. Ejemplo: en un lado una lista de varios países numerados y, en el otro, varias capitales que se deben numerar de acuerdo con sus países.
- **Escala de acuerdo/desacuerdo.** Un enunciado respecto del cual el candidato expresa su grado de coincidencia o disenso. Ejemplo: Es mejor trabajar en empresas pequeñas que en grandes: a) en total desacuerdo, b) en desacuerdo, c) indiferente, d) de acuerdo, e) de total acuerdo.
- **Escala de importancia.** Contiene una escala para calificar la importancia de algún atributo. Ejemplo: La cafetería de una empresa es: a) sumamente importante, b) muy importante, c) poco importante, d) no muy importante, e) no tiene importancia.
- **Escala de evaluación.** Una escala que evalúa algún atributo. Ejemplo: La cafetería de Alfa S.A. es: a) excelente, b) muy buena, c) buena, d) regular, e) pasable.

## Pruebas psicológicas

Las pruebas psicológicas representan un promedio objetivo y estandarizado de una muestra de comportamientos en lo referente a las aptitudes de las personas. Estas herramientas se utilizan como medida del desempeño, se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Los resultados de las pruebas de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes. Por eso, presentan tres características que las entrevistas y las pruebas tradicionales u objetivas no tienen:

1. **Pronóstico.** Significa la capacidad de la prueba para ofrecer resultados prospectivos que sirvan de pronósticos del desempeño futuro del candidato en el puesto. Es el atributo que permite que una técnica de selección pueda predecir el desempeño futuro del candidato en el cargo en función de los resultados que obtuvo al aplicar esa técnica. La validez predictiva de una prueba se determina mediante una muestra de candidatos que, una vez admitidos, son evaluados en cuanto a su desempeño en los cargos y esos resultados son comparados entre sí.
2. **Validez.** Se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir. La validez representa la relación que existe entre un esquema de selección y algún criterio relevante. Una prueba sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.

	Prueba tradicional	Prueba objetiva (examen)
En razón de su organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas extensas y amplias</li> <li>• Respuestas indefinidas</li> <li>• Examen estrictamente de la materia</li> <li>• Puede ser improvisada</li> <li>• Valora la organización de las ideas</li> <li>• Evalúa el estilo de redacción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas enfocadas y específicas</li> <li>• Respuestas definidas y cortas</li> <li>• Examina todo el campo de la materia</li> <li>• Se debe planificar con sumo cuidado</li> <li>• Permite el acierto por azar</li> </ul>
En razón de su aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones indefinidas</li> <li>• Su aplicación tarda mucho tiempo</li> <li>• Aplicación lenta y trabajosa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones definidas</li> <li>• Poco tiempo para la aplicación</li> <li>• Aplicación simple y rápida</li> </ul>
En razón de la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación difícil porque requiere la lectura detallada de la prueba</li> <li>• Exige que el evaluador tenga un conocimiento específico</li> <li>• Evaluación lenta y subjetiva</li> <li>• Criterio de evaluación subjetivo y variable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación fácil y automática porque se utiliza una serie de claves para la evaluación</li> <li>• No exige que el evaluador tenga conocimiento específico</li> <li>• Evaluación rápida y objetiva</li> <li>• Criterio predefinido y objetivo</li> </ul>

◆ **Figura 5.16** Comparación entre las pruebas tradicionales y las pruebas objetivas.

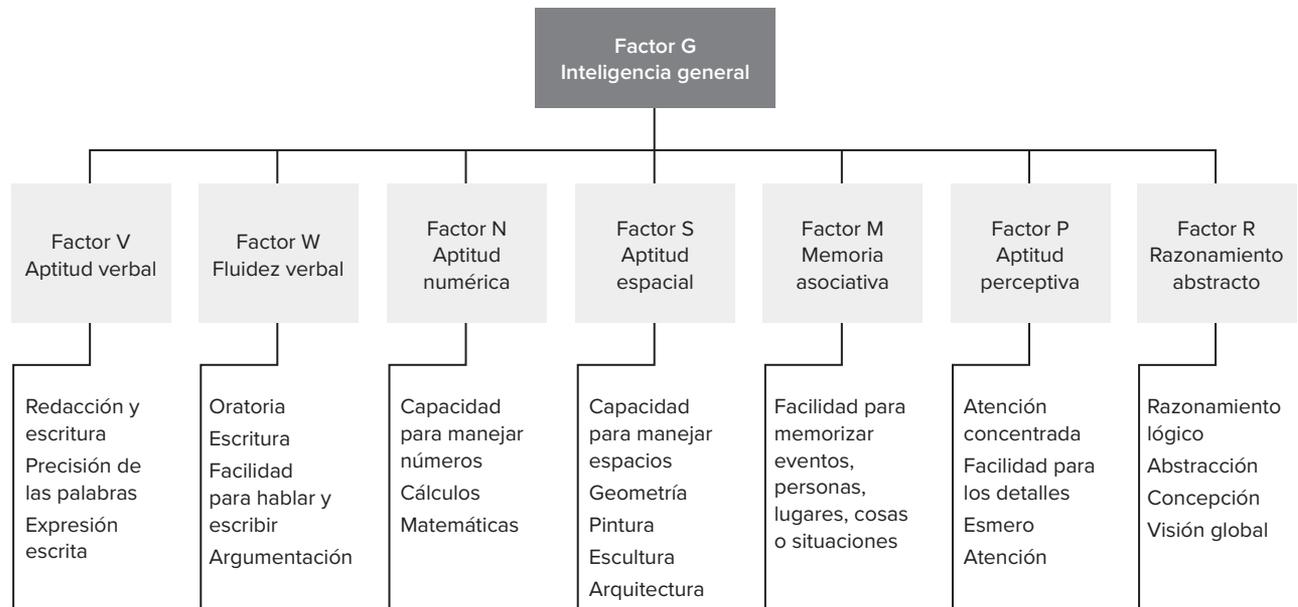
3. **Precisión.** Se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona. Representa la consistencia de las medidas y la ausencia de discrepancias en la medición. Las aplicaciones repetidas de la prueba presentan resultados constantes.

Todo el instrumental de selección debe poseer las características de la predicción, la validez y la precisión. Esta aseveración es cierta tanto para la entrevista y las pruebas de conocimientos y capacidades como para las pruebas psicológicas, las cuales cumplen estos tres aspectos.

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. 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 (figura 5.17).

Aptitud	Capacidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición natural para determinada actividad o trabajo</li> <li>• Existe sin ejercicio previo, sin capacitación o aprendizaje</li> <li>• Se evalúa mediante comparaciones</li> <li>• Permite pronosticar el futuro del candidato en el trabajo</li> <li>• Se transforma en capacidad a partir del ejercicio o la capacitación</li> <li>• Es la predisposición general o específica que se perfeccionará en el trabajo</li> <li>• Permite encaminarse hacia determinado puesto</li> <li>• Es el estado latente y potencial de comportamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad adquirida para realizar alguna actividad o trabajo</li> <li>• Surge después de la capacitación o el aprendizaje</li> <li>• Se evalúa con base en el rendimiento en el trabajo</li> <li>• Permite diagnosticar el presente; se refiere a la habilidad actual del individuo</li> <li>• Es el resultado de la aptitud, después de ejercitarla o capacitarla</li> <li>• Es la disposición general o específica para el trabajo actual</li> <li>• Permite la colocación inmediata en determinado puesto</li> <li>• Es el estado actual y real de comportamiento</li> </ul>

◆ **Figura 5.17** Diferencias entre aptitud y capacidad.



◆ **Figura 5.18** Teoría multifactorial de Thurstone.

## Teoría multifactorial de Thurstone

El enfoque más aceptado respecto de las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone.<sup>33</sup> Según este enfoque, la estructura mental de las personas la constituye un número de factores relativamente independientes, en donde cada uno es responsable de cierta aptitud. Thurstone definió siete factores específicos y elaboró un conjunto de

pruebas para medirlos, que se conoce como las pruebas de habilidades primarias. Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las aptitudes. La figura 5.18 presenta los siete factores.

Los candidatos reciben una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G (figura 5.19).

Nombre: _____ Fecha: _____										
Porcentaje:										
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Factor G: _____										
Factor V: _____										
Factor W: _____										
Factor N: _____										
Factor S: _____										
Factor M: _____										
Factor P: _____										
Factor R: _____										

◆ **Figura 5.19** Formato de resultados de pruebas psicológicas.

<sup>33</sup> Thurstone, L. L. & Thurstone, T. G. (1941). "Factorial Studies of Intelligence". *Psychometric Monographs*, 2. Véase también:  
- Thurstone, L.L.(1924/1973). *The Nature of Intelligence*. Londres: Routledge.  
- Thurstone, L.L. (1938). *Primary mental abilities*. Chicago: University of Chicago Press.

- Thurstone, L.L. (1947). *Multiple-Factor Analysis*. Chicago: University of Chicago Press.

- Thurstone, L.L. & Thurstone, T.G. (1941). *Factorial Studies of Intelligence*. Chicago: University of Chicago Press.

Cada puesto requiere que el ocupante tenga ciertas aptitudes. Estas se anotan en la ficha profesiográfica del puesto que define el perfil y las características del candidato ideal. A partir de ahí se determina cuáles pruebas

psicológicas son adecuadas para investigar las aptitudes que debe tener el candidato al puesto. Así, es común encontrar diferentes baterías de pruebas para cada puesto (figura 5.20).

Grupo funcional de puestos	Pruebas psicológicas indicadas	
Analista de capacitación	Nivel mental	Percentil entre 40 y 70
	Factor P	Percentil arriba de 70
	Destreza manual y digital	Percentil arriba de 40
	Factor S	Percentil arriba de 60
Mecánico de herramientas	Nivel mental	Percentil entre 50 y 70
	Factor P	Percentil arriba de 50
	Destreza manual y digital	Percentil arriba de 70
	Factor S	Percentil arriba de 60
Líder de equipo	Nivel mental	Percentil arriba de 70
	Factor V	Percentil arriba de 70
	Factor W	Percentil arriba de 50
	Factor R	Percentil arriba de 50

◆ Figura 5.20 Batería de pruebas psicológicas.

## La GTH hoy

### Los múltiples procedimientos de selección en Toyota Motor Corp<sup>34</sup>

Toyota utiliza múltiples procedimientos para seleccionar su personal, que funcionan como un filtro para tamizar a los mejores candidatos:

- Orientación y llenado del formulario de inscripción.** Los candidatos llenan los formularios de inscripción, reciben una hoja con las expectativas de la empresa y asisten a una orientación por video sobre el proceso de selección. Luego son agrupados por conjuntos de habilidades o de funciones. No se excluye ni rechaza a ningún candidato.
- Evaluación de las habilidades técnicas.** La batería de pruebas escritas (BTAG) es un inventario de adecuación al trabajo (mide la motivación para trabajar en un ambiente participativo) y las pruebas de habilidades técnicas seleccionan a los candidatos por resultados. Solo alrededor de 10% pasa a la siguiente etapa.
- Centro de evaluación de habilidades interpersonales.** Son cuatro series de simulaciones de trabajo, con una duración de ocho horas, que incluyen: trabajo en equipo, discusiones en grupo, solución de problemas, proyecto T (evalúa la calidad de los resultados, la rapidez y las ideas sobre mejoras). Los candidatos con los mejores resultados pasan a la siguiente etapa.
- Centro de evaluación de liderazgo.** Está conformado por tres técnicas de simulación para medir las habilidades de toma de decisiones y el liderazgo, que incluyen: delegación, informes escritos, programación, capacitación y asesoría.
- Evaluación del desempeño técnico.** Solo se aplica para evaluar candidatos capacitados para el área de mantenimiento. Incluye pruebas manuales de las habilidades que, según las pruebas escritas, dominan más.
- Entrevista de evaluación.** Los candidatos más exitosos en las etapas anteriores participan en una entrevista específica con los gerentes de línea y del departamento de GTH. Solo 19% de los candidatos entrevistados es aceptado.
- Evaluación de salud.** Se trata de un examen médico y pruebas de drogas y alcohol. A los candidatos que tienen buena salud y que no tienen problemas de drogas se les ofrecen oportunidades en la empresa.

Toyota estima que, en Estados Unidos, se gastan alrededor de 6 millones de dólares para seleccionar a 3 000 personas. Considera que es una excelente inversión que produce enormes rendimientos.

<sup>34</sup> Ibidem.

## Las múltiples inteligencias de Gardner

Howard Gardner<sup>35</sup> desarrolló una teoría de las múltiples inteligencias para facilitar el trabajo de la orientación y la selección profesionales. Su teoría parte del supuesto de que las personas tienen siete tipos diferentes de inteligencia y que cada una de ellas determina ciertas habilidades específicas, a saber:<sup>36</sup>

1. **La inteligencia lógico-matemática** es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva; para reconocer pautas numéricas, manejar números o elementos matemáticos o pautas lógicas. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del matemático, estadístico, físico, ingeniero, médico, filósofo, técnico de informática, analista de sistemas o programador. Albert Einstein es el ejemplo clásico de este tipo de inteligencia.
2. **La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística** es la habilidad para adquirir, formar y procesar el lenguaje; la facilidad para manejar palabras y lenguas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Es la habilidad para expresarse o mantener una comunicación activa, independientemente de que se hable la misma lengua. También es la habilidad para escribir, escuchar y hablar explorando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje, como metáforas, anagramas, analogías o pautas rítmicas. Además, es la facilidad para memorizar textos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del escritor, orador, intérprete, comunicador, poeta, actor, abogado, profesor, periodista, locutor, vendedor, traductor, políglota o crítico literario. Jorge Amado es el ejemplo.
3. **La inteligencia musical** es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música. Es la facilidad para distinguir y organizar sonidos de manera creativa, para distinguir tonos, melodías y secuencias y memorizar sonidos, como hacen los compositores, directores y cantantes. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del músico, compositor, director de orquesta, instrumentista, intérprete, cantante, arreglista o crítico de música. Mozart y Beethoven son los exponentes.
4. **La inteligencia espacial** es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos. Es la capacidad para manejar nociones de espa-

cio y movimiento, reordenar cosas y espacios y percibir e interpretar el ambiente del entorno. Suministra la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pintor, escultor, arquitecto, urbanista, astrónomo, astrólogo, cartógrafo, geógrafo, meteorólogo, decorador, editor, fotógrafo, dentista o proyectista. El ejemplo es Oscar Niemeyer.

5. **La inteligencia corporal-cinésica** es la facilidad para manejar el cuerpo propio y para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales. Es típica de las personas que poseen un control armonioso de sus músculos y movimientos físicos y que les gusta expresarse con gestos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo, fisioterapeuta, educador físico, relojero y grabador. Pelé y Michel Jordan son dos ejemplos.
6. **La inteligencia interpersonal** es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales. Implica empatía y facilidad para lidiar con las personas y las relaciones sociales. Implica la capacidad para examinar y entender los sentimientos de los demás, para entablar relaciones positivas con ellos y para conseguir su cooperación y sinergia. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del administrador, profesor, educador, líder, jefe, psicólogo, médico, sociólogo, psicoanalista o terapeuta. Silvio Santos es un ejemplo.
7. **La inteligencia intrapersonal** es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos, así como las actividades introspectivas y la creación de ideas. Implica la capacidad para examinar y entender los propios sentimientos. En general se trata de personas a quienes les gusta aislarse de otros y desarrollar sentimientos intuitivos. El predominio de este tipo de inteligencia es característico del pensador, filósofo, ingeniero de sistemas, ingeniero de informática, novelista o poeta. Sócrates y Platón son las referencias.

Recientemente, Gardner incluyó dos tipos más de inteligencia:<sup>37</sup>

1. **La inteligencia pictográfica** es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas y lugares. El predominio de este tipo de inteligencia es característico de los diseñadores, escultores, dibujantes,

<sup>35</sup> Gardner, H. (1984). *Seven Types of Intelligence*. Nueva York: Basic Books. Véase también: Gardner, H. & Hatch, T. (1990). *Múltiplas Inteligências*. Nueva York: Centro para Tecnologia na Educação. Recuperado de: <http://www.howardgardner.com/>

<sup>36</sup> Gardner, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Nueva York: Basic Books.

<sup>37</sup> Gardner, H. (1993). *Multiple intelligences: The Theory in Practice – A Reader*. Nueva York: Basic Books.

Inteligencia	Habilidades	Componentes esenciales
1. Lógico-matemática	Matemático, científico, ingeniero, estadístico	1. Sensibilidad y capacidad para discernir pautas lógicas o numéricas. Capacidad para manejar largas cadenas de razonamiento.
2. Verbal	Escritor, poeta, periodista	2. Sensibilidad para los sonidos, ritmos y significados de las palabras. Sensibilidad para las diferentes funciones de la lengua.
3. Musical	Músico, compositor	3. Habilidad para producir sonidos y apreciar melodía, ritmo, intensidad y timbre. Gusto por las formas de expresión musical.
4. Espacial	Navegante, escultor, geógrafo, cartógrafo	4. Capacidad para percibir el mundo visual y espacialmente.
5. Corporal-cinésica	Atleta, bailarín, actor, modelo	5. Habilidad para controlar los movimientos del cuerpo y para manejar objetos.
6. Interpersonal	Orador, vendedor, terapeuta, comunicador	6. Capacidad para discernir y responder adecuadamente a humores, temperamentos y deseos de otras personas.
7. Intrapersonal	Psicólogo, administrador, filósofo, pensador	7. Evaluación de los propios sentimientos y habilidad para evaluar las propias fuerzas y debilidades.

◆ **Figura 5.21** Las múltiples inteligencias según Gardner.<sup>38</sup>

publicistas y expertos en propaganda. Leonardo da Vinci y Pablo Picasso son las referencias.

2. **La inteligencia naturalista o existencialista** es la sensibilidad para apreciar la naturaleza y el ambiente. Significa la capacidad para entender el medio natural e identificar cómo ocurren las cosas en la naturaleza. Su predominio conduce a profesiones como paisajista, ecologista y biólogo. Charles Darwin es la referencia.

Cada puesto exige un conjunto de diferentes tipos de inteligencias y en distintas proporciones de ellas. La figura 5.21 da una idea de la múltiples inteligencias.

## Pruebas de personalidad

La personalidad es más que un conjunto de características personales. Constituye una integración de rasgos personales, una mezcla o composición única, un todo organizado, un sistema abierto capaz de lograr aprendizaje y cambios. El término personalidad representa la integración única de características medibles que se relacionan con aspectos permanentes y consistentes de una persona. Esas características se identifican como rasgos de la personalidad y distinguen a una persona de las demás. Las pruebas de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Cuando estas pruebas revelan rasgos generales de personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos. En esta categoría se encuentran las pruebas de expresión (expresión corporal) como el PMK, psicodiagnóstico miocinético, de Mira y López, y las pruebas proyectivas (proyección de la personalidad) como el psicodiagnóstico de Rorschach, la prueba de percepción temática (TAT), la prueba del árbol de Koch, la prueba de la figura humana de Machover, la prueba multipulsional de Szondi, la prueba de Wartegg, etc. También existen los llamados inventarios (cuestionarios) como el inventario multifásico de la personalidad de Minnesota (MMPI) y el Myers-Briggs Type Indicator (MTI) basado en el trabajo de Carl Gustav Jung. En general, las pruebas de personalidad, si se usan, es en el proceso selectivo de alto nivel de las organizaciones, debido a su costo y tiempo de aplicación y de evaluación.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto "Teorías de la personalidad".

Estas herramientas son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc. En esta categoría están los inventarios de intereses, de motivación y de frustración. Tanto la aplicación como la interpretación de las pruebas de personalidad exigen la presencia de un psicólogo. Dado el costo de su aplicación e interpretación, las pruebas y los inventarios de personalidad se aplican en casos especiales o cuando el puesto lo justifica. Casi siempre cuando se trata de puestos ejecutivos de alto nivel.

<sup>38</sup> Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Nueva York: Basic Books.

## Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación dejan a un lado el trato individual y aislado para concentrarse en el trato a grupos, y sustituyen el método verbal o de ejecución por la acción social. Su punto de partida es la dramatización, lo que significa construir un escenario, o un contexto dramático, en el presente, en el aquí y el ahora, para desarrollar el evento que se pretende analizar de forma tan parecida a la realidad como sea posible. El protagonista, cuando dramatiza una escena, asume un papel (*role playing*) y se coloca en un escenario circular, rodeado por otras personas, el contexto grupal, que asisten a su actuación y participan o no en la escena.

Las técnicas de simulación, en esencia, pertenecen al área de las dinámicas de grupo. La principal de ellas es el psicodrama, que se fundamenta en la teoría general de los papeles, 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 o grupos. Establece vínculos habituales o trata de establecer otros nuevos. Actúa en el aquí y ahora igual que en su quehacer cotidiano, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de comportamiento.

Las técnicas de simulación abrirán un campo interesante para el proceso de selección. Las características humanas que revelan las técnicas tradicionales de selección deben esperar para ser confirmadas o no durante algún tiempo de desempeño en el puesto, porque no investigan el comportamiento real de los candidatos ni sus interacciones con personas, situaciones o desafíos. Las técnicas de simulación se usan como complemento del diagnóstico, o sea que 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, lo cual proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro. Estas técnicas se utilizan en los puestos que exigen relaciones interpersonales, como los de dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos con el público, etc. 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. Además, deben ser dirigidas por un psicólogo o especialista en el asunto.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto "Participación de la gerencia y del equipo\*".

## Proceso de selección de talentos y de competencias

La selección de talentos y competencias es una secuencia de etapas o fases por las que deben pasar los candidatos (figura 5.22). Conforme a ella, los que superan los obstáculos pasan a las etapas siguientes. Cuando no logran superar las dificultades, son rechazados y quedan fuera del proceso. Las técnicas más simples, económicas y fáciles se encuentran en las primeras etapas, y las más caras y sofisticadas



◆ Figura 5.22 El proceso de selección como una secuencia de etapas.

están al final. Por lo general, el proceso de selección utiliza una combinación de varias técnicas de selección y múltiples procedimientos, los que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto que se debe cubrir.

Cada técnica de selección proporciona cierta información acerca de los candidatos y las organizaciones utilizan diversas técnicas para obtener toda la información necesaria con respecto a los candidatos. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección, tanto mayor será la oportunidad de obtener información y mayor será el tiempo y costo de operación (figura 5.23).

### Volvamos al caso introductorio

#### Pedra & Pedroso

A iniciativa de Raúl Siqueira, los gerentes de línea y los equipos iniciaron su capacitación para aprender a entrevistar a los candidatos. Al mismo tiempo, el departamento de GTH está preparando toda la infraestructura de pruebas de conocimientos y de capacidades para sustentar las decisiones de los gerentes de línea. ¿Cómo ayudaría usted a Raúl?

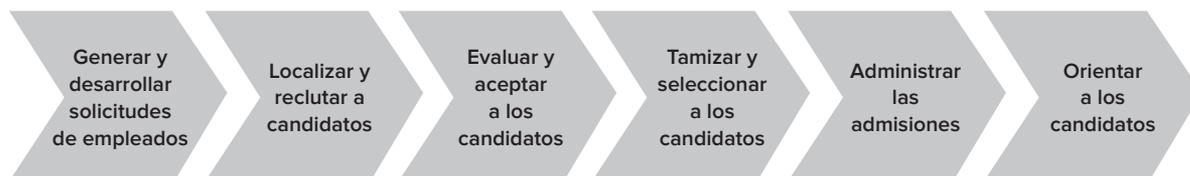
## Evaluación de los resultados del proceso de selección

Existe toda una variedad de procedimientos de selección que se pueden combinar de distintas maneras. Cada orga-

nización debe determinar cuáles son los procesos y procedimientos de selección más adecuados y que brindan los mejores resultados. El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz. La eficiencia reside en hacer correctamente las cosas: saber entrevistar, aplicar pruebas de conocimientos que sean válidas y precisas, imprimir rapidez y agilidad a la selección, contraer un mínimo de costos de operación, implicar a las gerencias y a sus equipos en el proceso para escoger a los candidatos, etc. La eficacia reside en obtener resultados y alcanzar objetivos: saber atraer a los mejores talentos a la empresa y, sobre todo, hacer que la empresa sea mejor cada día gracias a las nuevas adquisiciones de competencias. Pero la pregunta importante es: ¿cómo saber si el proceso de suministro de personas es eficiente y eficaz? Uno de los problemas principales de la administración de un proceso es precisamente medir y evaluar su funcionamiento por medio de resultados, o sea, a través de sus salidas. Solo con esa realimentación es posible saber si es necesario intervenir a efecto de corregir lo inadecuado y de ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más.

Muchas organizaciones utilizan el cociente de selección (CS) para obtener una estimación general de la eficacia del proceso de suministro, cuyo cálculo es el siguiente:

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



#### Actividades:

Recibir y ejecutar las requisiciones de talentos.  
Utilizar una descripción del puesto y de las competencias.  
Dar seguimiento a los resultados en la red interna y la externa.  
Actualizar la solicitud.  
Notificar al gerente del área.  
Administrar los datos de la solicitud.

Definir las técnicas de reclutamiento.  
Desarrollar las actividades de reclutamiento.  
Administrar a los agentes de reclutamiento.  
Recibir a los candidatos.

Identificar y ocupar las herramientas de selección.  
Entrevistar a los candidatos.  
Aplicar pruebas a los candidatos.  
Seleccionar y rechazar a los candidatos.

Completar la información sobre los candidatos.  
Verificar la información sobre los candidatos.  
Recomendar/no recomendar a los candidatos al gerente.

Entrevistar al candidato escogido por el gerente.  
Hacer oferta de trabajo.  
Admitir al candidato escogido.

Inscribir al nuevo empleado en su registro.  
Canalizar los datos del nuevo colaborador.  
Archivar y guardar los datos de los candidatos no aceptados.

◆ **Figura 5.23** Perfil de las actividades de reclutamiento y selección.

En la medida en que el cociente disminuye, aumenta su eficiencia y selectividad. En general, el cociente de selección sufre alteraciones provocadas por la situación de la oferta y la demanda en el mercado de talentos, como hemos visto en el capítulo anterior.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto “La oficina de los sueños”.

## La GTH hoy

### Cómo seleccionan las empresas a los talentos<sup>39</sup>

El Banco Personalité anualmente recluta a los candidatos para el programa de aprendices por internet. No coloca anuncios en diarios ni carteles en facultades porque quiere seleccionar a jóvenes que utilizan la computadora en su quehacer diario. El primer filtro es por medio del análisis de los CV enviados por internet, con el cual se reduce el número de candidatos a un tercio. Solo quedan los alumnos o ex alumnos de facultades de primera línea que han cursado administración, economía, contabilidad e ingeniería. A continuación, los candidatos pasan por un proceso que dura más de dos meses e incluye:

1. Prueba de conocimientos generales
2. Dinámica de grupo
3. Prueba psicológica y de inglés
4. Entrevista con el psicólogo
5. Dinámica de grupo con el gerente
6. Entrevista con el gerente
7. Entrevista con el director del área en la que estará el aprendiz

La elección final de los 60 interinos del Banco Personalité es bastante competitiva. En empresas como Ambev, Ipiranga y Eli Lilly, los candidatos deben demostrar, en las pruebas, las entrevistas y la dinámica de grupo que reúnen un conjunto de actitudes, como el deseo de crecer, el amor al desafío, la creatividad, el interés por aprender, las habilidades para trabajar en equipo, las relaciones interpersonales y el enfoque en el cliente y en el resultado. La mente abierta al mundo. La Fundación Inepar utiliza todos los medios existentes para encontrar talentos: programas de interinatos, *headhunters* (para puestos ejecutivos), anuncios en diarios.

En el laboratorio Eli Lilly, los directores, los gerentes, los supervisores y los ejecutivos que entrevistan a los candidatos son capacitados para escoger a las personas que tienen el perfil que desea la compañía. Este sistema se llama proceso de “selección por resultados”. En Xerox, Hewlett-Packard y DPaschoal todos los ejecutivos son entrevistados por sus futuros colegas. Las mejores compañías quieren tener a los mejores talentos, y estos son raros. Existe también el miedo a equivocarse en las contrataciones y al costo que ello acarrea; el miedo a no encontrar en el mercado el tipo de profesional que buscan las compañías provoca que involucren a todo el personal de línea en el proceso de selección.

<sup>39</sup> Gomes, M. T. (1998). “Conquiste um Lugar nas Melhores. As Melhores Empresas para Você Trabalhar”. *Exame*, 669: 18-19.

## Nota interesante

### Resultados del proceso de selección

A pesar de que su costo de operación es elevado, el proceso de selección produce importantes resultados para la organización, tales como:<sup>40</sup>

1. Adecuación de las personas al puesto y satisfacción en el trabajo.
2. Rapidez en la adaptación y la integración del nuevo empleado a las nuevas funciones.
3. Mejora gradual del potencial humano por medio de la elección sistemática de los mejores talentos.
4. Estabilidad y permanencia de las personas y reducción de la rotación.
5. Mejor rendimiento y productividad por el aumento de la capacidad de las personas.
6. Mejora del nivel de las relaciones humanas por un mejor estado de ánimo.
7. Menores inversiones y esfuerzos en capacitación debido a la mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades que trae la innovación.

El incremento del capital humano en la organización es lo que representa un aumento de competencias y de capital intelectual. Por ende, el aumento del valor de mercado de la empresa. Y la seguridad de que la organización aporta los mejores talentos para sus necesidades presentes y futuras. Un proceso de selección tortuoso puede provocar grandes perjuicios para el negocio de la empresa. De ahí su enorme importancia.

<sup>40</sup> Chiavenato, 2016, *Recursos humanos*, p. 218.  
Consulte en internet: [http://www.apqc.org/PDF/osbc/hr/sample\\_report.pdf](http://www.apqc.org/PDF/osbc/hr/sample_report.pdf)

La selección de personas también promueve importantes resultados para ellas:

1. Aprovecha las habilidades y las características de cada persona en el trabajo.
2. Con eso, favorece el éxito potencial en el puesto.
3. Eleva la satisfacción porque combina las actividades indicadas para cada persona.
4. Evita pérdidas futuras, o sea, la sustitución de personas que no han tenido éxito en el puesto.

### Nota interesante

#### Parámetros de selección<sup>41</sup>

La medida de la eficiencia y la eficacia de un proceso se puede hacer con base en diversos parámetros, directos e indirectos. Los parámetros directos de la selección son:

- **La cantidad de candidatos seleccionados** es un valor absoluto que mide el número de candidatos que ingresan al proceso de selección.
- **La calidad de candidatos seleccionados** es un valor relativo que mide la adecuación de los candidatos seleccionados a sus respectivos puestos o competencias individuales. Se puede medir con base en la relación entre los candidatos aceptados y colocados en sus puestos y los candidatos sometidos al proceso de selección.
- **La rapidez en la selección de los candidatos** es una medida del tiempo que tarda el proceso de selección y colocación de los candidatos aprobados.
- **El costo de la selección** es una medida financiera del costo de la selección de los candidatos. Existen técnicas de selección caras (como las pruebas individuales de personalidad) y técnicas baratas (como la entrevista). Cuando el proceso de selección es difícil e involucra a candidatos de alto nivel, debe implicar la adopción de técnicas de selección más complejas y caras para garantizar una mayor precisión del proceso.

Los parámetros indirectos de la selección se preocupan menos por el proceso de selección en sí y se enfocan más en los resultados para la empresa, por ejemplo:

- **La adecuación o ajuste del candidato seleccionado al puesto** significa que cuanto más eficaz sea el proceso de selección, tanto mejor será la adhesión y el acoplamiento del candidato al puesto.
- **Tiempo de adecuación o ajuste del candidato al puesto** implica que cuanto más eficaz sea el proceso de selección tanto más rápida será la adhesión y el acoplamiento del candidato al puesto.
- **Mayor permanencia en la empresa**, es decir, que el proceso de selección favorece la permanencia en la

empresa porque el candidato se adecua a la cultura de la organización.

- **Mejor aprendizaje:** porque el proceso de selección favorece el éxito del candidato en la empresa.
- **Mayor éxito** debido a que el proceso de selección favorece el éxito de los candidatos en la empresa.
- **Valor agregado** pues el proceso de selección agrega valor al capital humano porque escoge a los mejores candidatos y a los más adecuados para la empresa.
- **Rendimiento de la inversión en la selección** es una ecuación que mide los beneficios en relación con la inversión en la selección de talentos. Por un lado los costos y, del otro, los beneficios. Los costos de la selección pueden ser directos o indirectos. Los costos directos se aplican directamente en el proceso de selección, como salarios del personal que participa en el proceso (consultores internos involucrados, entrevistadores, personas que aplican pruebas, entre otros), material de oficina utilizado en la selección, etc. Los costos indirectos son: alquiler e iluminación de los locales donde se hace la selección, salarios del personal que participa de manera indirecta en el proceso de selección, pago de servicios externos (*outsourcing*), etc. Los beneficios que trae la selección se deben comparar con los costos de selección para conocer el rendimiento de la inversión.

El proceso de selección de talentos no se debe condicionar a normas, directrices ni rutinas de trabajo que provoquen rigidez e inflexibilidad. Debe ser adaptable, ágil y flexible. Además, para que sea participativo, debe estar descentralizado; es decir, es necesario que los gerentes de línea y sus equipos se involucren en el proceso de reclutar y seleccionar a las personas. Existe una elevada correlación entre el éxito de la organización y la delegación del proceso de selección en manos de los gerentes y sus equipos de trabajo, con una visión de administración participativa. Esta se caracteriza por la descentralización de la administración de talento humano para que cada gerente involucre a su equipo. En las organizaciones muy exitosas, los que seleccionan a las personas son los gerentes y su equipo. La administración participativa presupone que las personas se deben involucrar en el proceso de decisión y, por ello, nada más lógico que los equipos mismos sean los responsables de decidir quiénes serán sus futuros miembros y colegas. Lo importante es sumar talento humano a la organización y dotarla de las competencias esenciales que necesita (figura 5.24).

<sup>41</sup> Chiavenato, I. (2016). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoas: Como agregar talentos à empresa*. Barueri, SP: Manole.



Para conocer más sobre este tema, véase el texto “¿Usted cómo ve a un candidato?”.

<b>Definición de desempeño eficaz del trabajo</b>
Con base en el análisis del trabajo, producir la descripción del trabajo, la especificación del trabajo y la especificación del ocupante.
<b>Definición del desempeño mínimo de trabajo</b>
Decisión del nivel de aceptación de nuevos colaboradores frente a los colaboradores experimentados.
<b>Definición de requisitos y criterios de selección</b>
Con base en las especificaciones personales.
<b>Elección de los métodos de selección adecuados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pruebas de habilidades y capacidades</li> <li>* Pruebas de aptitudes</li> <li>* Pruebas de personalidad</li> <li>* Pruebas situacionales</li> <li>* Información documental</li> <li>* Información probatoria</li> </ul> </li> </ul>
<b>Planeación e implementación de los métodos escogidos</b>
Aplicación diaria de los métodos de selección escogidos
<b>Validación de los métodos escogidos</b>
Evaluar el desempeño actual de los candidatos exitosos para definir la calidad de los métodos selectivos en términos predictivos
<b>Modificación y mejoría de los métodos de selección</b>
Con base en los datos de la validación, modificar el sistema y los métodos de selección

◆ **Figura 5.24** Principales elementos del proceso de selección.

## La GTH hoy

### Competencias que desean las organizaciones<sup>42</sup>

El sitio de la Fundación para el Premio Nacional de la Calidad ([www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br)) presenta una investigación que efectuó la Fundación Dom Cabral sobre las tendencias del desarrollo de las empresas en Brasil. En la parte que habla de la administración de personas y de las competencias, la investigación muestra que los principales atributos que las organizaciones entrevistadas requieren de las personas son:

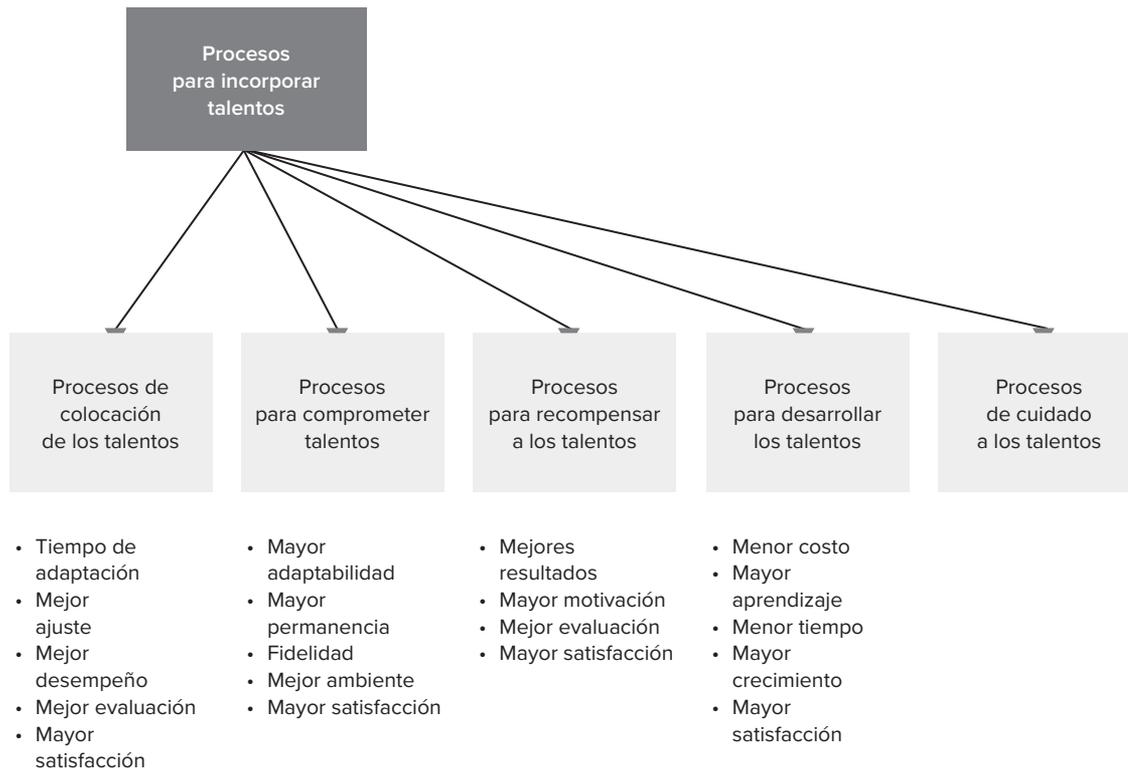
- Orientación a los resultados
- Capacidad para trabajar en equipo
- Liderazgo

- Relaciones interpersonales y comunicabilidad
- Pensamiento sistémico: visión del todo
- Espíritu emprendedor
- Capacidad para negociar
- Capacidad para atraer y retener a los colaboradores
- Capacidad para innovar
- Capacidad para ver tendencias
- Multifuncionalidad
- Visión de los procesos
- Conocimiento de la realidad externa
- Garra, ambición y meter las manos en la masa: hacer que las cosas sucedan
- Habilidad para manejar paradojas
- Dominio del inglés y el español

¿Cuáles de estos atributos posee usted? ¿En qué medida?  
¿Cómo los utiliza en su trabajo?

<sup>42</sup> Consulte: [www.fdc.com.br](http://www.fdc.com.br) ou fale com: [apoio@fpnq.org.br](mailto:apoio@fpnq.org.br).

Los procesos para agregar personas están íntimamente relacionados con los demás procesos de la GTH (figura 5.25):



◆ **Figura 5.25** La manera en que los procesos para agregar personas influyen recíprocamente.

## Preguntas de repaso

- Proporcione un concepto de selección de personas.
- Explique la selección como un proceso de comparación.
- ¿Por qué la selección es una responsabilidad de línea y una función del *staff*?
- Explique la selección como un proceso de decisión y de elección.
- Defina los modelos de colocación, selección y clasificación de los candidatos.
- ¿Cómo se identifican las características personales del candidato?
- ¿Cuáles son las bases para la selección de personas?
- ¿Cuáles son las técnicas para reunir información sobre el puesto? Explíquelas.
- ¿Cuáles son las principales técnicas de selección?
- ¿Qué quiere decir ficha de especificaciones del puesto o ficha fisiográfica?
- Explique la entrevista de selección.
- ¿Cuáles son las alternativas para una entrevista de selección?
- Explique los pros y los contras de la entrevista.
- ¿Usted cómo haría una entrevista de selección?
- Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su forma de aplicación.
- Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su envergadura.
- Clasifique las pruebas de conocimientos en razón de su organización.
- ¿Cuáles son tres características específicas de las pruebas psicométricas?
- ¿Qué diferencias existen entre aptitud y capacidad?
- Explique la teoría multifactorial de Thurstone y sus factores.
- Defina pruebas de personalidad.
- ¿Qué quiere decir técnicas de simulación? Explíquelas.
- Explique el proceso de selección.
- ¿Cuáles son los múltiples procedimientos de selección de Toyota Motor?
- Explique la evaluación de los resultados de la selección de personas.
- ¿Cómo participa la gerencia y el equipo en HP?

## Caso de análisis

### Participación de la gerencia y del equipo<sup>43</sup>

Hewlett-Packard (HP) utiliza un proceso dinámico para la selección de personas, el cual se aplica en equipo y se orienta hacia objetivos muy claros. Tras la preselección inicial, cada candidato es sometido a una decena de prolongadas entrevistas con dos o tres gerentes de distintos niveles y varios colegas y subordinados potenciales, que dedican, cada uno, una o dos horas a cada entrevista. Si el puesto que se ofrece es de gerente, el director del área dedica cuando menos una hora a cada uno de los candidatos finalistas. Los entrevistadores casi siempre se concentran en rasgos que la mayoría de los especialistas en selección clasificaría como emocionales o imposibles de medir. Lo que sorprende es que los entrevistadores no concedan mucha importancia a los conocimientos técnicos. Por el contrario, se esfuerzan por evaluar su capacidad para trabajar en equipo. Esto es comprensible dada la importancia del trabajo en equipo en los proyectos de HP que se desarrollan bajo mucha presión. El proceso adoptado por la compañía presupone dos razones:

1. Una serie de entrevistas demuestra que la empresa se interesa por el candidato y por su ambiente de trabajo, al grado de involucrar a empleados de todos los niveles en el proceso de selección. Los candidatos son objeto de interés y atención. A lo largo de este cortejo, los candidatos tienen la ocasión de conocer los valores que ha adoptado la empresa y que comparten todos los trabajadores. Cuando las personas que son admitidas empiezan a trabajar, ya han aprendido los principios básicos de HP que les transmitió el proceso de selección.
2. La enorme inversión de tiempo de los gerentes de línea y de sus colegas tiene una consecuencia más

decisiva: atribuye con claridad a los gerentes y a los colegas la responsabilidad directa de llenar correctamente cada puesto. Esta tarea requiere tiempo. Ellos son los que deben decidir dos cosas. La primera es cuáles requisitos privilegiará el proceso (por ejemplo, como el buen trato a los clientes o el interés por la calidad y la excelencia). La segunda es que deben consolidar su elección preparando el camino para que su nuevo compañero tenga éxito. Se trata del criterio de la línea misma, la cual planea y ejecuta el proceso, con o sin ayuda del departamento de GTH.

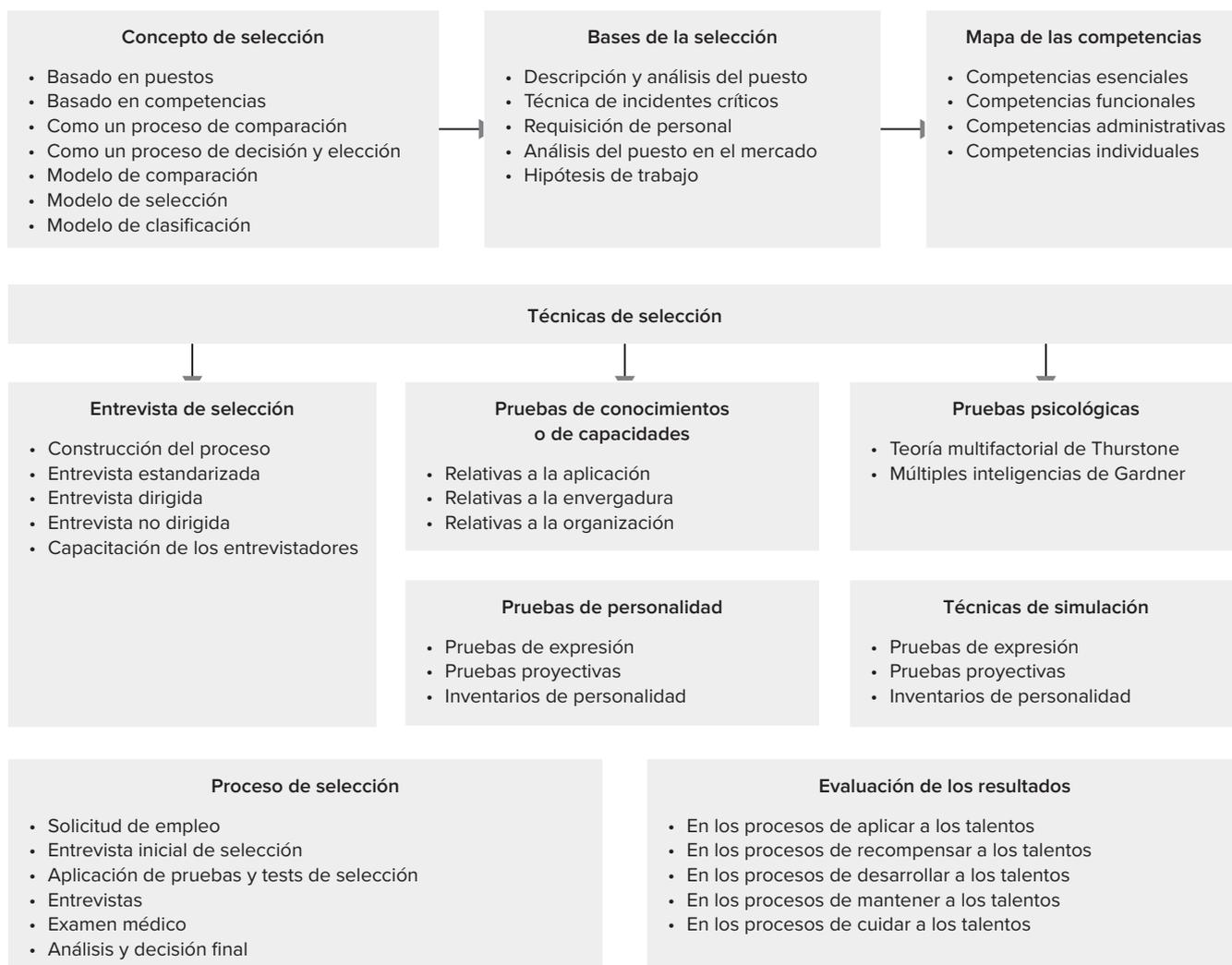
Cuando la selección de personas sigue esta directriz es muy importante que quede exclusivamente en manos de unos cuantos especialistas de GTH. Los técnicos y los psicólogos pueden ayudar al personal de la línea a desarrollar las habilidades y las técnicas para entrevistar, de modo que, de ejecutores, pasen a ser consultores internos. Esto evita que los jefes de la línea se vean en la dificultad de defender a un candidato que, en su opinión, está calificado, pero que ha obtenido una evaluación negativa en las pruebas de selección.

El mensaje es claro y simple: conseguir que todos los colaboradores concentren su búsqueda en ciertos rasgos esenciales que serán útiles para el mundo del mañana. El supuesto implícito es que todos los entrevistadores deben saber cuáles son los valores de la empresa. Este enfoque que funciona en HP debe ocurrir en las demás compañías: ordenar y fijar los valores de la empresa y compartirlos abiertamente con todas las personas que participan en el proceso de selección.

### Preguntas de análisis

1. Explique las bases del proceso de selección de HP.
2. ¿Cómo definiría la filosofía de trabajo de HP?
3. ¿Qué opina del proceso de selección de HP?
4. ¿Cómo participaría usted en la selección de personas en una compañía así?

<sup>43</sup> Peters, T. (1989). *Del caos a la excelencia: manual para una revolución en la dirección y administración de empresas* (p. 416). Barcelona: Folio.



◆ **Figura 5.26** Mapa mental del capítulo 5: selección de talentos.



© Shutterstock / Andrey\_Popov

## PARTE 3

# Comprometer a talentos y equipos

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 6. Socialización organizacional

Capítulo 7. Calidad de vida en el trabajo

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 3 en el siguiente vínculo.

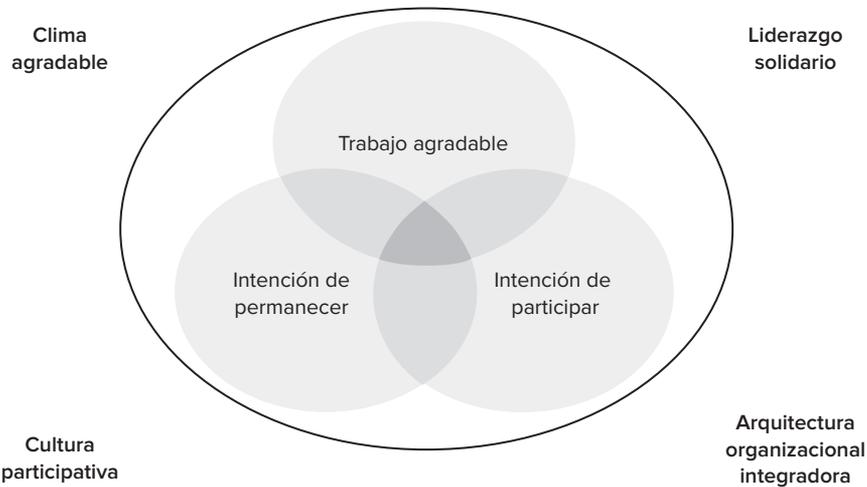
## Conquistar a los talentos y construir equipos empoderados

Desde el punto de vista de la gestión del talento humano (GTH), una organización viable es aquella que no solo consigue captar y aplicar adecuadamente las competencias de sus talentos, sino que también los mantiene satisfechos y entregados a la organización a lo largo del tiempo. Atraer, conquistar, desarrollar, aplicar y comprometer a los talentos es un enorme desafío para las organizaciones. Exige que construyan en torno a ellos un ecosistema muy amplio y complejo que les ofrezca condiciones saludables y agradables y también despierte su deseo de permanecer y participar activamente en la organización. Eso entraña un complejo conjunto de cuidados equilibrados que incluye un estilo de administración, excelentes relaciones con los colaboradores, compromiso y orgullo de pertenencia, y programas de desarrollo y de carrera, además de salud y seguridad de empleo que aseguren una excelente calidad de vida en la organización y la grata experiencia de continuar trabajando en ella. En el pasado

teníamos que mantener o retener a los talentos que trabajaban en la organización. Eso fue en el pasado. Retener o mantener no significa necesariamente enganchar, atraer, encantar, comprometer. A diferencia de simplemente tratar de retener a los talentos, las organizaciones se deben tornar más atractivas para conseguir el compromiso de sus talentos. Hoy tratamos de mantenerlos involucrados en una jornada agradable y duradera que les alegre y atraiga como un imán. Y eso depende de una constelación de factores de atracción que son de suma importancia (figura P3.1).

## ¿Qué nivel de compromiso con la organización tienen los talentos?

Investigaciones realizadas en todo el mundo arrojan que muchos colaboradores se quejan amargamente de tener que trabajar en sus organizaciones y afirman que, si pudiesen, las dejarían y buscarían un trabajo mejor en otro lugar. El hecho es que buena parte de los talentos se sienten extraños en el nido. En otras palabras, no todos los talentos que actúan en las organizaciones están comprometidos con el sistema. ¿Por qué sucede esto en todo el mundo? Es probable que, por alguna razón, los talentos no hayan sido incorporados, utilizados, recompensados, desarrollados y atendidos debidamente por falta de cuidado o de oportunidades. Por tanto, ellos se sienten rechazados, olvidados o simplemente abandonados a su suerte. Piensan que lo que hacen en su trabajo no tiene sentido y que ellos no reciben el reconocimiento que

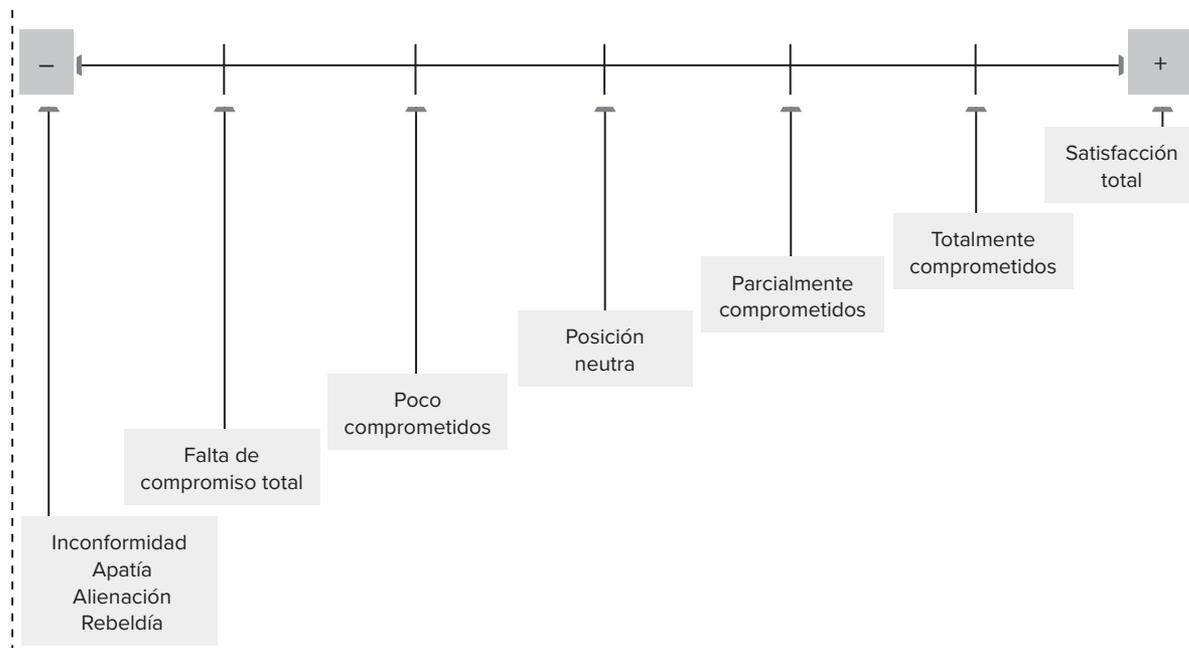


◆ **Figura P3.1** El ecosistema que involucra.

merecen. Por ello, su realidad no es nada agradable en términos de integración y calidad de vida en el trabajo.

El compromiso de los talentos depende de que las organizaciones logren:<sup>1</sup>

1. Tratar a las personas como personas.
2. Ofrecer una experiencia laboral constante y agradable.
3. Proporcionar actividades que tengan propósito, significado, metas, objetivos y réditos.
4. Saber cómo se comportan los talentos, por qué lo hacen y cuáles son sus necesidades, aspiraciones y expectativas.
5. Ofrecer condiciones de plena autonomía y de facultamiento (*empowerment*).
6. Crear una cultura de integridad, solidaridad y comunidad.
7. Desarrollar liderazgos capaces de construir y desarrollar equipos de trabajo de gran desempeño y motivación.



◆ **Figura P3.2** Grados de compromiso de los talentos.

<sup>1</sup> Bailey, C. & Madden, A. (2016, junio). "What Makes Work Meaningful or Meaningless". *Sloan Review*. MIT Education. Véase: <https://sloanreview.mit.edu/article/what-makes-work-meaningful-or-meaningless/>

8. Crear un entorno agradable e incluyente.
9. Propiciar la participación en las decisiones importantes que conducen al futuro.
10. Ofrecer un trabajo que tenga sentido y significado para la persona (figura P3.2).

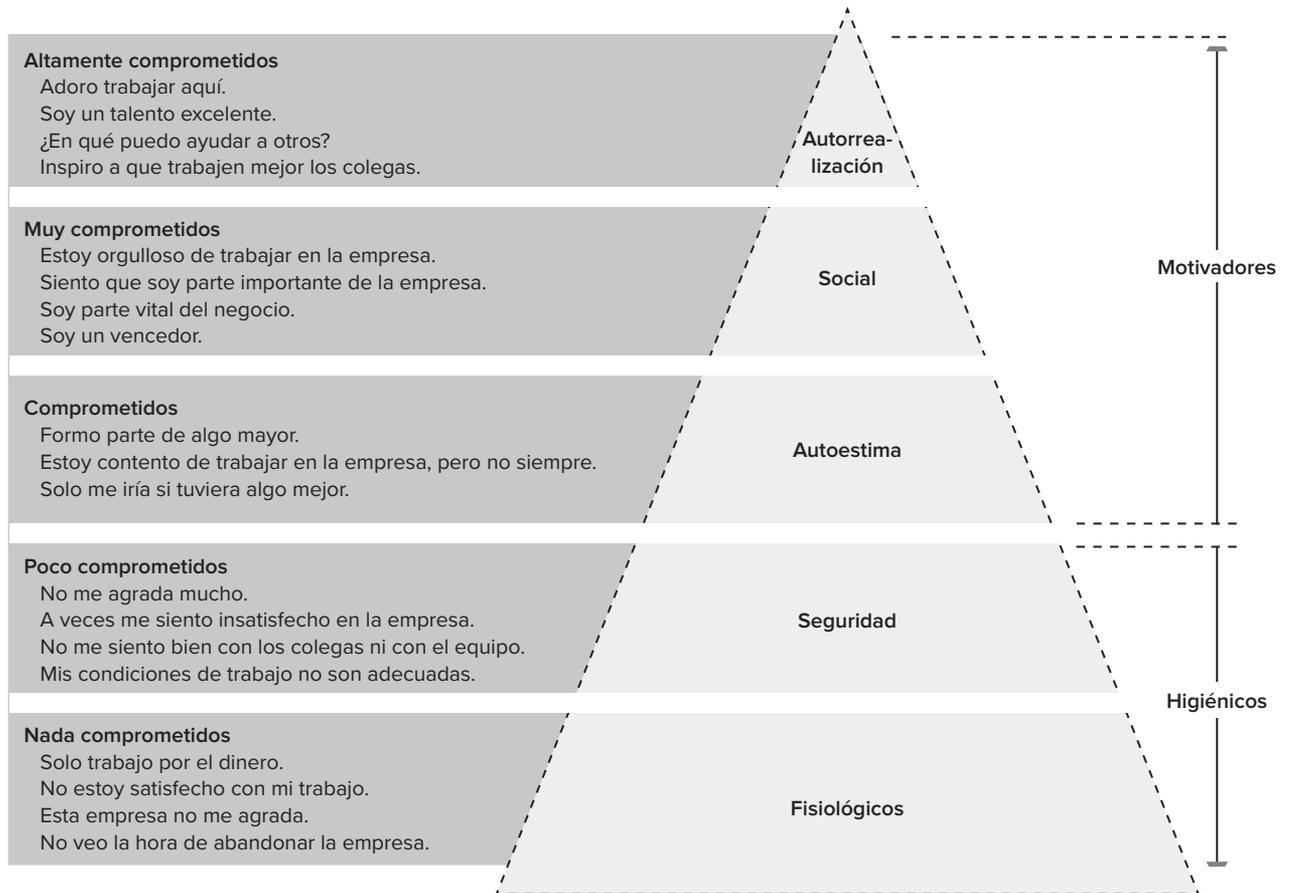
## Trabajo con significado

Todos queremos un trabajo que tenga significado. Hace más de sesenta años, Viktor Frankl aseguró que la búsqueda humana innata de significado es tan intensa y fuerte que incluso en las circunstancias más terribles las personas buscan su propósito de vida.<sup>2</sup> En fecha más reciente, algunas investigaciones revelaron que el trabajo con significado es más importante para los colaboradores que cualquier otro aspecto de sus empleos, inclusive la remuneración y las recompensas, las oportunidades de ascenso y el crecimiento o las condiciones laborales.

El trabajo con significado puede ser un motivador intrínseco capaz de llevar a un grado más alto de desempeño, compromiso y satisfacción.<sup>3</sup> Pero, sorprendentemente, hasta ahora pocas investigaciones han explorado dónde y por qué las personas consideran que su trabajo tiene significado y el papel que los líderes pueden desempeñar en ese proceso (figura P3.3).<sup>4</sup>

Según una investigación de Accenture, cuando los talentos están debidamente comprometidos con la organización y su actividad ponen todas sus energías físicas, mentales y emocionales al servicio del éxito organizacional. La figura P3.4 muestra los efectos y las consecuencias de distintos grados de compromiso.

Los procesos para comprometer a los talentos sirven para acoger y mantener a los participantes satisfechos y motivados, y para asegurarles condiciones físicas, psicológicas y sociales a fin de que permanezcan y participen en el negocio, aumente su compromiso y se pongan la camiseta



◆ **Figura P3.3** Relación entre los niveles de compromiso y los niveles de motivación.

<sup>2</sup> Frankl, V. E. (1959). *A Busca do Homem pelo Significado*. Boston: Beacon Press.

<sup>3</sup> Cascio, W. F. (2003). "Changing in Workers, in Work and in Organizations". En: Borman, W., Klimoski, R. & Ilgen, D. (eds.), *Handbook of Psychology* (vol. 12, cap. 16). Nueva York: Wiley. .  
<sup>4</sup> Chiavenato, I. (2016). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 131). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.



◆ **Figura P3.4** Efectos y consecuencias del compromiso según Accenture.<sup>5</sup>

de la organización, además de hacer de la organización el mejor lugar para trabajar.

Los procesos para obtener el compromiso de los talentos deben proporcionar un ambiente físico, psicológico y social para un trabajo agradable y seguro, así como asegurar relaciones humanas amistosas y cooperativas, porque son elementos importantes para definir la permanencia de las personas en la organización y, más que eso, para motivarlas en el trabajo y para que alcancen los objetivos organizacionales. Este resultado depende de los esfuerzos de la empresa para construir un clima organizacional sano, agradable, auténtico y atractivo a fin de que los talentos se sientan bien y satisfechos con lo que hacen y con lo que reciben a cambio. La organización es un complejo sistema de decisiones. En todo momento, todas las personas están tomando decisiones, buena parte de las cuales se refieren al negocio, al trabajo o a los objetivos que se deben alcanzar. Algunas de ellas se enfocan en el balance entre lo que las personas hacen y contribuyen y lo que reciben como recompensa, y si vale la pena que continúen haciendo lo que hacen o no. Para que ese balance apunte a la decisión de quedarse, permanecer y continuar haciendo lo que hacen, la organización debe saber cómo mantener y comprometer a sus talentos. Este esfuerzo puede costar caro, pero es mucho más caro perder talentos y tener que recuperarlos buscando a otras personas para que los sustituyan (figura P3.5).

En algunas organizaciones, los procesos para comprometer a los talentos tienen una calificación baja porque se aproximan al modelo de orden y de obediencia a ciegas, con enfoque en la disciplina rígida a través de re-

glas y normas impuestas a las personas para estandarizar la disciplina y su desempeño en la organización. Ese modelo está basado en la estandarización, o sea, trata a las personas con base en medias o promedios, con estándares generales y un claro desprecio por sus diferencias y características individuales.

En otras organizaciones, los procesos para captar a los talentos son complejos y desarrollados y se aproximan al modelo de la autodeterminación y la autorrealización de las personas, y se le otorga mucha importancia a la flexibilidad del sistema y a la motivación intrínseca de las personas. Ese modelo hace hincapié en la libertad y la autonomía de las personas, y también privilegia la diferenciación y la diversidad, basándose en las diferencias individuales de las personas (figura P3.6).

Actualmente, uno de los desafíos más grandes que deben enfrentar las organizaciones exitosas es contratar talentos. Se habla mucho de retenerlos, pero antes es preciso comprometerlos con la organización. Como los talentos forman parte integral de su capital humano, las organizaciones tratan incesantemente de crear todas las condiciones internas para mantenerlos a largo plazo dentro de ciertas prioridades a efecto de no despreciar una renovación saludable de su fuerza de trabajo. Estas prioridades tratan de reducir drásticamente el riesgo de perder a talentos y su impacto en el capital humano. Al final de cuentas, la calidad externa que la organización ofrece al mercado nunca es mayor que la calidad interna que ofrece a sus talentos. Lo endógeno siempre debe estar antes de lo exógeno.



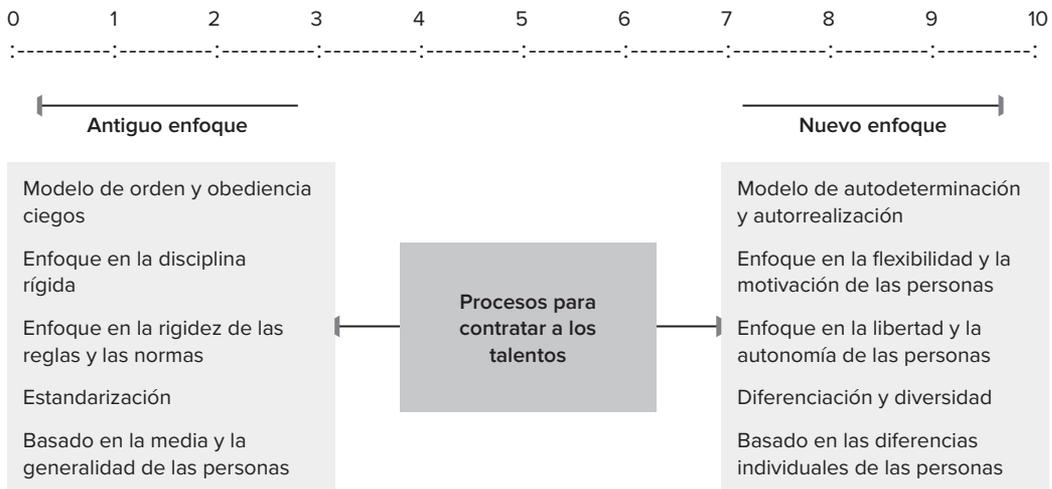
<sup>5</sup> Fuente: Accenture: "How to Engage Analytical Talent". Véase: [www.accenture.com](http://www.accenture.com).



Para conocer más sobre este tema, véase "Comprometer y no simplemente retener".



◆ **Figura P3.5** Diversos procesos para comprometer a los talentos.



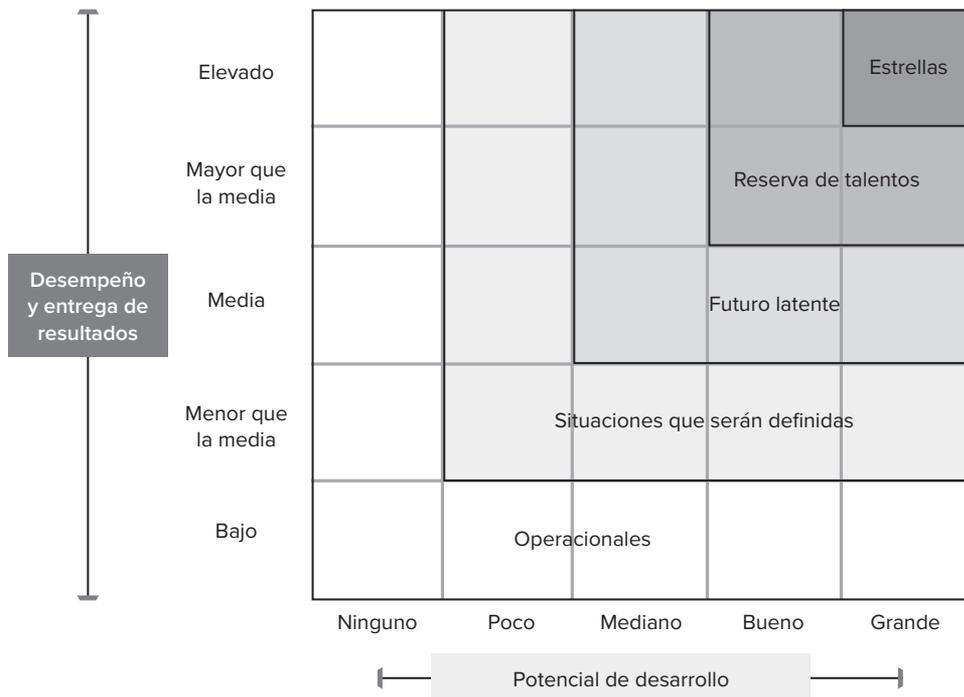
◆ **Figura P3.6** ¿Qué calificación daría a los procesos de su organización para comprometer a los talentos?<sup>6</sup>

Las personas quieren desempeñar su trabajo con alegría y satisfacción. Por tanto, hacer siempre lo mismo no es bastante. Tampoco es suficiente hacer lo mismo pero mejor que antes. Se requiere hacerlo de manera diferente. Es necesario innovar para que los talentos permanezcan en la organización y la apalanquen. Al contrario de lo que sucede con los mecanismos externos de retención, aquí es necesario adoptar mecanismos que los atraigan, encanten y agraden y que hagan de la organización el mejor lugar

para trabajar. Se deben evitar algunos riesgos inherentes a la GTH. Esta función también tiene sus riesgos, y son innumerables. Uno de los más graves es el de perder a los talentos. De ahí que existan ciertas prioridades para comprometerlos, como muestra la figura P3.7.

Los colaboradores con desempeño bajo y poco potencial no representan gran riesgo si abandonan la organización y su efecto en el capital humano es irrelevante, mientras que las estrellas que tienen un alto desempeño y un

<sup>6</sup> Adaptado de: Chiavenato, 2016, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

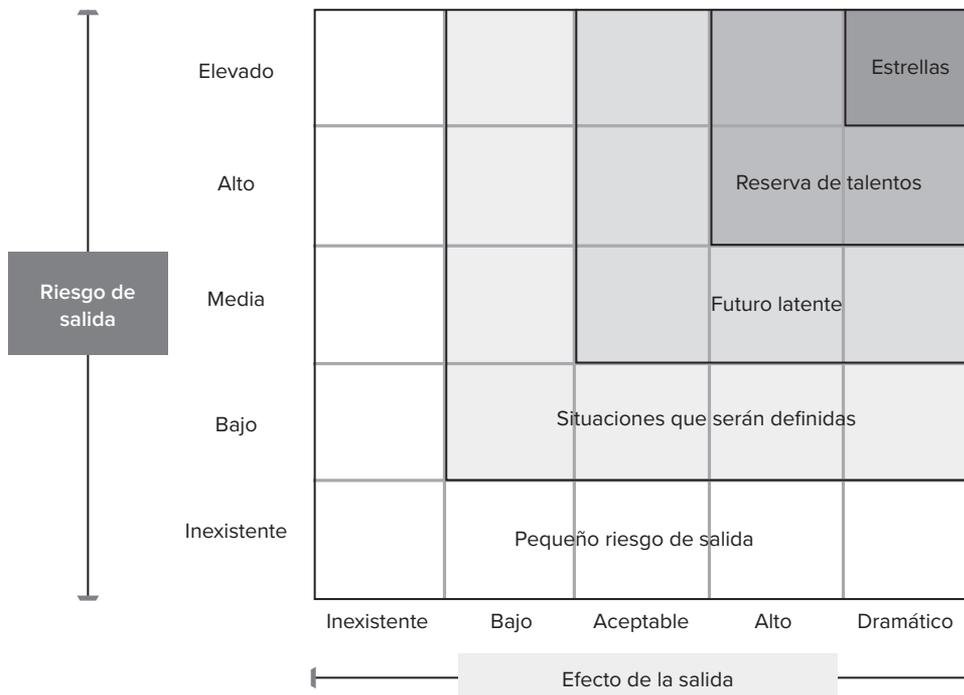


◆ **Figura P3.7** Prioridades para comprometer a los talentos.

potencial grande representan un riesgo elevado de salir y un fuerte impacto. La meritocracia es eso precisamente: otorga valor a quien tiene valor y evitar el riesgo de perder a los talentos a manos de los competidores. La meritocracia no puede existir si no hay igualdad de oportunidades.

Estas deben ser ofrecidas a todos indistintamente, pero solo se debe recompensar a aquellos que sepan aprovecharlas y entregar valor por medio de su trabajo.

El proceso de comprometer a los talentos empieza cuando estos ingresan a la organización (*onboarding*). En



◆ **Figura P3.8** El riesgo de perder al talento humano y el efecto de perderlo.

ese momento comienza el ciclo de vida del talento y su iniciación en la empresa. En esa iniciación, el talento se debe integrar al ambiente laboral, y es el periodo en que se registran las tasas de rotación más altas porque el nuevo colaborador no se adapta o porque desiste frente a las dificultades que encuentra. Por tanto, el *onboarding* merece especial atención porque en ese periodo coexisten factores que pueden provocar que la permanencia del nuevo colaborador resulte inviable. Durante ese periodo tan delicado debe recibir una atención muy especial. Debe tener un programa de integración que le permita conocer los aspectos básicos de la organización y, de ser posible, contar con un guía o un mentor que lo acompañe de cerca mientras se adapta adecuadamente a la comunidad humana y a la cultura organizacional (figura P3.8).

Esta parte está dedicada a los procesos para comprometer a los talentos y a los equipos que trabajan en la organización. En el capítulo 6 abordaremos los fundamentos de la socialización organizacional y en el capítulo 7 estudiaremos los sistemas de salud y la calidad de vida en la organización como medios para posibilitar un ambiente laboral sumamente agradable y alegre, que haga de la organización el mejor lugar para trabajar.



Para conocer más sobre este tema, véase  
“¡Hoy es imperativo obtener el compromiso!”.



**Objetivos de aprendizaje**

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Comprender** los procesos para incorporar a los talentos a la organización.
- **Describir** la cultura organizacional y sus diferentes niveles.
- **Entender** la forma de cambiar la cultura organizacional.
- **Comprender** las características de las culturas exitosas.
- **Definir** socialización organizacional.
- **Comprender** los procesos de socialización organizacional.
- **Describir** las distintas maneras de integrar a las personas a la organización.

**Lo que verá a continuación:**

- Cultura organizacional
- Componentes de la cultura organizacional
- Socialización organizacional
- Métodos de socialización organizacional

**Contenido en QR**

El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

**Caso introductorio****De cara a la consonancia: Multimarcas**

Renata Alves es gerente del departamento de marketing de Multimarcas S.A., una empresa de productos de consumo con presencia en todas las regiones del país. Los dos objetivos principales de Renata son alcanzar las metas de ventas y aumentar la satisfacción del consumidor. Para lograr ambos objetivos debe contar con una fuerza de ventas

competente, dinámica y, sobre todo, coordinada. Pero Renata enfrenta dos problemas cruciales: sus equipos están dispersos geográficamente y, cómo el negocio está en expansión, tendrá que incorporar a más personas. Su primer paso fue intercambiar ideas con sus subordinados, es decir, los gerentes de ventas. Su preocupación era cómo integrar a las personas para que conformen un sistema cohesionado e interactivo a pesar de la distancia física que las separa.

**Construir una excelente y continua interacción humana**

La socialización organizacional consiste en lograr que las personas se ambienten e integren a la organización como primer paso para familiarizarse debidamente con sus diversas actividades. Se trata de orientar a los talentos frente a su posición en la empresa y esclarecer su papel, sus objetivos y expectativas con respecto a su contribución al negocio, así como a la propuesta de valor que la organización les ofrece. Orientar significa determinar la posición de alguien frente a los puntos cardinales del mapa organizacional. Pero también implica encaminar, guiar, señalar el rumbo a alguien, reconocer la situación del lugar donde se encuentra para guiarse en el camino.

Esto es válido tanto para los nuevos como para los antiguos colaboradores, es decir, cuando los talentos ingresan a la organización o cuando esta introduce cambios ellos precisan saber en qué situación se encuentran y hacia dónde deben dirigir sus actividades y esfuerzos. Por tanto, la organización siempre debe marcar rumbos y orientaciones, definir metas, objetivos, comportamientos y acciones, establecer resultados que se tienen que alcanzar porque son providencias orientadoras que ofrece a sus colaboradores para garantizar su participación, compromiso y dirección. En consecuencia, se debe prestar atención a la socialización y repetirla de forma permanente. Los talentos siempre deben saber hacia dónde se dirige la organización para poder participar y ayudarla en su larga trayectoria. Ese ajuste constante a la cultura organizacional es imprescindible.

## Cultura organizacional

Cultura es un término general que se emplea con dos acepciones diferentes. Por una parte, significa el conjunto de costumbres y realizaciones de una época o de un pueblo y, por la otra, se refiere a las artes, la erudición y demás manifestaciones complejas del intelecto y la sensibilidad humanas. Por otro lado, la cultura organizacional equivale al modo de vida de las organizaciones en todos sus aspectos, como ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, etc. En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura. De esta característica surge el relativismo, porque las creencias y las actitudes solo se comprenden en relación con su contexto cultural más amplio.

La cultura organizacional, o corporativa, es el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización. En pocas palabras, se refiere al sistema de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.<sup>1</sup> Constituye la manera institucionalizada de pensar y de actuar que existe en una organización. La esencia de la cultura de una compañía encuentra su expresión en la forma en que hace sus negocios y trata a sus clientes y trabajadores, el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades y el grado de lealtad que los trabajadores sienten por ella. La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y los colaboradores de la organización y refleja la mentalidad que predomina en ella. Es más, podemos decir que es una forma de interpretar la realidad de la organización y constituye un modelo para manejar sus asuntos. Por ello, condiciona fuertemente la gestión de las personas.



Para conocer más sobre este tema, véase “La cultura está en el ADN de las organizaciones”.

La cultura representa el universo simbólico de la organización, proporciona un referente de normas de desempeño a los trabajadores e influye en la puntualidad, la productividad y la preocupación por la calidad del servicio al cliente. También expresa la identidad de la organización. Se construye a lo largo del tiempo e impregna todas las prácticas, es decir, constituye un complejo de

representaciones mentales y un sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno de los mismos objetivos y la misma forma de actuar. Es el hilo conductor entre el presente y el pasado, y contribuye a la permanencia y la cohesión de la organización. Así, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de la entidad que dirige sus acciones para alcanzar ciertos objetivos de la organización. En el fondo, la cultura es la que define la misión y la visión del futuro, y el nacimiento y la determinación de los objetivos de la organización. La cultura se debe alinear con otros aspectos de las decisiones y las acciones de la empresa, como la planeación, la organización, la dirección y el control para que pueda llevar a la organización a su éxito.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones de cultura organizacional

- **La cultura organizacional** es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprende un grupo como vía para resolver sus problemas de adaptación al exterior y de integración al interior, y que funciona tan bien que se considera válido y deseable transmitirlo a los nuevos miembros, porque se le considera la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto de sus problemas.<sup>2</sup>
- **La cultura organizacional** es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas que comparten todos los miembros de una organización y que los nuevos miembros deben aprender y aceptar para ser admitidos al servicio de ella.<sup>3</sup>
- **Cultura organizacional** se refiere a un sistema de significados que comparten los miembros de una organización que la distinguen de las demás.<sup>4</sup>
- **La esencia de la cultura de una organización** proviene de su manera de hacer negocios, de tratar a los clientes y empleados, del grado de autonomía o libertad que existe en los departamentos o las oficinas y de la lealtad que los empleados sienten por ella.<sup>5</sup>
- **La cultura organizacional** representa las normas informales y no escritas que orientan el comportamiento cotidiano de los miembros de una organización

<sup>2</sup> Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership* (p. 2). San Francisco, CA: Jossey Bass.

<sup>3</sup> Elliot, J. (1951). *The changing Culture of factory*. Londres: Tavistock Publ.

<sup>4</sup> Harrison & Beyer, 1993, *The Cultures of Organizations*, pp. 2-3.

<sup>5</sup> Perlestein, S. (1994, enero-febrero). “Catalyst for Growth”. *Business Ethics*: 13.

<sup>1</sup> Harrison, M. T. & Beyer, J. M. (1993). *The Cultures of Organizations* (pp. 2-3). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

que dirigen sus acciones para poder alcanzar los objetivos organizacionales.<sup>6</sup>

- **La cultura organizacional** es un conjunto de hábitos y creencias establecido a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización. La cultura refleja la mentalidad que predomina en una organización.<sup>7</sup>
- **La cultura organizacional** es un patrón de aspectos básicos compartidos, inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa y de integración interna, que funciona tan bien que es considerado válido y que es deseable transmitirlo a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con aquellos problemas.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2015). *Administração nos Novos Tempos* (p. 172). Barueri, SP: Manole.

<sup>7</sup> Chiavenato, 2015, *Administração nos Novos Tempos*, pp. 172-173.

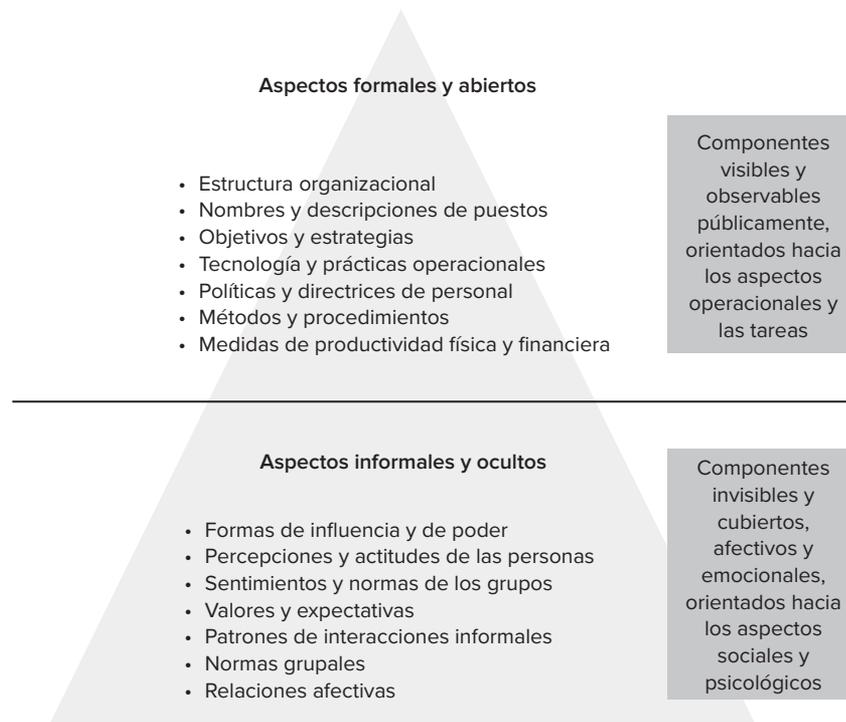
<sup>8</sup> Schein, 1992, *Organizational Culture and Leadership*. Véase también: Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity*. Londres: Sage.

La cultura organizacional no es algo palpable. No es posible percibirla ni observarla en sí, solo se puede hacer a través de sus efectos y consecuencias. En ese sentido, recuerda a un *iceberg* (figura 6.1).

En la parte superior que sobresale del nivel del agua están los aspectos visibles y superficiales que se pueden observar en las organizaciones y que son consecuencia física y concreta de su cultura, como el tipo de edificio, sus colores, los espacios físicos, los métodos y los procedimientos laborales, las tecnologías que utiliza, los nombres y las descripciones de los puestos, las políticas de la GTH. En la parte sumergida se encuentran los aspectos invisibles y profundos, cuya observación o percepción es más difícil. En esta parte oculta se localizan las consecuencias y los aspectos psicológicos y sociológicos de la cultura.<sup>9</sup>



Para conocer más sobre este tema, véase “La esencia de la cultura organizacional”.



◆ **Figura 6.1** El iceberg de la cultura organizacional.<sup>10</sup>

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (2015). *Comportamento Organizacional*. Barueri, SP: Manole.

<sup>10</sup> Chiavenato, I. (2004). *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração* (p. 173). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

## Componentes de la cultura organizacional

Toda cultura se presenta en tres niveles diferentes de profundidad:<sup>11</sup>

1. **Los artefactos** constituyen el primer nivel de la cultura, el más superficial, visible y perceptible. Los artefactos son las cosas concretas que cada persona ve, oye y siente cuando se encuentra con una organización. Incluyen los predios, productos, servicios y pautas de comportamiento de los miembros de una organización. Al caminar por las oficinas de una organización se advierte cómo visten las personas, cómo hablan, de qué conversan, cómo se comportan, qué es importante y relevante para ellas. Los artefactos son las cosas o los eventos que nos indican de forma visual o auditiva la cultura de la organización, como los símbolos, las historias, los héroes, los lemas y las ceremonias anuales.
2. **Los valores compartidos** constituyen el segundo nivel de la cultura. Son los valores relevantes que adquieren importancia para las personas y que definen las razones que explican por qué hacen lo que hacen. Funcionan como justificaciones aceptadas por todos los miembros. En muchas culturas organizacionales los valores fueron creados originalmente por sus fundadores. En DuPont muchos de los procedimientos

y de los productos resultan de los valores atribuidos a la seguridad, porque la organización la fundó un fabricante de pólvora para armas de fuego y no es nada extraño que haya tratado de desempeñar ese trabajo con entera seguridad para los nuevos miembros que ingresaban al negocio. Los valores de la seguridad son rasgos fuertes de la cultura de DuPont, desde los tiempos en que la pólvora era el núcleo principal de sus negocios.

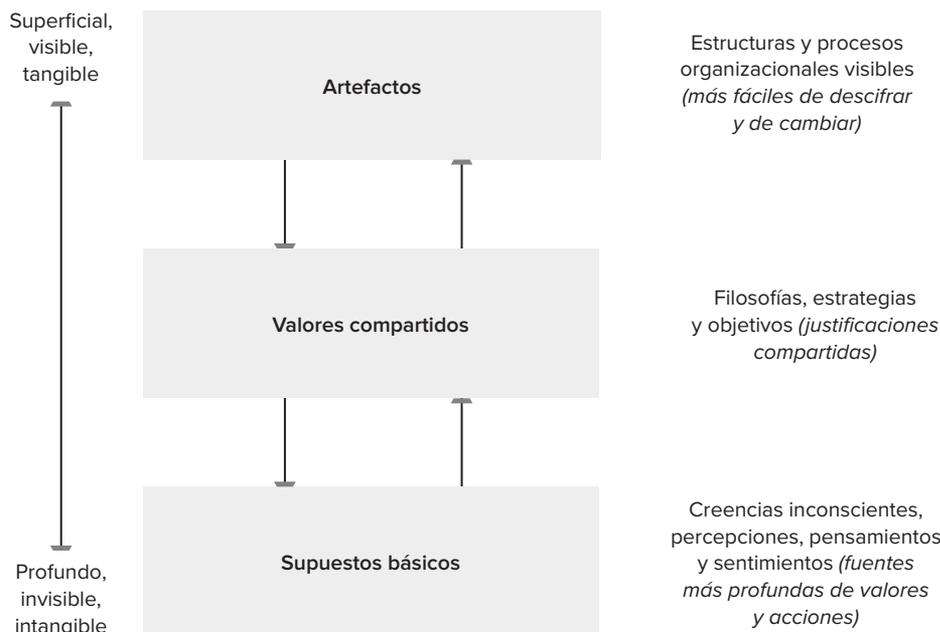
3. **Los supuestos básicos constituyen** el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, las percepciones, los sentimientos y los supuestos dominantes en los que creen las personas. La cultura prescribe la manera de hacer las cosas y muchas veces es adoptada por la organización por medio de supuestos que no están escritos o siquiera pronunciados (figura 6.2).

### La GTH hoy

#### A fin de cuentas, ¿qué es la cultura organizacional?<sup>12</sup>

La cultura representa la forma en que una organización se ve a sí misma y a su contexto. Los principales elementos de la cultura organizacional son:

1. **El comportamiento diario observable**, es decir, la forma en que las personas interactúan, el lenguaje



◆ **Figura 6.2** Los tres niveles de profundidad de la cultura organizacional.<sup>13</sup>

<sup>11</sup> Chiavenato, 2015, *Comportamento Organizacional*.

<sup>12</sup> Chiavenato, 2015, *Administração nos Novos Tempos*, p. 175.

<sup>13</sup> Schein, 1992, *Organizational Culture and Leadership*.

y los gestos que utilizan, los rituales, las rutinas y los procedimientos comunes.

2. **Las normas** o las reglas relativas a los grupos y sus comportamientos, por ejemplo, los ratos de descanso, la hora de comer, los días para vestir informal.
3. **Los valores dominantes** que define una organización, como la ética respecto de las personas, la calidad de sus productos o los precios bajos.
4. **La filosofía administrativa** que guía y orienta las políticas de la organización respecto de los trabajadores, los clientes y los accionistas.
5. **Las reglas del juego**, entendidas como la manera en que funcionan las cosas, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro de un grupo.
6. **El clima de la organización**, o los sentimientos de las personas y la forma en que interactúan entre sí, con los clientes o con otras personas.

## Características de las culturas exitosas

La cultura organizacional puede ser un factor de éxito o fracaso de las organizaciones. Puede ser flexible e impulsar a la organización, pero también puede ser rígida e impedir su desarrollo. La parte más visible de la cultura, la

punta externa del *iceberg*, se encuentran las pautas y los estilos de comportamiento de los trabajadores, es la más fácil de cambiar. No obstante, en el nivel invisible están los valores compartidos y los supuestos desarrollados a lo largo de la historia de la organización. Este segundo nivel es más difícil de cambiar. Los cambios en el primer nivel, las pautas y estilos de comportamiento, a lo largo del tiempo provocan cambios en las creencias más profundas. El cambio cultural surge a partir del primer nivel y afecta gradualmente a los niveles más profundos.

La cultura tiene un fuerte efecto creciente en el desempeño organizacional, sobre todo en el aspecto financiero y en el económico.<sup>14</sup> Ciertas culturas permiten que la organización se adapte al cambio y mejore su desempeño, mientras que otras no lo aceptan. La cultura corporativa constituye un factor muy importante para determinar el éxito o el fracaso de las organizaciones. Las empresas exitosas adoptan culturas flexibles y sensibles para dar cabida a las diferencias sociales y culturales de sus *stakeholders*, sobre todo cuando actúan en términos globales y competitivos, es decir, cuando se extienden por distintos lugares del mundo. Como muestra la figura 6.3, la cultura organizacional puede ser estable o flexible, y también puede ser introvertida o extravertida, en función de la prioridad que se le atribuya a su misión organizacional, consistencia interna, implicación de sus miembros o adaptabilidad a las demandas externas.



◆ **Figura 6.3** Grados de alineación de la cultura organizacional.



<sup>14</sup> Kotter, John B. & Heskett, James L., *Corporate Culture and Performance*, Nova York, Free Press, 1992, p. 89.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Se puede cambiar la cultura organizacional?”.

Ese tipo de alineación provoca que la cultura sea conservadora (estable) o adaptable (flexible), así como enfocada en su interior (introvertida) o en el exterior (extravertida).

## Culturas conservadoras y culturas adaptables

Existen culturas organizacionales que se adaptan y otras que no lo hacen. Las primeras se caracterizan por su maleabilidad y flexibilidad y se orientan hacia la innovación y el cambio. Las segundas, por su rigidez e inflexibilidad, se orientan a mantener el *statu quo* y el conservadurismo. Las organizaciones que preservan una cultura conservadora se caracterizan porque mantienen las ideas, los valores, las costumbres y las tradiciones que permanecen arraigados y que no cambian a lo largo del tiempo.<sup>15</sup> Las organizaciones conservadoras son las que se mantienen inalteradas, como si nada hubiera cambiado en el mundo que las rodea. Por su parte, las organizaciones que adoptan y efectúan revisiones y actualizaciones constantes a sus culturas adaptables se caracterizan por la creatividad, la imaginación, la innovación y el cambio. Sin embargo, las organizaciones que cambian sus ideas, valores y costumbres pueden perder sus características propias, que las definen como instituciones sociales, por lo que deben mantener algún nexo con su pasado (figura 6.4).<sup>16</sup>

## Volvamos al caso introductorio

### Multimarcas

Los gerentes de ventas dijeron lo que Renata esperaba. Faltaba orientación sobre la cultura organizacional de Multimarcas. Las nociones fundamentales sobre este aspecto tan importante tenían que ser grabadas en la mente del personal de ventas. Se requerían estructuras más personalizadas para marcar y realzar la presencia de la compañía.

Los valores deben ser comentados, discutidos y fijados más ampliamente en la mente de las personas, tanto empleados como clientes. Los supuestos básicos debían quedar más claros. Pero, ¿cómo hacerlo en una organización sumamente descentralizada? ¿Usted qué haría?

En efecto, no obstante que se necesita el cambio, se requiere que la organización tenga algún grado de estabilidad para su éxito a largo plazo.<sup>17</sup> Por un lado está la necesidad de cambio y de adaptación para garantizar su actualización y modernización y, por otro, la necesidad de estabilidad y de permanencia para garantizar su identidad. Por ejemplo, Japón es un país que convive con tradiciones milenarias al mismo tiempo que cultiva e incentiva el cambio y la innovación constantes (figura 6.5).

En realidad, la supervivencia y el crecimiento de una organización existen en tanto que la estabilidad y el cambio estén equilibrados. Mirar al cielo sin perder piso. Esto significa que una organización sumamente cambiante y poco estable tiene tantas probabilidades de desaparecer del mapa como otra poco adaptable con características rígidas e inmutables. Toda organización debe tener alguna

	Culturas adaptables	Culturas no adaptables
<b>Normas de conducta</b>	Los administradores prestan atención a todos los aspectos, en especial a los clientes, e inician el cambio cuando consideran que deben alcanzar sus intereses legítimos, aun cuando ello signifique correr riesgos.	Los administradores tienden a comportarse de forma aislada en términos políticos y burocráticos. Por tanto, no cambian sus estrategias con rapidez para adaptarse o ganar ventajas con el cambio en sus entornos de trabajo.
<b>Valores compartidos</b>	Los administradores tienen un enorme cuidado con los clientes, los inversores y los empleados. Conceden gran valor a las personas y a los procesos que pueden crear cambios útiles (como liderazgo en la parte superior e inferior de la jerarquía administrativa)	Los administradores se cuidan a sí mismos, a su grupo inmediato de trabajo o a algún producto (o tecnología) asociado con su grupo de trabajo. Conceden más valor al orden y a reducir riesgos en los procesos administrativos que a liderar iniciativas

◆ **Figura 6.4** Culturas organizacionales adaptables y no adaptables.<sup>18</sup>

<sup>15</sup> Extraído de: Mitchell, R. (1994, 1 de agosto). “Managing by Values”. *Business Week*: 46-52. Citado en: Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (p. 708). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>16</sup> Haas, R. (1990, septiembre-octubre). “Value Make the Company”. *Harvard Business Review*: 134.

<sup>17</sup> Nooteboom, B. (1989). “Paradox, Identity, and Change in Management”. *Human Systems Management*, 8: 291-300.

<sup>18</sup> Kotter & Heskett, 1992, *Corporate Culture and Performance*, p. 51.



◆ **Figura 6.5** Adaptación, estabilidad cultural y supervivencia de la organización.

dosis de estabilidad como complemento o suplemento del cambio.<sup>19</sup> El cambio por el cambio mismo sin estabilidad alguna casi siempre genera una enorme confusión, desorientación y tensiones entre los miembros de la organización.<sup>20</sup>

## La GTH hoy

### La cultura corporativa de Levi-Strauss

Levi Strauss es uno de los fabricantes de pantalones vaqueros más grandes del mundo. Su facturación está por encima de los 6 mil millones de dólares. Sin embargo, la compañía enfrentó problemas. El principal, la lentitud con la que desarrollaba productos nuevos y los colocaba en las tiendas.

Levi-Strauss se embarcó en un enorme cambio cultural para tratar de alcanzar la visión creada por su presidente, Robert D. Haas, tataranietao del fundador de la compañía. Haas considera que para reaccionar rápidamente ante los cambios del mercado tendrá que depositar más responsabilidad, autoridad e información en manos de las personas más próximas a los productos y los

clientes. En su opinión, Levi debe ser ética, es decir, capaz de generar ganancias y, al mismo tiempo, hacer del mundo un mejor lugar para vivir. Es una visión fundada en un conjunto de “aspiraciones” corporativas, como:

1. **Apertura.** La administración debe tener dirección, compromiso con el éxito de las personas y deseo de contribuir a la solución de problemas.
2. **Diversidad.** Los valores de la compañía se fundan en una fuerza diversificada de trabajo en todos los niveles. Se obtienen diferentes puntos de vista y se valora y recompensa la diversidad, en lugar de suprimirla.
3. **Ética.** La administración debe proporcionar expectativas claras, observar normas éticas de comportamiento y reforzar esas normas en toda la compañía.
4. **Empoderamiento.** La administración debe descentralizar la autoridad en toda la organización, colocarla tan cerca de los productos y los clientes como sea posible.

Levi no hace negocios con proveedores que violan sus rígidas normas de ética y de ambiente de trabajo. Una tercera parte de la evaluación del desempeño del personal se basa en qué tan bien respetan los comportamientos de las “aspiraciones”. Si un trabajador tiene un alto desempeño, pero ignora asuntos como la diversidad y la atribución de facultades, su evaluación será baja. El libre intercambio de ideas, el comportamiento que atribuye facultades y la diversidad, moldean la cultura de Levi.

<sup>19</sup> Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* (p. 293). Boston: Allyn & Bacon.

<sup>20</sup> Farnham, A. (1991, 7 de octubre). “Who Beats Stress Best-and How”. *Fortune*: 71-86.

Schein menciona dos grandes razones para el desarrollo de una cultura organizacional: la necesidad de adaptación externa y la de integración interna. La adaptación externa refleja un enfoque evolucionista que sugiere que las culturas se desarrollan y perduran porque ayudan a la organización a sobrevivir y florecer. Si la cultura es viable, aumenta el potencial para generar ventajas competitivas. La integración interna es una función muy importante para crear la estructura social interna que es necesaria para la existencia misma de la organización. La socialización en el lugar de trabajo sirve para aprender las prácticas de la organización. El ambiente laboral refuerza la cultura y anima a los colaboradores a poner en práctica los valores culturales.<sup>21</sup>

## Ejercicio

### ¿Cuál es la cultura organizacional más adecuada para usted?<sup>22</sup>

Cada persona se siente bien en determinadas situaciones. Y cada organización tiene su propia cultura, que constituye su personalidad y sus rasgos particulares. Anote en cuál de las siguientes “culturas” organizacionales se sentiría más cómodo para trabajar:

1. **La cultura tipo “equipo de fútbol”** valora al talento, la acción emprendedora y el desempeño con compromiso, que ofrece grandes recompensas financieras y reconocimiento individual.
2. **La cultura tipo “club”** resalta la lealtad, el trabajo para bien del grupo y que prestigia el derecho de las personas, que cree en los “generalistas” y no en el avance gradual de la carrera profesional.
3. **La cultura tipo “fortaleza”** ofrece poca seguridad de empleo, opera con una mentalidad de supervivencia que hace hincapié en cada individuo para hacer una diferencia y enfoca la atención en las oportunidades para hacer virajes.
4. **La cultura tipo “academia”** valora las relaciones de largo plazo, hace hincapié en el desarrollo sistemático de la carrera, la capacitación regular y el avance profesional sustentado en la adquisición de experiencia y habilidades de conocimientos funcionales.

El éxito futuro de su carrera dependerá de que elija trabajar en una organización que permita acoplar las características de su personalidad y las de la cultura corporativa. Este acoplamiento o adecuación le podrá ayudar a reconocer diversas culturas, evaluar cómo podrían satisfacer sus necesidades personales y reconocer cómo podrían cambiar

con el tiempo. El riesgo es que usted decida trabajar en “un club”, cuando lo seguro sería crecer en un “equipo de fútbol”. Los que buscan oportunidades de oro, si estas se presentan, podrían optar por trabajar en una “academia” o en una “fortaleza”.

## Nota interesante

### Cómo cambiar una cultura organizacional<sup>23</sup>

Cambiar la cultura de una organización es posible, pero también difícil. Cuando Lee Iacocca asumió la presidencia de Chrysler Corp., en 1978, la compañía estaba a punto de quebrar. Lee tardó cinco años para transformar una empresa conservadora, rígida, introvertida y con una cultura orientada a la ingeniería en una Chrysler que da máxima importancia a la acción y con una cultura enfocada en el mercado. Este ejemplo demuestra que el cambio cultural es más fácil cuando se presentan una o varias de las condiciones siguientes:

1. **Una crisis dramática.** Es el choque que sacude al *statu quo* y pone en duda la relevancia de la cultura actual. Una crisis, como una dificultad financiera súbita, la pérdida de un cliente grande o un cambio drástico en la tecnología. Compañías como Pepsi-Cola y Ameritech admiten que generan crisis artificiales para estimular los cambios culturales en sus organizaciones.
2. **Modificaciones en el liderazgo.** Un nuevo liderazgo en la cima que proporcione un nuevo conjunto de valores puede ser capaz de responder a una crisis. La admisión de un presidente externo en IBM (Louis Gerstner) y en GE (Jack Welch) ilustra el intento por introducir un nuevo liderazgo en la organización para cambiar la mentalidad y la cultura corporativas.
3. **Organización pequeña y joven.** Cuanto más nueva sea la empresa, tanto más fácil será cambiar la cultura organizacional. Para la administración es más fácil comunicar los nuevos valores cuando la organización es pequeña. Esto explica la dificultad que las grandes corporaciones tienen para cambiar las suyas.
4. **Cultura débil.** Cuanto más sólida sea la cultura, tanto mayor será el compromiso de los miembros con los valores y, por tanto, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas débiles son más fáciles de cambiar o reinventar.



Para conocer más sobre este tema, véase “Sugerencias de un cambio cultural”.

<sup>21</sup> Schein, 1992, *Organizational Culture and Leadership*.

<sup>22</sup> Adaptado de: Hymowitz, C. (1989, 17 de julio). “Wich Corporate Culture Fits You?”. *The Wall Street Journal*: B1.

<sup>23</sup> Extraído de: Dumaine, B. (1993, 28 de junio). “Times Are Good? Create a Crisis”. *Fortune*: 123-130.

## Clima organizacional

Forehand y Gilmer<sup>24</sup> definieron el concepto de clima organizacional como un conjunto de características que distinguen a la organización de las demás y que influyen profundamente en el comportamiento de los colaboradores. Para Chiavenato, “el clima organizacional representa el conjunto de sentimientos predominantes en una organización determinada e implica la satisfacción de los colaboradores, tanto en los aspectos más técnicos de sus carreras y trabajo, cuanto en los aspectos afectivos y emocionales, reflejados en sus relaciones con los colegas de trabajo, con los superiores y con los clientes en general. Es la percepción que tienden a tener los miembros de una organización respecto de su grado de satisfacción frente al del conjunto o a una característica determinada de la organización”.<sup>25</sup> En el fondo, el clima organizacional representa el sentimiento positivo o negativo de los colaboradores respecto de las prácticas de la organización que influyen directamente en el comportamiento y las relaciones corporativas.<sup>26</sup> Es una consecuencia directa de la cultura organizacional, o sea, el modo en que la cultura afecta las percepciones y los sentimientos de los colaboradores y los impacta. En realidad, los colaboradores sufren una profunda influencia de sus líderes, de sus relaciones sociales, de las prácticas organizacionales, de las condiciones físicas, psicológicas y sociales de su espacio de trabajo, de su nivel de participación, de las personas internas y externas y de innumerables impactos más que reciben cuando trabajan.

Luego entonces, el clima organizacional es el medio interno de una organización; es la atmosfera psicológica y característica que existe en cada organización y que es percibida y experimentada por sus participantes. Es el ambiente humano en el cual las personas desempeñan su trabajo. Es un concepto intangible que no es posible tocar o ver, pero que puede ser percibido psicológicamente.

El clima organizacional entraña diferentes propiedades motivacionales: es positivo y favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales de los participantes y eleva su ánimo interno o es negativo y desfavorable cuando genera frustración por insatisfacción de esas necesidades. Por tanto, cuando el clima es elevado genera sentimientos positivos, satisfacción, entrega y compromiso, pero cuando es bajo conduce a sentimientos negativos, insatisfacción, desinterés y tendencia a abandonar

la organización. Por su parte, un clima intermedio conduce a la neutralidad, la apatía y la indiferencia de los colaboradores (figura 6.6).

La gestión del clima organizacional para mantenerlo siempre elevado es uno de los mayores desafíos de la GTH. Para tal efecto, se hacen investigaciones constantes del clima organizacional y su evaluación casi siempre se efectúa a través de herramientas y software de automatización en plataformas digitales. Por tanto, es preciso conservar el enfoque, la alineación, la metodología (cuestionarios o entrevistas), las campañas de esclarecimiento y explicación, el sigilo y, sobre todo, la continuidad.

## Valores organizacionales

Toda organización se basa en ciertos valores que son prioritarios para guiar el comportamiento de sus miembros. Por ejemplo, valores como la reputación, la credibilidad, la imagen, la ética en los negocios, la transparencia, la responsabilidad social, la conservación del ambiente son importantísimos porque representan una gran ayuda positiva para el logro de sus negocios y para alcanzar sus objetivos. Los valores culturales deben ser transmitidos y compartidos continuamente a través de varios medios: la integración de nuevos miembros, la capacitación y el desarrollo de talentos, las reuniones diarias, las comunicaciones intensivas y todos los medios posibles e imaginables para consolidarlos, divulgarlos y hacerlos parte integral de la cultura organizacional. Son los llamados medios de la socialización organizacional.

En general, los valores, las normas y los patrones de comportamiento que deben ser aprendidos a través de la socialización organizacional son:<sup>27</sup>

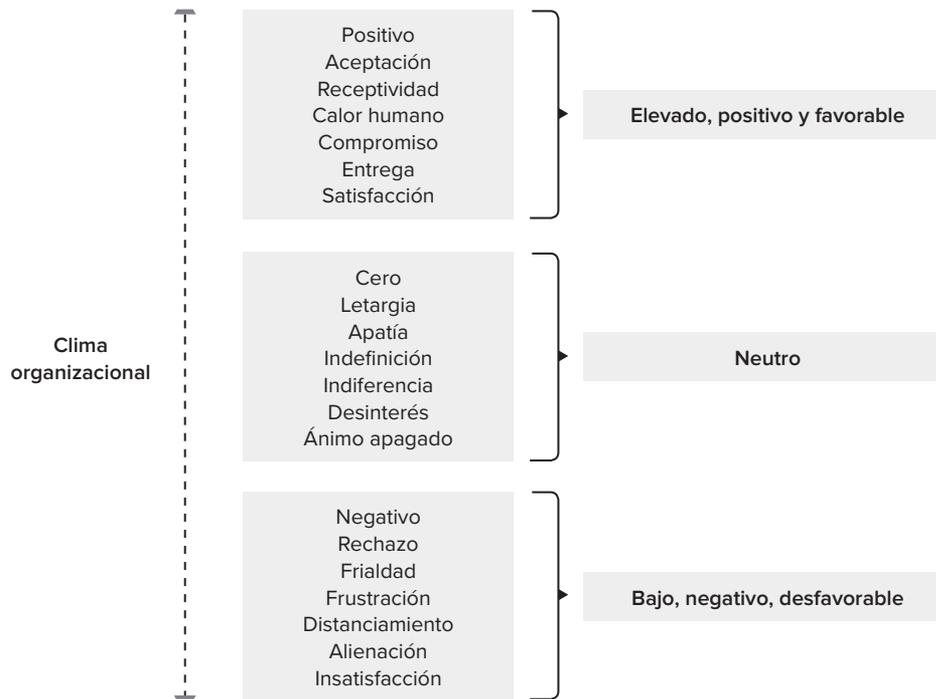
1. Misión, visión, valores y objetivos básicos de la organización.
2. Medios preferidos para poder alcanzar los objetivos.
3. Responsabilidades básicas de cada miembro en su papel asignado dentro de la organización. El papel es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren del individuo que ocupa un puesto determinado dentro de la organización. En el fondo, cabe decir que la organización es un sistema de papeles.
4. Patrones de comportamiento que se requieren para desempeñar el papel con eficacia.
5. Conjunto de reglas o principios que aseguran que se mantendrá la identidad y la integridad de la organización.

<sup>24</sup> Forehand, G.A. & Gilmer, B.V.H. (1964). “Environmental Variations in Studies of Organisational Climate” *Psychological Bulletin*, 62(6): 361-382.

<sup>25</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Barueri, SP: Manole.

<sup>26</sup> Como *Melhorar o Clima Organizacional da sua Empresa?*, edools & Vaípe. En [https://d355luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/24649/15307195861529426407EBOOK\\_Edools\\_Vaípe\\_Como\\_melhorar\\_o\\_clima\\_organizacional\\_da\\_sua\\_empresa.pdf](https://d355luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/24649/15307195861529426407EBOOK_Edools_Vaípe_Como_melhorar_o_clima_organizacional_da_sua_empresa.pdf).

<sup>27</sup> Edgar H. Schein, “Organizational Socialization and the Profession of Management”, en Henry L. Tosi & W. Clay Hamner (eds.), *Organizational Behavior and Management: A Contingency Approach*, Chicago, St. Clair, 1977, p. 125.



◆ **Figura 6.6** Continuo de niveles del clima organizacional.<sup>28</sup>

## Socialización organizacional

La misión, la visión, las metas y los objetivos organizacionales, los valores y la cultura corporativos constituyen un complicado contexto intangible dentro del cual las personas trabajan y se relacionan dentro de las organizaciones. Es obvio que la organización tratará de involucrar a las personas con sus tentáculos para adaptarlas a ese contexto. Sobre todo a las personas que acaban de ingresar a la organización, a los nuevos trabajadores. A medida que los nuevos miembros ingresan a la organización tendrán que ser integrados a sus papeles por medio de la socialización organizacional. Esta significa una interacción entre un sistema social y los nuevos miembros que se incorporan a él. La socialización constituye un conjunto de procesos mediante los cuales un miembro nuevo aprende el sistema de valores, las normas y los patrones de comportamiento que requiere la organización y los admite para adaptarse correctamente a ella.<sup>29</sup> Es el precio por ser miembro de la organización.

La socialización es una práctica que sirve para transferir valores, creencias y principios a los nuevos colaboradores cuando ingresan. Los elementos de la cultura y los



Para conocer más sobre este tema, véase "Ambev".

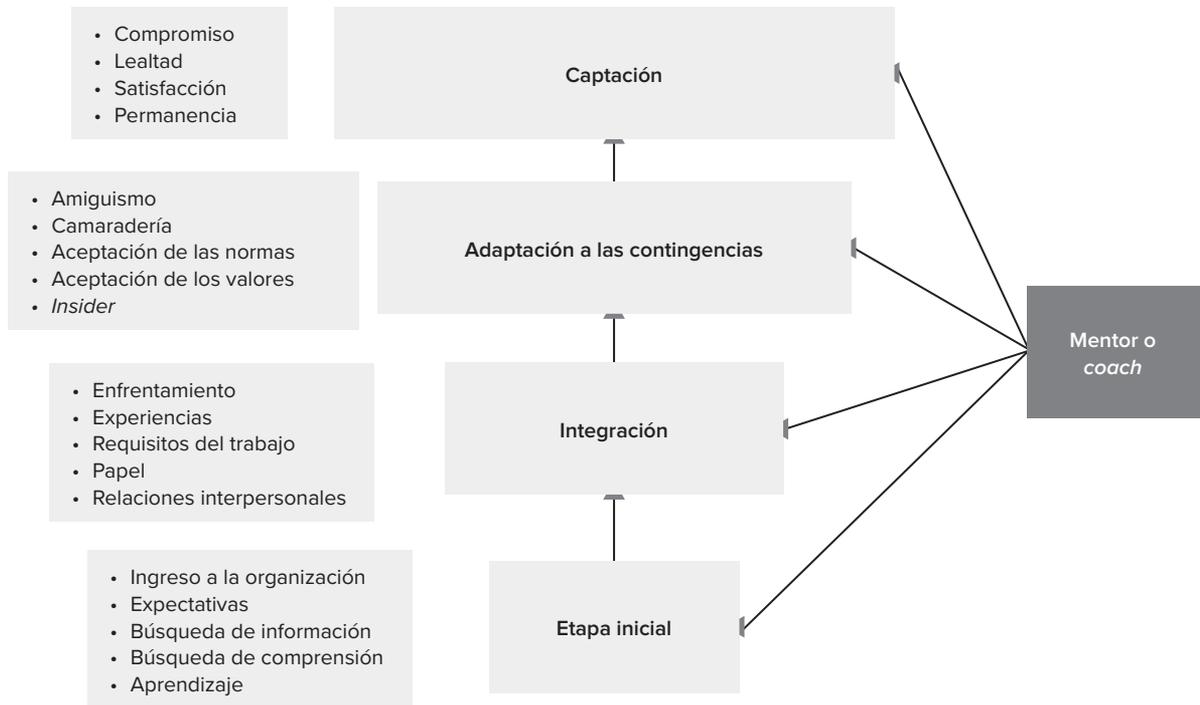
patrones de comportamiento que valora la organización son revelados en la socialización a efecto de que los nuevos miembros se ciñan a ellos.<sup>30</sup>

Tras vencer los obstáculos del proceso de selección, los candidatos admitidos se convierten en los nuevos miembros de la organización y ocupan los puestos. No obstante, antes de que inicien sus actividades, las organizaciones procuran integrarlos a su contexto, condicionarlos a sus prácticas y filosofías predominantes por medio de ceremonias de iniciación y culturización social, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del recién llegado. Se dice que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización. La socialización organizacional es la forma en que las empresas tratan de infundir en el nuevo miembro la manera de pensar y de actuar de acuerdo con los dictados

<sup>28</sup> Chiavenato, I. (2015). *Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas* (p. 68). Barueri, SP: Manole.

<sup>29</sup> Chiavenato, I. (2014). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações* (p. 333). Barueri, SP: Manole.

<sup>30</sup> Schein, E. H. (2007). *Cultura Organizacional e Liderança*. São Paulo: Atlas.



◆ **Figura 6.7** Etapas de la socialización organizacional a partir del *onboarding*.

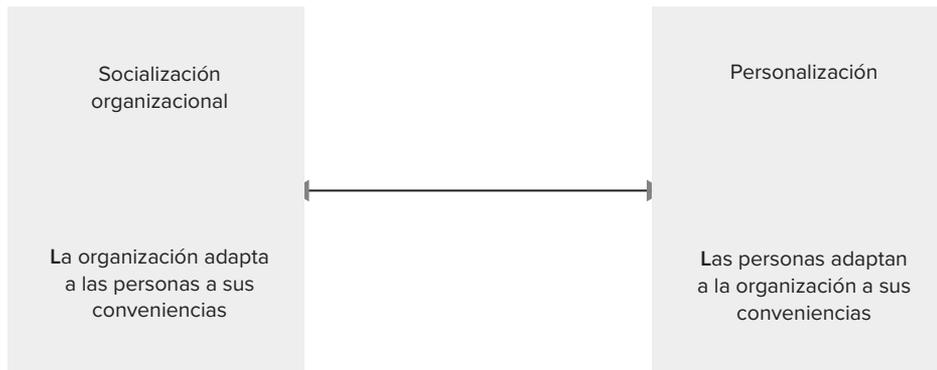
de la organización. Este debe renunciar a cierto grado de su libertad de acción para ingresar en ella y seguir sus preceptos internos, pues debe estar de acuerdo en cumplir un horario de trabajo, desempeñar una actividad determinada, seguir la orientación de su gerente inmediato, cumplir las reglas y los reglamentos internos, etc. En suma, cede parte de su autonomía personal como contrapartida a lo que ofrece la organización (figura 6.7).

La socialización impone, en cierta medida, que el miembro nuevo pierda individualidad. Toda la organización trata de inducir y alinear el comportamiento del individuo a su cultura interna y su gerente inmediato intenta

crear una situación laboral que le proporcione satisfacción y la realización de sus objetivos personales. Pero el nuevo colaborador no siempre se muestra pasivo en esta situación. Se trata de un proceso doble, en el que cada una de las partes trata de influir y de adaptar a la otra a sus propósitos y conveniencias: de un lado está la socialización y, del otro, la personalización (figura 6.8).



Para conocer más sobre este tema, véase "Ambientación de los nuevos talentos".



◆ **Figura 6.8** Los dos lados de la adaptación mutua de las personas y las organizaciones.<sup>31</sup>

<sup>31</sup> Chiavenato, 2015, *Administração nos Novos Tempos*.

### Nota interesante

#### El acoplamiento recíproco

En este proceso bidireccional la adaptación es mutua y pretende lograr una verdadera simbiosis de las partes. Además de bidireccional es recíproco, porque una parte actúa sobre la otra. El periodo inicial de empleo constituye una fase crucial de la adaptación y del desarrollo de una relación sana entre el nuevo miembro y la organización. Es un periodo lento y de difícil adaptación, en el cual la rotación de personal suele ser más elevada que en los periodos siguientes. En este periodo las dos partes aprenden a adaptarse una a la otra. Es un aprendizaje recíproco, en el que cada una de ellas trata de reducir la incertidumbre respecto de la otra (figura 6.9).

#### El contrato psicológico

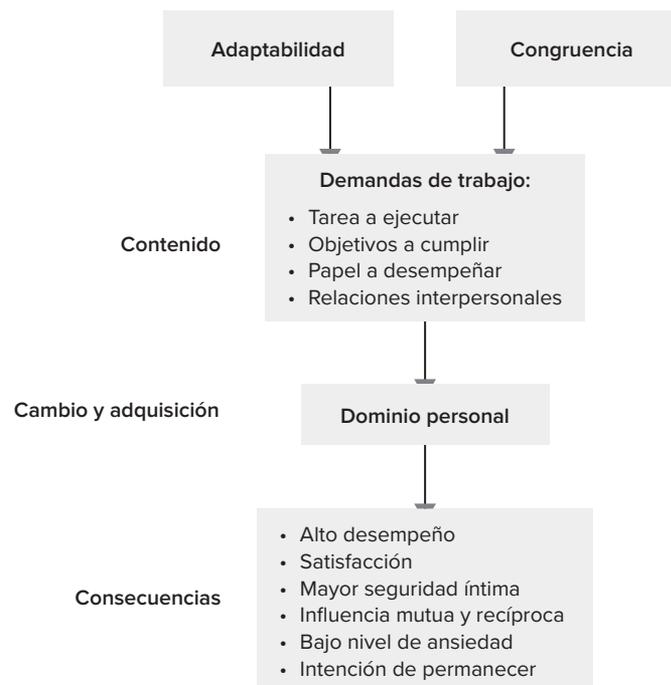
El contrato psicológico condiciona buena parte de ese acoplamiento mutuo. Un contrato es un acuerdo o una expectativa que las personas tienen consigo mismas o con otros. Este contrato se convierte en el medio para la creación y el canje de valores o el intercambio de recursos entre las personas. Cada una de estas presenta sus propios contratos que rigen tanto sus relaciones interpersonales como las intrapersonales. El contrato psicológico es un entendimiento

tácito, entre el individuo y la organización, de los derechos y las obligaciones consagrados por el uso que ambas partes respetarán y observarán. A diferencia del contrato formal, el psicológico no está escrito y muchas veces ni siquiera se discute o esclarece. Se refiere a la expectativa recíproca del individuo y de la organización en el que prevalece el sentimiento de reciprocidad, es decir, cada parte avala lo que ofrece y lo que recibe a cambio. Si desapareciera el sentimiento de reciprocidad, se presentaría una modificación en el sistema. Los contratos psicológicos tienen lugar entre personas, grupos de personas u organizaciones. Por este motivo, la claridad, la objetividad y la transparencia son fundamentales en la GTH.

#### Aprendizaje de la cultura organizacional

Los colaboradores aprenden la cultura organizacional por distintos caminos, como las historias, los rituales, los símbolos materiales y el lenguaje.<sup>32</sup>

1. **Historias.** Son cuentos y pasajes acerca del fundador de la empresa, recuerdos sobre dificultades o eventos especiales, las reglas de conducta, el recorte y la reubicación de los trabajadores, los aciertos y los errores anteriores que anclan el presente en el pasado y explican la legitimidad de las prácticas actuales.



◆ Figura 6.9 El proceso de socialización.

<sup>32</sup> Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (pp. 696-699). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- Rituales y ceremonias.** Son eventos sociales repetitivos que expresan y refuerzan los valores de la organización. Las ceremonias de fin de año y las conmemoraciones del aniversario de la organización son rituales que reúnen y acercan a la totalidad de los trabajadores para motivar y reforzar aspectos de la cultura organizacional, así como para reducir los posibles conflictos.
- Símbolos materiales.** La arquitectura del edificio, los despachos y las mesas, el tamaño y el arreglo físico de los escritorios constituyen símbolos materiales que definen el grado de igualdad o la diferenciación entre las personas y el tipo de comportamiento (como asumir riesgos o seguir la rutina, el autoritarismo o el espíritu democrático, el estilo participativo o el individualismo, la actitud conservadora o innovadora) que desea la organización. Los símbolos materiales, como marcas, logotipos, colores, banderas, constituyen aspectos importantes de la comunicación no verbal.

- Lenguaje.** Muchas organizaciones y también unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como una manera de identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Cuando aprende el lenguaje, el miembro confirma la aceptación de la cultura y ayuda a preservarla. Las organizaciones desarrollan términos singulares para describir equipamientos, escritorios, personas claves, clientes, proveedores o productos. También la forma de vestir de las personas y los documentos que se utilizan constituyen formas de expresar la cultura organizacional.

La cultura organizacional se caracteriza porque sus miembros la aceptan implícitamente. Además, el proceso de selección que elimina a las personas con características que discrepan de las normas establecidas la refuerza y ayuda a preservarla.

### Nota interesante

#### Opciones de socialización de los nuevos colaboradores<sup>33</sup>

El programa de integración puede tener las opciones siguientes:

- Formal o informal.** Cuando al nuevo colaborador se le segrega y diferencia para hacer explícito su papel de recién ingresado, la socialización será más formal. Es el caso de programas específicos de integración y orientación. La socialización informal coloca al nuevo colaborador de inmediato en su puesto, con poca o ninguna atención especial.
- Individual o colectivo.** Los nuevos miembros pueden ser socializados de forma individual o en grupo y

procesan la socialización por un conjunto idéntico de experiencias, como en el servicio militar.

- Uniforme o variable.** El programa fijo establece fases estandarizadas de transición de la etapa de ingreso a la etapa de trabajador. El programa variable no prevé pasos para la integración.
- Seriado o aleatorio.** La socialización seriada utiliza papeles para el entrenamiento que alientan al nuevo trabajador, como en el caso de los programas de aprendizaje y de tutoría. La socialización aleatoria no utiliza papeles y los nuevos trabajadores quedan libres para actuar por cuenta propia.
- Refuerzo o eliminación.** La socialización por refuerzo confirma y apoya ciertas cualidades y calificaciones del nuevo trabajador como ingredientes necesarios para su éxito en el puesto. La socialización por eliminación busca eliminar o neutralizar ciertas características indeseables del nuevo miembro y adaptarlo al nuevo papel que desempeñará.

<sup>33</sup> Extraído de: Van Maanen, J. (1978, verano). "People Processing: Strategies of Organizational Socialization". *Organizational Dynamics*: 19-36, y Schein, E. H. (1990, febrero). "Organizational Culture". *American Psychologist*: p. 116.

### La GTH hoy

#### El HP WAY<sup>34</sup>

En 1937 dos jóvenes ingenieros, Bill Hewlett y Dave Packard, iniciaron su empresa en una cochera en Palo Alto, California, con poco más de 500 dólares en el bolsillo y ningún producto en las manos. La idea era usar tecnología de maneras novedosas. Los dos fundadores se preocuparon más por los principios y los valores que dirigirían a la empresa y la

administración del negocio que por los productos que producirían.<sup>35</sup> Hoy, Hewlett-Packard (HP) factura 43 mil millones de dólares al año y se mantiene siempre joven e innovadora, gracias a su fuerte cultura corporativa. El HP Way tiene las características siguientes:

- Descentralización.** La política de descentralización de HP mantiene el espíritu de la empresa pequeña. Todas las divisiones funcionan y se administran con independencia. Cada división tiene total autonomía.

<sup>34</sup> Basado en: "Com o Vale a seus Pés" (1998, septiembre-octubre). *HSM Management*, 10(2): 50-56.

<sup>35</sup> Packard, David, The HP Way: www.hp.com.

2. **Compromiso con el personal.** Durante la crisis de 1970 HP se negó a recortar personal y propuso que todos los trabajadores aceptaran una disminución de 20% de sus salarios. Este espíritu colectivo es su punto fuerte.
3. **Cambio e innovación.** HP es una de las empresas más innovadoras del mundo. El personal se enfoca en el cambio y la innovación, porque de estos depende la diferencia competitiva de la corporación. Estas son las características de las personas contratadas y las razones por las cuales permanecen en la empresa. La fuente primaria de su crecimiento es el lanzamiento de productos nuevos, en vez de tratar de estirar el ciclo de vida de los productos actuales. Dos terceras partes de las ganancias deben provenir de productos nuevos, que tengan menos de tres años de existencia. La inversión en investigación y desarrollo es elevadísima. La política de la “destrucción productiva” es la mejor defensa de la empresa: “canibalizar” lo que hace hoy para asegurar su liderazgo en el futuro. Es la reinención constante en la empresa.
4. **Calidad de vida.** HP es una de las mejores compañías de Estados Unidos para trabajar en ella. A los trabajadores y a los dirigentes se les llama por su nombre de pila, la forma de vestir es informal y cómoda. La políti-

ca de remuneración se sustenta en un programa de repartición de ganancias. La contribución de los trabajadores se reconoce y valora en toda la organización.

5. **Administración por objetivos (APO).** En HP el desempeño global depende de que cada tarea se vincule a los objetivos globales del negocio. Cada trabajador aporta algo diferente a la compañía y todos trabajan para alcanzar una meta común. La administración por objetivos impone a cada uno de los miles de trabajadores el ejercicio de su creatividad, iniciativa y entusiasmo. La empresa explica lo que desea que se haga, pero no cómo hacerlo. Esa es tarea de cada individuo. La sincronía es la base de todo.
6. **Facultamiento en la toma de decisiones.** Facultar significa fortalecer a los trabajadores y a los equipos dotándoles de autoridad administrativa hacia la base.
7. **Política de puertas abiertas.** El ambiente de trabajo se organiza para obtener lo mejor de los trabajadores. No existen paredes ni puertas, sino salones para reuniones informales y computadoras portátiles para estimular el trabajo en equipo y garantizar la cercanía con la gerencia.

¿Por qué HP es una de las empresas más admiradas del mundo? Sin duda, por su fuerte cultura corporativa.

### Volvamos al caso introductorio

#### Multimarcas

Los gerentes de ventas dijeron lo que Renata esperaba. Faltaba orientación sobre la cultura organizacional de Multimarcas. Las nociones fundamentales sobre este aspecto tan importante tenían que ser grabadas en la mente del personal de ventas. Se requerían estructuras más personalizadas para marcar y realzar la presencia de la compañía.

Los valores deben ser comentados, discutidos y fijados más ampliamente en la mente de las personas, tanto empleados como clientes. Los supuestos básicos debían quedar más claros. Pero, ¿cómo hacerlo en una organización sumamente descentralizada? ¿Usted qué haría?

## Métodos de socialización organizacional

Las organizaciones deben promover la socialización de sus nuevos miembros y la integración adecuada a su fuerza de trabajo. En algunas la socialización es impositiva y contundente, como las novatadas para los estudiantes en las escuelas y las universidades. Por su parte, en las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase ini-

cial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización intenta allanar el camino.

Los métodos de socialización organizacional más difundidos son (figura 6.10):

1. **El proceso de selección.** La socialización se inicia en las entrevistas de selección, en las cuales el candidato empieza a conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que predomina en él, los compañeros de trabajo, las actividades que se desarrollan, los desafíos y las recompensas futuras, el gerente y el estilo de administración que existe, etc. Incluso antes de que el candidato sea aprobado, el proceso de selección le permite obtener información y ver con sus propios ojos cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.
2. **Contenido del puesto.** El nuevo colaborador debe ser encargado de tareas bastante atractivas y suficientes para proporcionarle éxito al inicio de su carrera en la organización, para después recibir tareas gradualmente más complicadas y cada vez más desafiantes. Así, los empleados principiantes tienden a interiorizar elevadas normas de desempeño y expectativas positivas dadas las recompensas que se obtienen de un desempeño excelente. Cuando se coloca a los principiantes en tareas fáciles no tienen la ocasión de experimentar el éxito ni la motivación que deriva de él.



◆ **Figura 6.10** Métodos de socialización organizacional.

3. **El supervisor como tutor.** El nuevo colaborador puede estar ligado a un tutor que se encargue de integrarle a la organización. Para los nuevos empleados, el supervisor representa el punto de unión con la organización que debe cuidarlos como un verdadero tutor, que los acompaña y orienta durante el periodo inicial en la organización. Si el supervisor realiza un buen trabajo, el recién llegado suele ver a la organización bajo una luz positiva. Si, por el contrario, el supervisor es ineficiente en la recepción y la dirección, el recién llegado la ve de forma negativa. Por ello, el supervisor debe cumplir cinco funciones básicas:
  - a) Transmitir al nuevo colaborador una dirección clara de la tarea que debe realizar.
  - b) Proporcionar toda la información técnica respecto de la manera de ejecutar dicha tarea.
  - c) Negociar con el nuevo colaborador las metas y los resultados que debe alcanzar.
  - d) Brindar al nuevo colaborador la realimentación adecuada acerca de su desempeño.
  - e) Integrarlo socialmente al equipo de trabajo.
4. **La socialización organizacional**, o el *onboarding*, es el modo en que la organización recibe a sus nuevos colaboradores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema de trabajo antes de que estos inicien sus actividades. La organización trata de integrarlos en su contexto, condicionándolos a sus prácticas y filosofías predominantes a través de ceremonias de iniciación y de aculturamiento social al mismo tiempo que intenta que se desprendan de antiguos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables que deben ser eliminados del comportamiento del novato. La socialización organizacional es el camino por el cual la organización trata de imprimir en el nuevo participante la forma en que debe pensar y actuar de acuerdo con los dictámenes de la organización.
5. **El gerente inmediato** debe acoger y tuturar a los nuevos miembros para que estén bien supervisados, acompañados y orientados. Para actuar como tutor o mentor debe ser capacitado de modo que pueda

orientar, evaluar y definir acciones correctivas, programas de mejoría y, sobre todo, tener una enorme dosis de paciencia para lidiar con los nuevos e inexpertos reclutas.

6. **Equipo de trabajo.** El equipo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La integración del nuevo miembro se debe atribuir a un equipo de trabajo capaz de provocar en él un efecto positivo y duradero. La aceptación del grupo es fuente crucial de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los equipos de trabajo ejercen una fuerte influencia en las creencias y las actitudes de los individuos respecto de la organización y la forma en que se deben comportar.
7. **Programa de integración.** Es un programa formal e intensivo de capacitación inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o departamentos que existen), los productos y servicios, y la misión y los objetivos de la entidad. Recibe el nombre de programa de inducción y representa el principal método para adoctrinar a los nuevos participantes en las prácticas comunes de la organización. Su objeto es conseguir que aprendan y absorban los valores, las normas y las pautas de comportamiento que la empresa considera relevantes para el buen desempeño de su fuerza de trabajo.

### Evaluación crítica

Cuando una persona ingresa a una empresa siempre se somete a un periodo inicial de adaptación al contexto del nuevo ambiente. Tal vez también le haya ocurrido a usted. La experiencia del nuevo colaborador influye profundamente en su desempeño futuro. ¿Cómo crearía usted un ecosistema interno para facilitar la vida a la persona que ingresa a la empresa de modo que quede encantada y maravillada?

<p><b>Asuntos organizacionales</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión y objetivos globales de la organización</li> <li>2. Políticas y directrices de la organización</li> <li>3. Estructura de la organización y sus unidades organizacionales</li> <li>4. Productos y servicios que ofrece la organización</li> <li>5. Reglas y procedimientos internos</li> <li>6. Procedimientos de seguridad laboral</li> <li>7. Distribución física de las instalaciones que utilizará el nuevo miembro</li> </ol>
<p><b>Beneficios ofrecidos</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Horario de trabajo, de descanso y para comer</li> <li>2. Días de paga y de adelantos salariales</li> <li>3. Programa de prestaciones sociales que ofrece la organización</li> </ol>
<p><b>Relaciones</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación con los superiores y compañeros</li> </ol>
<p><b>Deberes del nuevo participante</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responsabilidades básicas que se le confían</li> <li>2. Visión general del puesto</li> <li>3. Tareas</li> <li>4. Objetivos del puesto</li> <li>5. Metas y resultados que se deben alcanzar</li> </ol>

◆ **Figura 6.11** Puntos principales de un programa de socialización.

El programa de integración pretende lograr que el nuevo participante asimile, de forma intensiva y rápida, en una situación real o de laboratorio, la cultura organizacional y se comporte, de ahí en adelante, como un miembro que porta la camiseta de la organización. Estos programas duran de uno a cinco días, lo cual depende de la intensidad de socialización que la entidad pretende imprimir, pero después aplica un seguimiento del nuevo miembro, a mediano plazo, a cargo del gerente que funciona como tutor del nuevo participante y que tiene la

responsabilidad de evaluar su desempeño. En caso de que el nuevo miembro ocupe un puesto destacado, en los niveles de gerencia o dirección, el programa de integración puede durar meses, con una agenda que programa su permanencia en distintas áreas o departamentos de la organización, con un tutor permanente (su gerente o director) y un tutor específico para cada área o departamento incluido en la agenda.

La socialización organizacional constituye el esquema de recepción y de bienvenida a los nuevos miembros. En

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensaje de bienvenida</li> <li>• Historia de la organización</li> <li>• El negocio de la organización</li> <li>• Usted y su futuro</li> <li>• Lo que debe saber:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horario de trabajo</li> <li>• Periodos de descanso</li> <li>• Faltas al trabajo</li> <li>• Registros y controles</li> <li>• Días de paga</li> <li>• Prevención de accidentes</li> <li>• Utilización de teléfonos</li> <li>• Supervisión</li> <li>• Lugar de trabajo y de movimiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus prestaciones:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vacaciones y descanso semanal</li> <li>• Días feriados</li> <li>• Seguro de vida de grupo</li> <li>• Asistencia médico-hospitalaria</li> <li>• Estacionamiento y transporte</li> <li>• Programa de capacitación</li> <li>• Plan de sugerencias</li> <li>• Planes de seguridad social</li> <li>• Servicio social</li> </ul> </li> <li>• Prestaciones especiales para usted:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sindicato</li> <li>• Planes educativos</li> <li>• Restaurante y café</li> </ul> </li> </ul>
---	---

◆ **Figura 6.12** Manual del colaborador de una organización.

realidad, representa una etapa de iniciación importante para moldear una buena relación a largo plazo entre el individuo y la organización. Disminuye el tiempo de adaptación del nuevo colaborador a su nuevo ambiente laboral y acelera su productividad. Es más, funciona como elemento para fijar y mantener la cultura organizacional (figura 6.11).

Casi siempre, el nuevo colaborador recibe un manual con información básica para que interactúe exitosamente en la organización. La figura 6.12 muestra la composición típica del manual de orientación o manual del colaborador.

## Preguntas para discusión

1. ¿Qué diferencia existe entre retener y enganchar a los talentos?
2. ¿Usted qué entiende por socialización organizacional?
3. Si usted fuese el director del área de la gestión del talento humano de su empresa, ¿cómo ayudaría a los colaboradores a aprender con más profundidad su cultura organizacional?

## Caso de apoyo

### Walt Disney y su público interno y externo<sup>36</sup>

Walt Disney Co. tiene tres divisiones principales: películas de entretenimiento, productos de consumo y parques temáticos y *resorts*. La forma de operar los parques temáticos ubicados en California, Florida, Tokio y París nos muestra la fortaleza de su cultura organizacional. La empresa reconoce que las personas son muy importantes para el trato con sus clientes, toda vez que sus colaboradores están en contacto permanente con ellos, por lo cual pueden crear una buena o una mala impresión. De ahí su preocupación por preparar a su personal interno (trabajadores) para que atienda al personal externo (clientes o consumidores).

Disneyworld y Disneyland utilizan un programa de integración formal, colectivo y seriado para asimilar a los nuevos colaboradores, de modo que ellos adquieran una nueva identidad, desarrollen actitudes positivas y atiendan bien a los clientes. El programa incluye ocho horas de orientación, seguidas por 40 horas de aprendizaje en los parques. El lenguaje adquiere una importancia fundamental. No hay trabajadores, sino solo “miembros del espectáculo”. Las personas no tienen puestos, sino papeles. Los clientes son “invitados”, los paseos se llaman “atracciones” y el personal de refuerzo es “anfitrión de seguridad”, los uniformes son “disfraces” y los accidentes son “incidentes”. El programa utiliza los siguientes medios:

1. El departamento de GTH de Disney ofrece un esquema especial de “bienvenida” a los nuevos colaboradores. Estos reciben instrucciones por escrito sobre su trabajo, como a quién reportan, cómo vestir y el tiempo de duración de cada fase del entrenamiento inicial.
2. El primer día los nuevos colaboradores son transportados a la Universidad de Disney para un curso de orientación de tiempo completo. Se sientan cuatro en cada mesa, reciben gafetes de identificación, toman

café y jugo, y comen rosquillas y pastelillos, mientras se presentan unos a otros para conocerse. De entrada, cada nuevo colaborador conoce a tres compañeros y se siente parte de un pequeño grupo.

3. Se introduce a los colaboradores en la historia y la filosofía de Disney con presentaciones audiovisuales. Aprenden que están en el negocio del entretenimiento y que son “miembros del elenco”, cuyo trabajo consiste en manifestar entusiasmo, conocimiento y profesionalismo para servir a los “invitados”. Aprenden a desempeñar cada uno de los papeles involucrados en la producción del “espectáculo”. Así, se les invita a comer, a visitar el parque y, después, son llevados a un área de descanso para uso exclusivo de los colaboradores, que tiene un lago, un patio de recreación, un espacio para días de campo, instalaciones de remo y pesca y una enorme biblioteca.
4. Al día siguiente, los novatos reciben sus atribuciones específicas para desempeñar tareas de seguridad, transporte, limpieza de calles y alimentación de los invitados (restaurantes). A partir de ahí se someten a una capacitación adicional de varios días antes de entrar en “escena”. Después de aprender sus funciones, “se visten de carácter” y están preparados para desempeñarlas.
5. Además, los nuevos colaboradores reciben capacitación adicional para saber responder a las preguntas de los invitados. Cuando no conocen la respuesta, utilizan sus aparatos individuales de comunicación para pedir ayuda de operadores que cuentan con manuales y están preparados para responder cualquier pregunta o resolver cualquier problema.
6. Los colaboradores reciben un diario Disney llamado *Ojos y Oídos*, que contiene noticias de actividades, oportunidades de empleo, beneficios especiales, ofertas educacionales, etc. Cada edición contiene un buen número de fotografías de trabajadores con un alto desempeño.
7. Cada gerente de Disney pasa una semana al año en la línea del frente. Deja la mesa de su despacho y parte a la línea donde vende o recibe pagos, vende palomitas u organiza grupos de paseo. Es la forma en que

<sup>36</sup> Pope, N. W. (1979, 25 de julio). *Mickey Mouse Marketing*. American Banker.

el personal de la administración se dirige a la operación para saber lo que sucede en el parque y cómo ayudar a mantener la calidad de los servicios para satisfacer a los millones de visitantes. Todos los gerentes y colaboradores usan insignias y se llaman por su nombre de pila, sin importar su nivel jerárquico.

8. Todos los colaboradores que se separan de la compañía responden un cuestionario sobre las satisfacciones e insatisfacciones que les provocó haber trabajado en Disney. Así, la administración mide el éxito

para desarrollar la satisfacción de los trabajadores y, con ello, la de los consumidores.

No es extraño que los colaboradores de Disney tengan tanto éxito en satisfacer a sus “invitados”. La atención que la administración presta a los colaboradores provoca que se sientan personas importantes y responsables por el “show”. La idea de que “poseen la organización” les lleva a derramar satisfacción sobre los millones de visitantes con quienes tienen contacto. Para obtener la satisfacción del cliente, Disney invierte en sus colaboradores.

## El programa de orientación

Proporcionar orientación a las personas cumple varios propósitos: envía mensajes claros y brinda información sobre la cultura organizacional, del cargo que se ocupará y las expectativas sobre el trabajo. El programa de orientación pretende alcanzar los objetivos siguientes:<sup>37</sup>

1. **Reducir la ansiedad de las personas.** La ansiedad se genera por el temor a fallar en el trabajo. Es un sentimiento normal que surge debido a la incertidumbre de tener la capacidad para llevarlo a cabo con éxito. Cuando los nuevos colaboradores reciben la tutoría de trabajadores experimentados, su ansiedad disminuye y la autoseguridad aumenta.
2. **Reducir la rotación.** La rotación es más elevada durante el periodo inicial del trabajo porque los nuevos colaboradores se sienten ineficientes, no deseados o no necesarios. La orientación eficaz disminuye esa reacción.
3. **Ahorrar tiempo.** Cuando los nuevos colaboradores no reciben orientación pierden más tiempo tratando de conocer la organización, su trabajo y a sus compañeros. Pierden eficiencia. Cuando los compañeros y el supervisor les ayudan de forma integral y cohesionada, se integran mejor y más rápidamente.
4. **Desarrollar expectativas realistas.** Los nuevos colaboradores, por medio del programa de orientación, se enteran de lo que se espera de ellos y de cuáles son los valores que acaricia la organización.

Uno de los aspectos que influye más directamente en la satisfacción de las personas, incluso más que los atractivos materiales o los financieros, es la calidad de la comunicación dentro de la empresa. Para todas las personas, desde el obrero más humilde hasta la persona que está en el escalón más alto, desde la menos calificada hasta la mejor preparada, es muy importante tener libertad para expresarse, sentir que es escuchada y que puede cambiar las co-



Para conocer más sobre este tema, véase “El programa de integración de 3M”.

sas. La persona debe sentir que influye en la organización, en su trabajo, en la calidad de los productos/servicios, y en los procesos de producción. Ese clima permite que el colaborador se sienta seguro cuando disiente de la opinión de los superiores y que ello no le ocasionará problemas. Desde el punto de vista monetario, nada de lo anterior le cuesta un centavo a la organización, y desde el punto de vista psicológico, no se paga con nada. La apertura de la comunicación es un beneficio clásico sin cargo alguno. La empresa no tiene que recurrir a su caja para hacerlo, y obtiene resultados poderosos con la creación de libertad, participación, compromiso y responsabilidad. Sin embargo, es necesario que permanezca abierta a los cambios de actitudes que registran las personas, y eso debe comenzar de la cima hacia la base. Empresas como Xerox, Accor y Elma Chips consiguen esa apertura con maestría.<sup>38</sup>

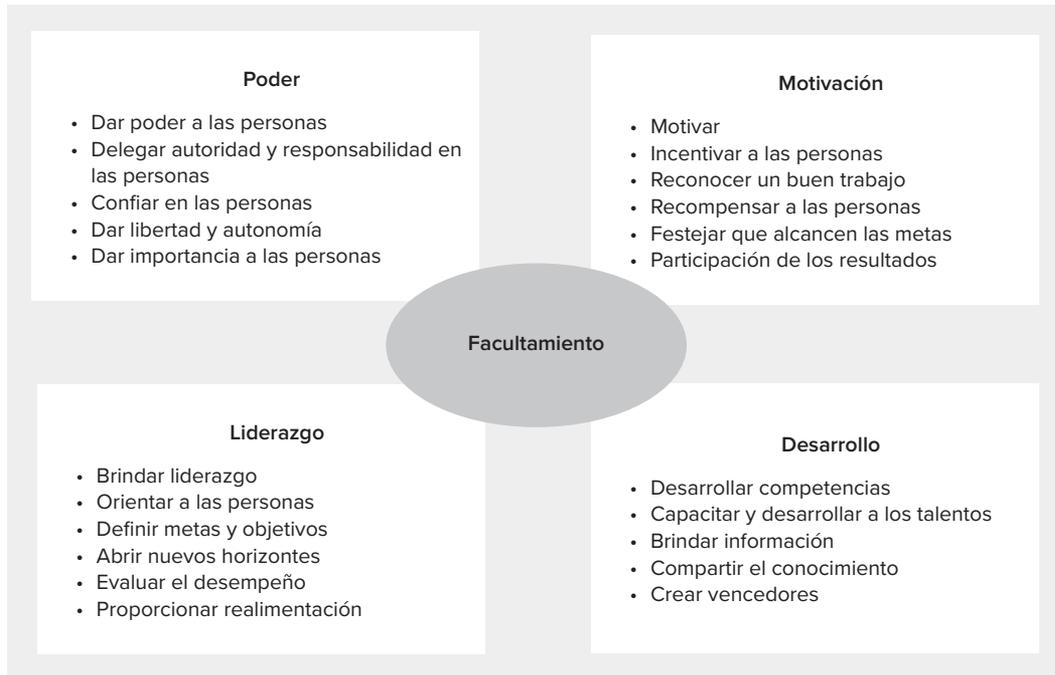
## Facultamiento (*empowerment*)

La palabra inglesa *empowerment* tiene un significado universal. Quiere decir otorgar poder, autoridad y responsabilidad a las personas para que sean más activas y proactivas dentro de una organización. Se trata de un cambio cultural, de una transformación del comportamiento de las personas, quienes tienen más autonomía e iniciativa personales en sus actividades, al contrario de las reglas y los reglamentos tradicionales que inhiben e impiden la plena realización de las personas. La figura 6.13 muestra los elementos básicos del facultamiento, empoderamiento o *empowerment*.

El facultamiento hace maravillas en las organizaciones. Con ella, las personas asumen las responsabilidades siguientes:

<sup>37</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 419). Chicago, IL: Irwin.

<sup>38</sup> Gomes, M. T. (1998). “Conquiste um Lugar nas Melhores”, *As Melhores Empresas para Você Trabalhar. Exame*, 669: 13.



◆ **Figura 6.13** Bases para el facultamiento.

1. **Responsabilidad por la excelente ejecución de la tarea.** Es la base de la excelencia de las operaciones. Las personas trabajan con ahínco y con placer.
2. **Responsabilidad por la mejora continua del trabajo.** No solo se trata de ejecutar el trabajo, sino de mejorarlo continuamente.
3. **Orientación hacia las metas.** El trabajo es un medio, y no un fin, para llegar a las metas y superarlas.
4. **Enfoque en el cliente, sea interno o externo,** el cliente es prioritario para las actividades de las empresas. Esto crea una red de conexiones, una cadena de valor cuyo mayor beneficiado es el cliente externo, que se encuentra en el extremo final de la cadena.
5. **Actividad en grupo y en equipo.** El trabajo en conjunto produce mejores resultados en razón de la sinergia y el apoyo mutuo de las personas.
6. **Enfoque en la misión organizacional y en la visión del negocio.** Toda actividad se dirige a contribuir a la misión de la organización y a que la visión del negocio se convierta en una realidad concreta.
7. **Acción que se traduce en agregar valor.** Lo importante no solo es trabajar, sino agregar valor a la organización, para el cliente y el colaborador.

Con el facultamiento, las personas se convierten en asociadas de la organización.

### Nota interesante

#### ¿Usted sabe qué quiere decir facultamiento?<sup>39</sup>

Para distribuir los niveles adecuados de autoridad y responsabilidad en toda la organización es necesario fortalecer a todos sus miembros, pues así se logra mejor control. El elemento esencial del control es la autoestima de las personas. El grado de control que manifiestan las personas con mucha autoestima es muy grande, mientras que la exhibida por las personas con poca autoestima es mínimo. El facultamiento aumenta el control, incrementa la autoestima e impulsa la calidad dentro de la organización.



<sup>39</sup> Connors, T. D. (ed.) (1993). *The Nonprofit Management Handbook: Operating Policies and Procedures* (p. 125). Nueva York: John Wiley & Sons.

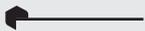
Su objetivo es simple: transferir responsabilidad y recursos a todas las personas, con el fin de obtener su energía creativa e intelectual, de modo que puedan exhibir un verdadero liderazgo dentro de sus propios ámbitos de competencia y, al mismo tiempo, ayudar a enfrentar los desafíos globales de toda la empresa. La atribución de facultades busca la energía, el esfuerzo y la dedicación de todos y quitar al gerente el antiguo monopolio del poder, la información y el desarrollo. Facultar es dar poder y autonomía a los trabajadores para que aprovechen al máximo su talento colectivo.<sup>40</sup>



<sup>40</sup> Kiernan, M. J. (1998). *11 Mandamentos da Administração do Século XXI* (pp. 129-130). São Paulo: Makron Books.

Existen algunos principios para facultar a las personas:<sup>41</sup>

1. Darles un trabajo en el que se sientan importantes.
2. Otorgarles plena autoridad y responsabilidad, así como independencia y autonomía en sus tareas y recursos.
3. Permitirles que tomen decisiones respecto a su trabajo.
4. Otorgarles visibilidad y brindarles reconocimiento por sus esfuerzos y resultados.
5. Construir relaciones entre las personas, ligándolas con personas más importantes y apoyándolas por medio de líderes e impulsores.
6. Llevar la información a todos los niveles. La información es poder y permite que las personas piensen y actúen mejor.
7. Pedirles su opinión en los asuntos de trabajo. Hacer que se sientan dueñas de los procesos de trabajo. Hacer que se sientan orgullosas de pertenecer a la organización.
8. Acentuar la colaboración y el espíritu de equipo y facultar a ellas y a los equipos.
9. Ayudar a las personas que han sido facultadas a que faculten a otras. Extender el facultamiento a todos los niveles y áreas de la organización. Crear medios para divulgar la información, las opiniones y las ideas por toda la organización.



<sup>41</sup> Kanter, R. M. (1983). *The Change Masters: Innovation for Productivity in the American Corporation*. Nueva York: Simon & Schuster.

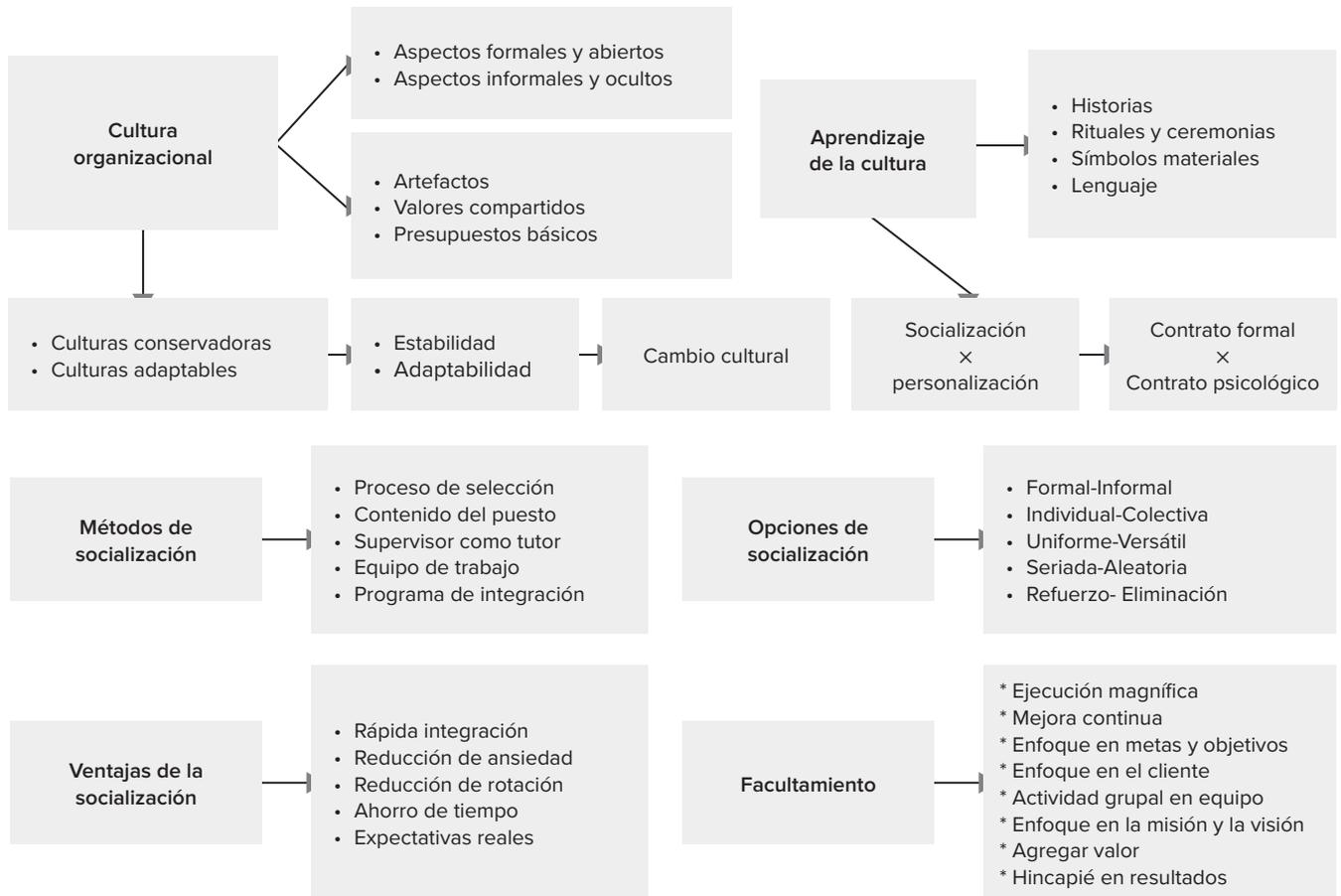
El secreto es utilizar a todo su personal, todas sus habilidades, todo el tiempo. Otorgar autoridad y recursos a las personas y dejarlas actuar.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué quiere decir función? ¿Por qué se dice que la organización es un sistema de funciones?
2. Defina la orientación de las personas en el contexto de su colocación.
3. Explique qué es la cultura organizacional. Defina cultura fuerte y cultura débil.
4. ¿Por qué la cultura se parece a un iceberg?
5. Defina los aspectos formales y abiertos de una cultura y los informales y ocultos.
6. ¿Cuáles son los componentes de la cultura organizacional? Explíquelos.
7. ¿Qué quiere decir valor?
8. ¿Es posible cambiar la cultura organizacional? Explique.
9. ¿Cuáles son las características de las culturas con éxito? Explique.
10. Comente la cultura de Levi Strauss.
11. ¿Qué diferencias existen entre las culturas adaptables y las no adaptables?
12. Explique la paradoja entre estabilidad y adaptabilidad de la cultura.
13. ¿Qué condiciones se requieren para cambiar una cultura organizacional?
14. ¿Cómo aprenden la cultura organizacional los trabajadores?
15. ¿Qué es la socialización organizacional? ¿Por qué se utiliza?
16. ¿Cuáles son las alternativas de un programa de integración?
17. Comente sobre el HP Way.
18. ¿Cuáles son los métodos de socialización organizacional?
19. ¿Cuáles son los principales puntos de un programa de integración?
20. ¿Cuál es el contenido de un manual del empleado?

## Preguntas para discusión

1. Explique el programa de integración de Walt Disney.
2. ¿Cuáles son las ventajas de un programa de orientación?
3. Explique el programa de orientación de DuPont Merck.



◆ **Figura 6.14** Mapa mental del capítulo 6.



# CAPÍTULO 7

## Calidad de vida en el trabajo

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** las características de un excelente programa de calidad de vida en el trabajo.
- **Comprender** la importancia de la higiene y la seguridad en el trabajo.
- **Explicar** la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la higiene y la seguridad en el trabajo.
- **Explicar** los aspectos principales de la salud ocupacional.
- **Comprender** las causas y las consecuencias de los accidentes de trabajo.

### Lo que verá a continuación:

- Calidad de vida en el trabajo (CVT)
- Higiene laboral
- Salud ocupacional
- Seguridad laboral
- Prevención de accidentes

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### El desafío de la productividad en Indusfil

Roberto Rosales, el gerente de Gestión Humana de Indusfil, productora de hilos eléctricos de baja y alta tensión, hizo un extenso informe sobre dos grandes problemas de la empresa: los elevados índices de absentismo y de rotación, y sus efectos negativos en la productividad en general. El asunto

generó una reunión de la junta directiva. Nadie se había preocupado hasta entonces por el asunto. En la reunión, se llegó a un consenso general: el problema mayor está en la falta de compromiso del personal, provocado por la baja calidad de vida en el trabajo de los colaboradores. ¿Cómo mejorarla? Nadie tuvo una buena idea al respecto. Roberto se encargó de buscar una solución al problema.

No basta con incorporar, desarrollar, recompensar, utilizar y cuidar a los talentos, sino que también es necesario comprometerlos con la organización y procurar que siempre estén contentos y satisfechos. Esto se debe a que la inversión que hagan las dos partes, la organización y el talento, tendrá que ser compensada con un rendimiento duradero y valioso para ambas. Si eso no sucede, las dos pierden. En la disputa por los talentos sobresalen las organizaciones que tienen éxito en conservarlos y, sobre todo, en comprometerlos e impulsarlos para que alcancen los objetivos de las dos partes, o sea tanto los de la organización como los de los talentos. De ahí la importancia de los procesos para comprometer a los talentos con la organización.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo en la organización, en un centro de trabajo que constituye su hábitat. El entorno laboral se caracteriza por sus condiciones físicas y materiales, así como por sus condiciones psicológicas y sociales que influyen poderosamente en las personas. Por un lado están los aspectos físicos y ambientales que repercuten en los sentidos y que pueden afectar de manera positiva o negativa el bienestar físico y la salud e integridad física de las personas. Por el otro, se encuentran los aspectos psicológicos que pueden afectar el bienestar físico y psicológico, la salud física y mental y la integridad moral de las personas. En resumen, en un lado, la higiene y la seguridad de empleo y, en el otro, la calidad

de la vida en el trabajo. Estos dos aspectos sientan las bases para que una organización se convierta en el mejor lugar para trabajar. Si no alcanzara plenamente y superara este mínimo elemental no se hablaría de comprometer a las personas porque, sin lugar a dudas, estarían insatisfechas, serían poco productivas o se irían a otro lugar.



Para conocer más sobre este tema, véase “Responsabilidad de la gestión en la prevención laboral”.

## Calidad de vida en el trabajo (CVT)

La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social. El término calidad de vida en el trabajo (CVT) fue acuñado por Louis Davis<sup>1</sup> en la década de 1970, cuando desarrollaba un proyecto sobre el diseño de puestos. Según él, el concepto se refiere a una preocupación por el bienestar general y la salud de los colaboradores cuando desempeñan sus actividades. Algunos autores europeos desarrollaron otros conceptos dentro del enfoque socio-técnico y de la democracia industrial.<sup>2</sup> Hoy en día, el concepto de calidad de vida en el trabajo incluye tanto los aspectos físicos y ambientales como los aspectos psicológicos en el interior del centro de trabajo.<sup>3</sup> La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por una parte las reivindicaciones de los colaboradores sobre bienestar y satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a sus efectos positivos y potenciadores sobre la productividad y la calidad. Pero, sobre todo, la CVT representa un intenso movimiento hacia el respeto profundo por el bienestar de las personas desde el punto de vista biológico, psicológico y social. Eso es lo que vale. Al final de cuentas, nosotros también somos seres humanos.

### Nota interesante

#### Conceptos de la CVT

- **La CVT** es el conjunto de acciones de una empresa que incluye el diagnóstico y la implantación de mejoras e innovaciones administrativas, tecnológicas y estructurales dentro y fuera del ambiente de trabajo, con la intención de propiciar condiciones plenas

para el desarrollo humano mientras desempeña el trabajo.<sup>4</sup>

- **La CVT** es la percepción del individuo respecto de su posición en la vida, en el contexto de su cultura y en el sistema de valores en el que vive, y en cuanto a sus objetivos, expectativas, normas y acepciones. Es un concepto muy amplio que incluye la salud física, el estado psicológico, las creencias personales, las relaciones sociales y las relaciones con el ambiente.<sup>5</sup>
- **La CVT** es el resultado directo de una combinación de diversas dimensiones básicas del desempeño de las actividades y de otras dimensiones que no dependen directamente de las tareas, las cuales producen diferentes niveles de motivación y satisfacción y pueden resultar en distintos tipos de actividades y conductas de los individuos que pertenecen a una organización.<sup>6</sup>

Independientemente de las percepciones que los colaboradores tuviesen respecto de lo que significa la CVT, esta debe incluir:<sup>7</sup>

- Trabajo que valga la pena desempeñar.
- Condiciones de trabajo seguras.
- Remuneración justa y adecuada.
- Seguridad de empleo.
- Supervisión competente.
- Realimentación sobre el desempeño laboral.
- Oportunidades para el crecimiento intelectual y profesional.
- Posibilidad de ascender y avanzar en la carrera.
- Justicia y clima social excelentes.

<sup>4</sup> Nadler, D. A. & Lawler III, E. E. (1983, invierno). “Quality of Work Life: Perspectives and Directions”. *Organizational Dynamics*.

<sup>5</sup> Albuquerque, L.G. & Limongi-França, A.C. (1998, junio). “Estratégia de Recursos Humanos e Gestão de Qualidade de Vida no Trabalho: O Stress e a Expansão do Conceito de Qualidade Total”. *Revista de Administração São Paulo*, 33(2): 40-51.

<sup>6</sup> Organização Mundial de la Salud (OMS), véase: [www.oms.org](http://www.oms.org).

<sup>7</sup> Walton, R. (1975). “Criteria for Quality Life”. En: Davis, L.A.B., *The Quality of Working Life: Problems, Prospects and State of the Art*. Nueva York: The Free Press.

En el fondo, la CVT persigue una visión integral y ética del ser humano en su relación con las organizaciones. Se ha utilizado como indicador de las experiencias humanas en el centro laboral y el grado de satisfacción de las personas que desempeñan el trabajo. El concepto de CVT implica un profundo respeto por las personas, ya que las organizaciones solo pueden alcanzar grados elevados de calidad y productividad si cuentan con personas motivadas que tengan una participación activa en sus trabajos y que sean recompensadas adecuadamente por sus aportaciones. La competitividad de la organización, y, obvio, la calidad y la productividad, pasan obligatoriamente por la CVT. Para atender al cliente externo, la organización no

<sup>1</sup> Davis, L. E. (1966, octubre). “The Design of Jobs”. *Industrial Relations*: 21-45.

<sup>2</sup> Trist, E. L. (1963). *The Socio-Technical Perspective*. Londres: Tavistock Publications.

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos*. Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

debe olvidar al cliente interno. Esto significa que, para satisfacer al cliente externo, las organizaciones deben satisfacer antes a sus colaboradores encargados del producto o servicio que ofrecen. Como dice Claus Möller, consultor danés: coloque a los empleados en primer lugar y ellos colocarán a los consumidores en primer lugar. La organización que invierte en el colaborador está, en realidad, invirtiendo indirectamente en el cliente, en los demás grupos de interés y en su éxito organizacional. La gestión de la calidad total en las organizaciones depende de la optimización del potencial humano, lo cual depende del nivel de satisfacción que sienten las personas que trabajan en ellas. La CVT representa la medida en que los miembros de la organización son capaces de satisfacer sus necesidades personales por medio de su trabajo en ella y se sienten satisfechos y contentos. Y de entregar valor a la organización y a los demás grupos de interés.

### Volvamos al caso introductorio

#### El desafío de la productividad en Indusfil

El gerente de GTH de Indusfil, Roberto, accedió al resultado de las entrevistas de apagado y notó que eran superficiales y no permitían conocer exactamente las causas que llevaron a la salida de tantos colaboradores. No había suficientes datos para tomar una decisión.

Hizo varias reuniones con supervisores y notó una enorme insatisfacción entre todos ellos. Buscó oír y anotar todas las quejas, pero se dio cuenta de que no podían ayudarlo.

## Componentes de la CVT

La calidad de vida en el trabajo es una construcción intangible, compleja y multidisciplinaria que involucra una constelación de factores, tales como:

1. La satisfacción con el trabajo ejecutado.
2. Las posibilidades de futuro en la organización.
3. El reconocimiento por los resultados alcanzados.
4. El salario percibido.
5. Las prestaciones recibidas.
6. Las relaciones humanas dentro del equipo y la organización.
7. El entorno psicológico y físico del trabajo.
8. La libertad para actuar y la responsabilidad para tomar decisiones.
9. Las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

La CVT implica aspectos intrínsecos (contenido) y extrínsecos (contexto) del puesto. Afecta a las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la produc-

tividad individual y grupal, como la motivación para el trabajo, la adaptación a los cambios en el entorno laboral, la creatividad y el afán por innovar o aceptar cambios y, sobre todo, agregar valor a la organización.



Para conocer más sobre este tema, véase “La salud es un negocio”.

## Modelos de CVT

El desempeño del puesto y el clima de la organización representan factores importantes que determinan la calidad de vida en el trabajo. Si esta fuera mala, generaría alienación del empleado e insatisfacción, mala voluntad, disminución de la productividad y comportamientos contraproducentes (como absentismo, rotación, robo, sabotaje, militancia sindical, etc.).<sup>8</sup> Una buena calidad conducirá a un clima de confianza y respeto mutuo, en el cual las personas tenderán a aumentar sus aportaciones y a elevar sus posibilidades de éxito psicológico, mientras que la gerencia se inclinará a reducir los mecanismos rígidos de control social.

Puesto que la importancia de las necesidades humanas varía de acuerdo con la cultura de cada individuo y de cada organización, la CVT no solo está en función de las características individuales (necesidades, valores, expectativas) o situaciones (estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas, políticas internas) sino, sobre todo, de la actuación sistémica de las características individuales y organizacionales. Ello explica por qué diversos autores presentan modelos de CVT que se presentan a continuación.

### 1. Modelo de CVT de Nadler y Lawler<sup>9</sup>

Según Nadler y Lawler, la calidad de vida en el trabajo se funda en cuatro aspectos:

1. **La participación de los colaboradores:** en las decisiones.
2. **La reestructuración del trabajo:** en razón del enriquecimiento de las tareas y de los grupos autónomos de trabajo.
3. **La innovación del sistema de recompensas:** de modo que influya en el clima de la organización.
4. **La mejora del entorno laboral:** se refiere a las condiciones físicas y psicológicas y la flexibilidad en el horario y lugar de trabajo.



<sup>8</sup> Hackman, J. Richard & Suttle, J. L. (1977). *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*. Santa Mónica, CA: Goodyear.

<sup>9</sup> Nadler, D. A. & Lawler, E. E. III, (1983, invierno). “Quality of Work Life: Perspectives and Directions”. *Organizational Dynamics*.

La calidad de vida en el trabajo mejorará en la medida en que se incrementen estos cuatro aspectos.

## 2. Modelo de CVT de Hackman y Oldhan<sup>10</sup>

Hackman y Oldhan presentan un modelo de la calidad de vida en el trabajo que abordaremos en el capítulo dedicado al diseño de puestos. Según ellos, las dimensiones del puesto producen estados psicológicos críticos que conducen a resultados personales y laborales que afectan la CVT. Las dimensiones del puesto son:

1. **Variación de habilidades:** el puesto debe requerir diferentes y variadas habilidades, conocimientos y competencias de la persona.
2. **Identidad de tarea:** el trabajo debe ser realizado de principio a fin por una persona para que pueda percibir que produce un resultado palpable e integral.
3. **Significado de la tarea:** la persona debe tener una clara percepción de las consecuencias y las repercusiones que su trabajo tiene en el trabajo de otras.
4. **Autonomía:** la persona debe tener responsabilidad personal para planificar y ejecutar las tareas, y autonomía e independencia para desempeñarlas.
5. **Realimentación del propio trabajo:** la tarea debe proporcionar realimentación a la persona que la ejecuta para que esta pueda autoevaluar su desempeño.
6. **Realimentación extrínseca:** los superiores jerárquicos o los clientes deben proporcionar realimentación sobre el desempeño de la tarea.
7. **Interrelación:** la tarea debe permitir el contacto interpersonal del ocupante con otras personas o con clientes internos y externos.

Según los autores, las dimensiones del puesto son determinantes de la calidad de vida en el trabajo porque ofrecen recompensas intrínsecas que producen satisfacción en el trabajo y automotivan a las personas para trabajar. Con el fin de diagnosticar el trabajo, Hackman y Oldhan utilizan un modelo de investigación basado en un inventario de las características del puesto, que permite medir el grado de satisfacción y de motivación interna para diagnosticar la CVT.

## 3. Modelo de CVT de Walton<sup>11</sup>

Según Walton, existen ocho factores que afectan la calidad de vida en el trabajo, a saber:

1. **Compensación justa y adecuada:** la justicia distributiva de la compensación depende de qué tan adecuada sea la remuneración por el trabajo que desempeña la persona, de la equidad interna (el equilibrio entre

las remuneraciones dentro de la organización) y de la equidad externa (el equilibrio con los salarios del mercado de trabajo).

2. **Condiciones de seguridad y salud en el trabajo:** incluyen las dimensiones de la jornada laboral y el entorno físico adecuado para asegurar la salud y el bienestar de la persona.
3. **Utilización y desarrollo de capacidades:** se deben brindar oportunidades con el fin de satisfacer la necesidad de utilizar las habilidades y los conocimientos del trabajador, para desarrollar su autonomía y autocontrol y obtener información sobre el proceso total del trabajo, así como para realimentarse acerca de su desempeño.
4. **Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad:** se debe ofrecer la posibilidad de hacer carrera en la organización, de crecimiento y desarrollo personales y de seguridad de un empleo duradero.
5. **Integración social en la organización:** implica eliminar barreras jerárquicas que marcan distancias, brindar apoyo mutuo, franqueza interpersonal y ausencia de prejuicios.
6. **Constitucionalismo:** se entiende como la institución de normas y reglas de la organización, derechos y deberes del trabajador, recursos contra decisiones arbitrarias y un clima democrático dentro de la organización.
7. **Trabajo y espacio total de vida:** el trabajo no debe absorber todo el tiempo ni la energía del trabajador en detrimento de su vida familiar y particular, de su tiempo de ocio y sus actividades comunitarias.
8. **Relevancia social de la vida laboral:** el trabajo debe ser una actividad social que enorgullezca a la persona por formar parte de una organización; la cual debe tener una actuación y una imagen delante de la sociedad, responsabilidad social, responsabilidad por los productos y servicios que ofrece, prácticas de empleo, y reglas bien definidas de funcionamiento y de administración eficiente.

Los ocho factores y sus respectivas dimensiones se muestran en la figura 7.1.

## 4. Modelo de CVT de Chiavenato<sup>12</sup>

Todo modelo de la CVT debe incluir un conjunto integrado de variables a efecto de abordar las principales determinantes del bienestar de las personas en el trabajo. En realidad, lograr este objetivo es casi imposible si tenemos en cuenta la complejidad y la heterogeneidad de las situaciones involucradas. En general, varios autores pretenden reunir los elementos más importantes, pertinentes y relevantes que afectan la percepción y la motivación de las

<sup>10</sup> Hackman, J. R. & Oldhan, G. R. (1975). "Development of the Job Diagnostic Survey". *Journal of Applied Psychology*, 60(2): 159-170.

<sup>11</sup> Walton, R. (1973). "Quality of Working Life: What is It?". *Sloan Management Review*, 15(1): 11-21.

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2015). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Barueri, SP: Manole.

Factores de la calidad de vida en el trabajo:	Dimensiones:
1. Compensación justa y adecuada	1. Renta (salario) adecuada para el trabajo 2. Equidad interna (compatibilidad interna) 3. Equidad externa (compatibilidad externa)
2. Condiciones de seguridad y salud en el trabajo	4. Jornada laboral 5. Entorno físico (seguro y saludable)
3. Utilización y desarrollo de capacidades	6. Autonomía 7. Significado de la tarea 8. Identidad de la tarea 9. Variedad de habilidades 10. Realimentación y reinformación
4. Oportunidades de crecimiento y seguridad	11. Posibilidad de hacer carrera 12. Crecimiento profesional 13. Seguridad de empleo
5. Integración social en la organización	14. Igualdad de oportunidades 15. Relaciones interpersonales y grupales 16. Sentido comunitario
6. Garantías constitucionales	17. Respeto a las leyes y los derechos laborales 18. Privacidad personal 19. Libertad de expresión 20. Normas y rutinas claras de la organización
7. Trabajo y espacio total de vida	21. Papel equilibrado del trabajo en la vida personal
8. Relevancia social de la vida en el trabajo	22. Imagen de la empresa 23. Responsabilidad social por los productos/servicios 24. Responsabilidad social por los empleados

◆ **Figura 7.1** Modelo de CVT de Walton.

personas. Sin embargo, esos factores están dispersos y desordenados y no tienen una visión sistémica e integrada. Nuestra experiencia profesional, cuando consideramos al clima organizacional como uno de los elementos que modelan la CVT, nos lleva a adoptar una posición más amplia. Por tanto, recalcamos que existen factores inmediatos y mediatos, internos y externos, que intervienen en la CVT, y que cada uno de ellos tiene un efecto directo o indirecto y un peso relativo dentro del conjunto. El modelo de la CVT que adoptamos en nuestros trabajos incluye cinco macrofactores, cada uno de los cuales está compuesto por varios microfactores.

- FACTORES DE PRIMER ORDEN:** son aquellos que están relacionados de forma inmediata con el papel del individuo cuando actúa en la organización. Constituyen la actividad en sí y se refieren a las características del trabajo, o sea, a las de la actividad que la persona desempeña en la organización. Representan la actividad que la persona desarrolla cotidianamente en la empresa.
- EL TRABAJO (la actividad en sí):** es la actividad básica y cotidiana que la persona realiza en la organización. Puede ser el cargo que ocupa o el papel que desempeña dentro del equipo de trabajo.

3. **FACTORES DE SEGUNDO ORDEN** (entorno inmediato): son aquellos que están relacionados con el entorno inmediato que rodea al individuo. Son las relaciones sociales inmediatas, directas y en torno a la actividad de la persona, como:

- El superior inmediato** es la persona que supervisa directamente el trabajo del individuo. La relación con el superior directo influye de manera fundamental en la forma de actuar del individuo y en el modo en que reacciona frente a las circunstancias de su trabajo.
- El proveedor interno** es la persona que suministra los insumos para el trabajo del individuo. La relación con el proveedor interno ejerce una enorme influencia en el individuo.
- El cliente interno** es la persona que recibe el producto que sale del trabajo del individuo. La relación con ellos forma parte del conjunto.
- Los subordinados** son las personas que dependen directamente del individuo y que están bajo su supervisión directa.

4. **FACTORES DE TERCER ORDEN** (entorno mediato): son aquellos que se refieren al entorno mediato

que circunda al individuo cuando actúa en la organización, tales como:

- a) **Las directrices y las políticas de la empresa** y su vinculación directa o indirecta con la CVT.
  - b) **Los amigos y los compañeros** en la medida que afectan la forma en que se percibe la CVT.
  - c) **El ambiente psicológico** y su parte correspondiente de influencia en la CVT.
  - d) **El ambiente físico** y su parte correspondiente de influencia en la CVT.
  - e) **La remuneración fija o variable y las prestaciones ofrecidas** en la medida en que afecten la CVT.
  - f) **Los clientes externos** en la medida en que la persona entre en contacto con ellos.
5. **FACTORES DE CUARTO ORDEN** (percepciones individuales): son aquellos que se derivan de las percepciones, las actitudes y el comportamiento del individuo en función de sus expectativas, necesidades y objetivos personales, y en relación con sus actividades en la organización:
- a) **Imagen de la empresa:** corresponde a la percepción del individuo (satisfactoria o insatisfactoria) sobre su organización.
  - b) **Satisfacción personal:** se refiere a la medida en que las expectativas del individuo se ajustan a las de la organización.
  - c) **Autonomía:** representa el grado de independencia y de criterio personal que el individuo tiene para planear y ejecutar su trabajo. Cuanto mayor sea la independencia tanto mayor será su libertad para escoger el método de trabajo, el equipamiento y los intervalos de trabajo.
  - d) **Variedad de las tareas:** representa el grado de diversidad de las habilidades que el individuo puede utilizar para desempeñar su trabajo. Cuanto mayor sea la variedad tanto más numerosas serán las habilidades que se requieran y tanto menor será la rutina.
  - e) **Identidad del trabajo:** significa la medida en que el individuo ejecuta una unidad integral de trabajo, o sea, una tarea completa y amplia, y por tanto puede identificar claramente los resultados de sus esfuerzos como una realización propia. Cuanto mayor sea esa identidad tanto más sentirá la persona que es dueña del lugar de trabajo o del trabajo que realiza.
  - f) **Realimentación:** representa el grado de información que el individuo recibe de regreso a efecto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados.
  - g) **Reconocimiento:** es la percepción del grado en que su trabajo es valorado y recompensado.
  - h) **Perspectiva de futuro:** es la percepción del grado en que existen oportunidades para su crecimiento personal e intelectual.

i) **Autorrealización:** es la percepción del grado en que su crecimiento personal e intelectual son reales.

6. **FACTORES DE QUINTO ORDEN** (entorno organizacional): son los factores internos que están más distantes de la cotidianidad del individuo, pero que ejercen una fuerte influencia en su comportamiento y actitud:

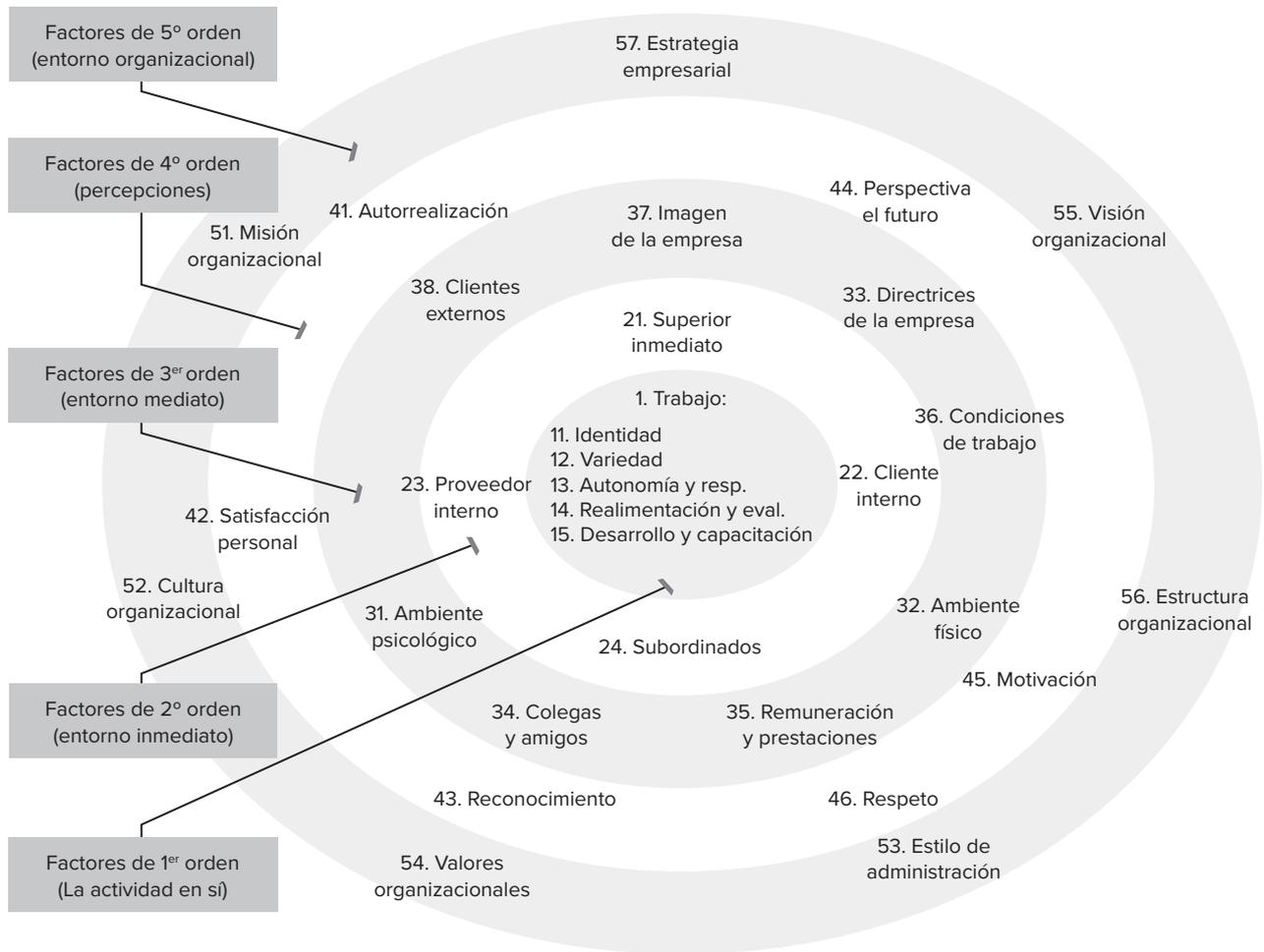
- a) **Misión organizacional:** es el grado de conocimiento de la misión corporativa y de su percepción de la congruencia entre ella y el proyecto de vida del colaborador.
- b) **Visión organizacional:** se refiere a la percepción del grado de congruencia entre la visión de futuro de la organización y la visión del futuro del empleado.
- c) **Cultura organizacional:** se relaciona con la percepción del grado de congruencia entre la cultura corporativa y los ideales personales del talento.
- d) **Estructura organizacional:** se refiere a su percepción del grado del espacio o el lugar que ocupa en la empresa.
- e) **Valores y principios:** se refiere a su percepción del grado de lo que es importante para la empresa.
- f) **Estilo de administración:** significa el modo en que los líderes tratan a las personas.
- g) **Estrategia organizacional:** señala la manera en que la organización pretende alcanzar sus objetivos principales.

Los factores del primero al quinto órdenes y sus microfactores se presentan ordenados en cinco niveles diferentes de exposición frente a cada miembro de la organización y afectan su percepción de la CVT en función de sus condiciones y características individuales. La figura 7.2 nos ofrece una idea simbólica y resumida de ese arreglo.

La CVT es un constructo intangible y sistémico que afecta de forma conjunta e integrada la percepción de las personas que trabajan en la organización. En este sentido, todos los factores, en todos los órdenes expuestos, afectan la percepción de las personas de forma directa o indirecta. La importancia de todos estos factores dentro de un contexto es relativa. En resumen, podemos enumerar los cinco macrofactores como se muestra en la figura 7.3.

En la práctica, todos los modelos de CTV se complementan porque representan un concepto complejo, multidimensional, intangible y difícil de objetivar. Cada persona percibe de forma subjetiva su calidad de vida en el trabajo de manera íntima, personal y propia y, casi siempre, diferente de la que manifiestan las demás personas. Es una percepción individual y subjetiva. Eso explica por qué esos modelos se basan en la evaluación de la percepción de las personas.

Por tanto, la CVT es uno de los desafíos presentes en el ambiente actual de las organizaciones y una parte considerable de ese desafío corresponde a la GTH. Algunos



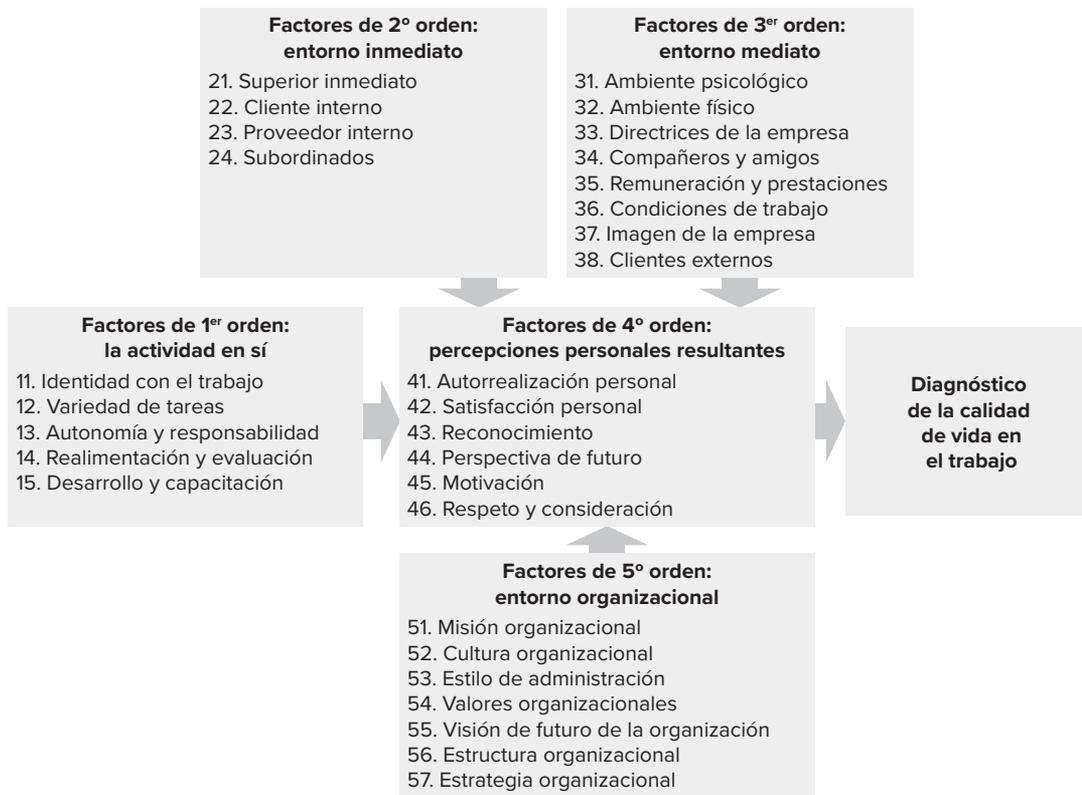
◆ **Figura 7.2** Modelo de CVT según Chiavenato.<sup>13</sup>

indicadores derivados de los modelos de la CVT influyen enormemente en la satisfacción de las personas, a saber:

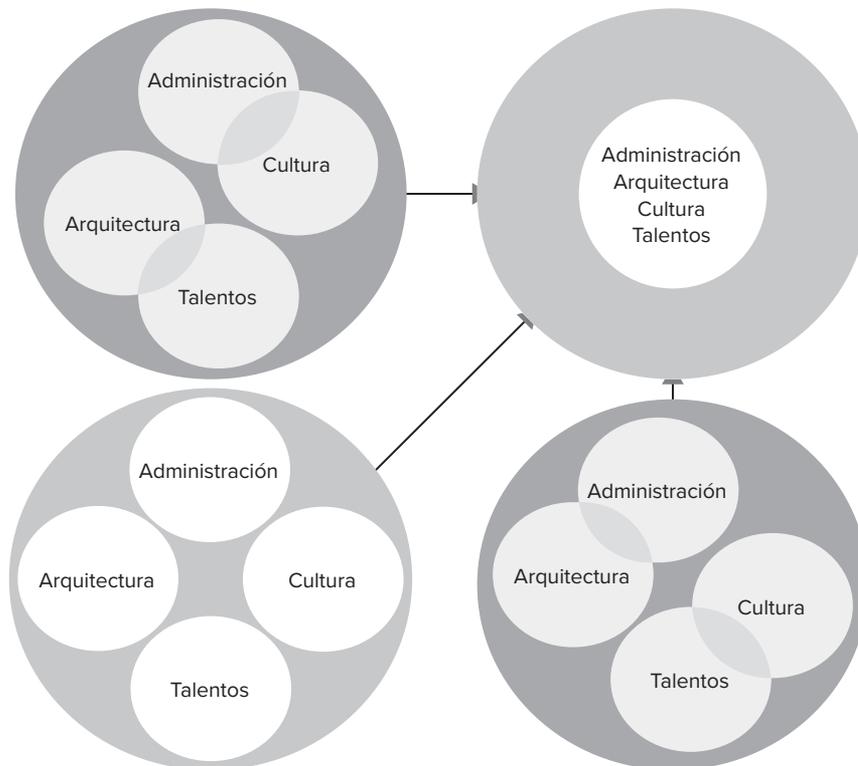
1. **El significado de la tarea** se refiere a la percepción del colaborador sobre la importancia que tiene su trabajo.
2. **La realimentación que recibe** de los pares y los superiores acerca de su desempeño.
3. **La autonomía** para la toma de decisiones y la libertad en el trabajo a efecto de que el colaborador perciba que es un elemento importante dentro de la organización.
4. **La meritocracia** como igualdad de oportunidades para que el colaborador perciba que su crecimiento profesional es lo que vale la pena para su futuro.
5. **La remuneración justa y adecuada** para que el colaborador se sienta satisfecho con sus recompensas y las considere equitativas y apropiadas.
6. **La integración social** implica un ambiente agradable de amistad y camaradería.
7. **El balance** equilibrado del trabajo y el espacio de vida del colaborador.

Si vemos la CVT bajo un prisma sistémico y más amplio entenderemos que constituye una dosis perfecta de aglutinación entre los talentos involucrados y empoderados y los elementos organizacionales fundamentales, como la arquitectura organizacional integrada y conectada (organización del trabajo en equipo), la cultura organizacional amigable e incluyente y un estilo de administración democrático y participativo. Todos esos potentes componentes quizás estén presentes, pero también aislados como silos dentro de las organizaciones, de modo que les falta integración, identidad común, interpenetración y convergencia. Otras veces aparecen conectados parcialmente entre sí. Lo importante es que todos esos componentes forman un sistema integrado que pueda generar sinergia de resultados y transformar a la organización en el mejor lugar para trabajar (figura 7.4).

<sup>13</sup> Chiavenato, 2015, *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*.

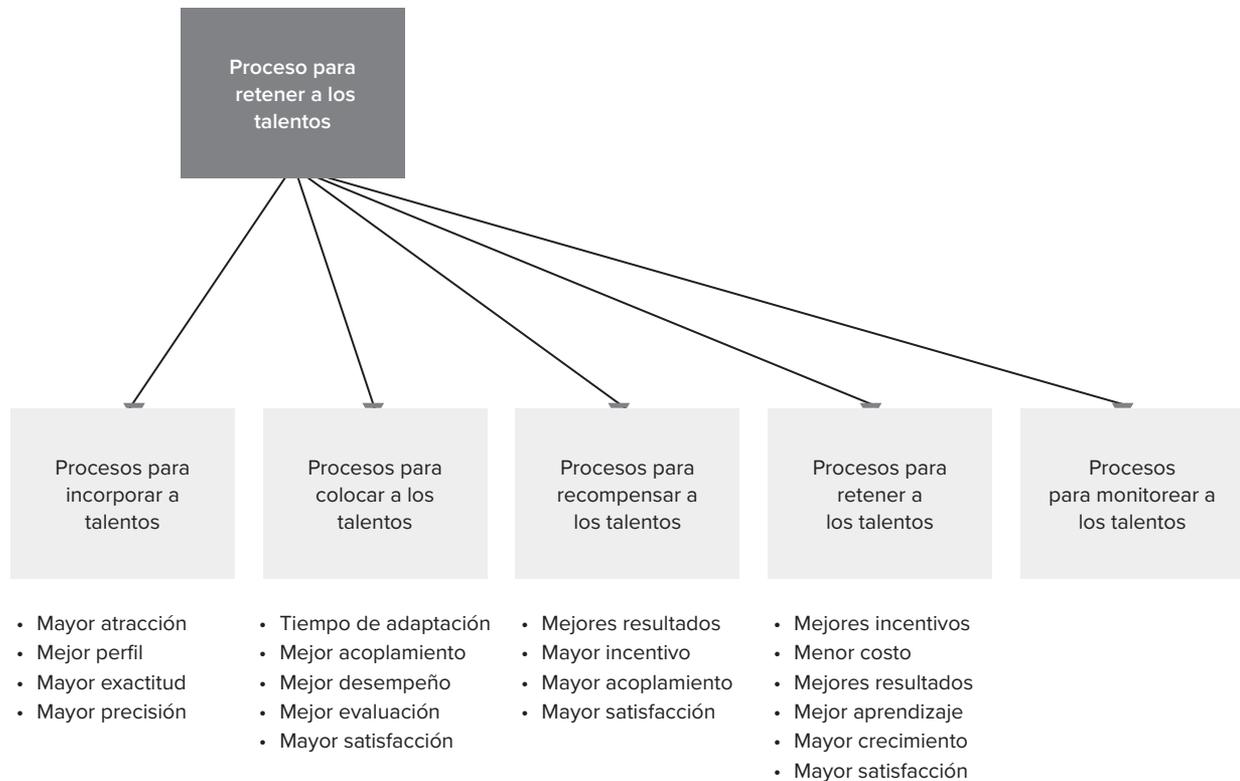


◆ **Figura 7.3** Factores y dimensiones del diagnóstico de la CVT según Chiavenato.<sup>14</sup>



◆ **Figura 7.4** La amalgama perfecta de CVT: integración y convergencia.

<sup>14</sup> Chiavenato, 2015 *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*.



◆ **Figura 7.5** Influencia de los procesos para involucrar a los talentos sobre los demás procesos de la GTH.



Para conocer más sobre este tema, véase “Importancia de que los talentos tengan calidad de vida”.

## Programas de bienestar de los colaboradores

Las organizaciones que procuran prevenir los problemas de salud de sus trabajadores son las que adoptan programas de bienestar. El carácter profiláctico de estos últimos parte de que se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores y el estilo de vida fuera del trabajo, lo cual los convierte en un estímulo para que las personas mejoren su salud. También sirven para reducir los elevados costos por este concepto. La tendencia actual muestra una expansión acelerada de esos programas, principalmente ante la perspectiva del aumento de edad de las personas. De modo habitual, un programa de bienestar tiene tres componentes:<sup>15</sup>

1. Ayudar a los trabajadores a identificar posibles riesgos de salud.

2. Enseñarles cuáles son los riesgos de salud, como presión arterial elevada, fumar, obesidad, dieta deficiente y estrés.
3. Fomentar que los trabajadores cambien su estilo de vida por medio de ejercicio, alimentándose debidamente y vigilando su salud.

En resumen, los procesos para retener a los talentos son fundamentales en el resultado global porque garantizan que las personas continúen en la organización (figura 7.5). Todos los procesos que hemos abordado hasta ahora, incorporar, involucrar, colocar, recompensar, desarrollar y cuidar a los talentos, sientan las bases para que la GTH pueda contribuir al éxito de la organización. La figura 7.6 presenta una muestra de lo anterior.

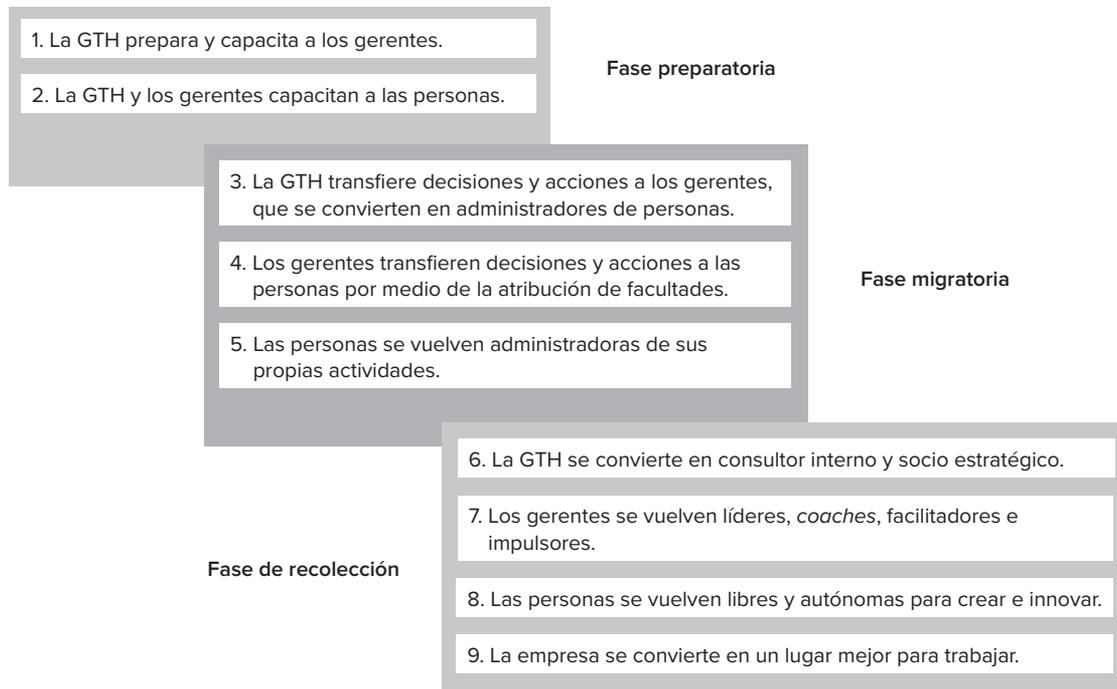
Como dice Ramatís, “la cosecha estará de acuerdo con la siembra”.<sup>16</sup>



Para conocer más sobre este tema, véase “Responsabilidad social”.

<sup>15</sup> Walton, R. (1973). “Quality of Working Life: What is It?” *Sloan Management Review*, 15(1): 11-21.

<sup>16</sup> Ramatís (1981). *Elucidações do Além* (p. 17). Río de Janeiro: Livraria Freitas Bastos.



◆ **Figura 7.6** Las fases preparatoria, migratoria y de recolección de resultados que se derivan de la GTH.

## La GTH hoy

### La percepción del entorno laboral<sup>17</sup>

El famoso Families and Work Institute efectuó un estudio nacional del entorno laboral cambiante para analizar las percepciones de los asalariados acerca de sus trabajos y lo que pensaban acerca de las características deseables del empleo. A continuación se presentan las razones que consideraron las “más importantes” en la decisión de aceptar un empleo:

Comunicaciones abiertas	65%
Efecto en la familia y la vida personal	60%
Naturaleza agradable del trabajo	58%

Calidad de la administración	58%
Actitud del supervisor	58%
Control constante del trabajo	55%
Adquisición de nuevas habilidades	55%
Seguridad en el trabajo	54%
Calidad de los compañeros	53%
Lugar de trabajo	50%
Trabajo estimulante	50%
Políticas que apoyan a la familia	46%
Prestaciones sociales	43%
Control de la programación del trabajo	38%
Posibilidad de progresar	37%
Salarios o ingresos	35%
Acceso a la toma de decisiones	33%
Aspectos que ninguna otra empresa ofrece	32%
Oportunidad para llegar a puestos administrativos	26%
Tamaño de la organización	16%

<sup>17</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 712). Nueva York: Richard D. Irwin. Véase también: Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 587). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall; véase también: [http://www.haygroup.com/br/best\\_companies/index.aspx?id=7936](http://www.haygroup.com/br/best_companies/index.aspx?id=7936).

El apoyo que la empresa y los administradores brinden a los trabajadores, la flexibilidad de los esquemas y el cuidado que pongan en proporcionar un soporte constituyen los aspectos más importantes del estudio, junto con el equilibrio entre el trabajo y la vida privada.



Para conocer más sobre este tema, véase “Compliance”.

## Caso de análisis

### Las empresas más admiradas del mundo

Cada año, la revista *Fortune* publica la lista de las empresas más admiradas del mundo, con base en la investigación del Hay Group para revelar las prácticas que llevan a las empresas a conquistar esa clasificación. Los nueve atributos para la premiación son:

1. La innovación.
2. La administración de las personas.
3. La utilización de los activos corporativos.
4. La responsabilidad social.
5. La calidad de la administración.
6. La seguridad financiera.
7. Las inversiones a largo plazo.
8. La calidad de los productos y los servicios.
9. La competitividad global.

En general, las estrellas de cada año son:

- |                       |  |
|-----------------------|--|
| 1. Apple              | Productos electrónicos y entretenimiento |
| 2. Berkshire Hathaway | Seguros                                  |
| 3. Toyota Motor       | Automóviles                              |
| 4. Google             | Servicios de internet                    |
| 5. Johnson & Johnson  | Farmacéutica                             |
| 6. Procter & Gamble   | Jabones y cosméticos                     |
| 7. FedEx              | Transporte de documentos                 |
| 8. Southwest Airlines | Aviación comercial                       |
| 9. General Electric   | Aparatos eléctricos y electrónicos       |
| 10. Microsoft         | Computación                              |

- |                         |                                     |
|-------------------------|-------------------------------------|
| 11. Wall-Mart Stores    | Ventas al detalle                   |
| 12. Coca-Cola           | Bebidas refrescantes                |
| 13. Walt Disney         | Entretenimiento                     |
| 14. Wells Fargo         | Banco                               |
| 15. Goldman Sachs Group | Finanzas                            |
| 16. McDonald's          | Alimentación                        |
| 17. IBM                 | Computación e internet              |
| 18. 3M                  | Equipamientos para oficina e imagen |
| 19. Target              | Ventas al detalle                   |
| 20. J.P. Morgan Chase   | Banco                               |

Todas estas compañías son admiradas por su agilidad en un mundo globalizado, mutable, turbulento y en continua disrupción. Todas ellas responden rápida y creativamente cuando surgen oportunidades. Todas tienen un profundo respeto por los trabajadores como base para su continuado éxito global. En todas ellas, la calidad de vida en el trabajo es elevada. No es de extrañar. También son admiradas por sus propios trabajadores. En Brasil, las más admiradas son Natura, Petrobrás y Vale.

### Preguntas de análisis

1. ¿Usted conoce todas esas empresas? ¿Cuáles? ¿Qué piensa de ellas?
2. ¿Qué aspectos positivos y negativos encuentra en ellas?
3. ¿Cómo llegaron esas empresas a la cima en términos de admiración?
4. ¿Cuáles son las características que las hacen admiradas en todo el mundo?

## Higiene laboral

La higiene laboral u ocupacional se refiere a las condiciones ambientales del trabajo que garantizan la salud física y mental, y las condiciones de salud y bienestar de las personas. Desde el punto de vista de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y trata de evitar la exposición del organismo humano a agentes externos nocivos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo, así como a agentes químicos tóxicos o instalaciones peligrosas para la salud. Así, un entorno laboral saludable debe poseer condiciones ambientales físicas que actúen en forma positiva en todos los órganos de los sentidos humanos: la vista, el oído, el tacto, el olfato y el gusto. Desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales, como el estrés.

Los principales puntos del programa de higiene laboral serían:

1. **Entorno físico del trabajo**, que incluye:
  - **Iluminación:** el nivel de luz adecuado para cada tipo de actividad.
  - **Ventilación:** la eliminación de gases, humos y olores desagradables, así como la separación de posibles exhalaciones o la utilización de máscaras.
  - **Temperatura:** dentro de niveles adecuados.
  - **Ruidos:** la eliminación de ruidos o la utilización de protectores auriculares.
  - **Comodidad:** un entorno agradable, relajado y amigable.
2. **Entorno psicológico del trabajo**, que incluye:
  - Relaciones humanas agradables.
  - Tipo de actividad agradable y motivadora.
  - Estilo de gestión democrático y participativo.
  - Eliminación de posibles fuentes de estrés.
  - Entrega personal y emocional.

### 3. Aplicación de principios ergonómicos: incluye:

- Máquinas y equipos adecuados para las características humanas.
- Mesas e instalaciones adecuadas al tamaño de las personas.

- Herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico humano.

### 4. Salud ocupacional: incluye los aspectos que veremos más adelante.

## Volvamos al caso introductorio

### El desafío de la productividad en Industfil

Roberto percibió que debía asumir una transformación en su área. Para obtener un diagnóstico debía hacer un análisis profundo. Y poco a poco comenzó a trabajar en varios frentes para un plan avanzado para una empresa conservadora:

1. En el modelado y el significado del trabajo de cada colaborador.
2. En el entorno inmediato de cada colaborador: jefatura y colegas inmediatos.

3. Condiciones físicas y psicológicas de trabajo.
4. Oferta de valor por parte de la empresa: remuneración, beneficios y reconocimiento.
5. Incentivos y recompensas: oportunidades de crecimiento, motivación, respeto y realización personal.
6. Cambios en: misión de la empresa, visión de futuro, valores organizacionales y estilo de gestión y liderazgo de los supervisores.

En otra reunión del directorio, Roberto presentó detalladamente su plan, que después de mucha discusión fue aprobado.

## Nota interesante

### Conceptos de higiene laboral

La higiene laboral pretende garantizar un entorno laboral saludable y seguro.

- **La higiene laboral** se refiere a un conjunto de normas y procedimientos mediante el cual se intenta proteger la integridad física y mental del trabajador, resguardándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas de su puesto y al entorno físico donde las desempeña. Implica el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales con base en el estudio y el control de dos variables: el hombre y su entorno laboral.<sup>18</sup>

- **La higiene del trabajo** es un conjunto de medidas preventivas relacionadas con el ambiente de trabajo cuyo propósito es reducir los accidentes y las enfermedades ocupacionales luego de identificarlos. Además, propone cambios en el ambiente y en la organización que también generen un aumento en la productividad.
- **La higiene del trabajo** es la parte de la medicina del trabajo restringida a las medidas preventivas, mientras que la medicina general abarca las previsiones curativas. Requiere la aplicación de los principios que la medicina establece para proteger al trabajador, previendo y eliminando los peligros para la salud físico-psíquica que se derivan del trabajo. El objeto principal de la higiene laboral es eliminar los agentes nocivos para el trabajador.
- **La higiene del trabajo** es la búsqueda de condiciones de trabajo saludables e higiénicas, a efecto de identificar factores que pudiesen perjudicar la salud del trabajador y, por tanto, que sirvan para aumentar la satisfacción y reducir los índices de absentismo.

Un entorno laboral agradable facilita las relaciones interpersonales y mejora la productividad y también disminuye los accidentes, las enfermedades, el absentismo y la rotación de personas. Las empresas exitosas tienen una verdadera obsesión por procurar que el entorno del centro de trabajo sea amigable.

## Salud ocupacional

Una manera sencilla de definir salud es decir que es un estado en que no hay enfermedad. Sin embargo, los riesgos

de salud, como los físicos y biológicos, tóxicos y químicos, así como las condiciones estresantes pueden provocar riesgos en el trabajo. El entorno laboral en sí también puede provocar malestares, por lo que una definición más amplia de salud implica un estado físico, mental y social de bienestar.<sup>19</sup> Esta definición hace hincapié en las

<sup>18</sup> "Scope, Objectives and Functions of Occupational Health Programs". (1960, 1 de octubre). *Journal of the American Medical Association*, 174: 533-536. Véase también: Shellenbarger, S. (1993, 3 de septiembre). "Work-Force Study Finds Loyalty Is Weak, Divisions of Race and Gender Are Deep". *The Wall Street Journal*: B1. Véase también: [www.family-sandwork.org](http://www.family-sandwork.org).

<sup>19</sup> Gordon, G. C. & Heniffin, M. S. (1981). "Health and Safety, Job Stress, and Shift Work". En: Meltzer, H. & Nord, W. R. (Eds.), *Making Organizations Human and Productive* (p. 322). Nueva York: John Wiley & Sons.

relaciones entre el cuerpo, la mente y las normas sociales. La salud de una persona se puede ver afectada por males, accidentes o estrés emocional.<sup>20</sup> Los gerentes deben asumir también la responsabilidad de cuidar el estado general de salud de los colaboradores, incluso su bienestar psicológico. Un colaborador excelente y competente, pero deprimido y con poca autoestima, puede ser tan improductivo como un colaborador enfermo y hospitalizado.

La salud ocupacional se refiere a la asistencia médica preventiva. En Brasil, la ley 24/94 instituyó el Programa de Control Médico de Salud Ocupacional, el cual exige un examen médico antes de la admisión, un examen médico periódico, un examen médico cuando se regresa al trabajo (en el caso de separación superior a 30 días), un examen cuando se cambia de función, antes de una transferencia, y otro en caso de despido, dentro de los 15 días anteriores a la separación definitiva del trabajador.

El programa de medicina ocupacional incluye los exámenes médicos exigidos por ley y también la aplicación de programas de protección de la salud de los trabajadores, conferencias de medicina preventiva, elaboración del mapa de riesgos ambientales, informe anual y archivos de exámenes médicos con evaluación clínica y exámenes complementarios con miras a la calidad de vida de los colaboradores y a una mayor productividad de la organización.

## Medicina ocupacional

Los programas de salud empezaron a captar la atención porque las consecuencias de programas inadecuados son perfectamente mensurables; es decir, aumentan los pagos por indemnizaciones, las separaciones por enfermedad, los costos de los seguros, el absentismo y la rotación del personal, se registra una baja productividad y calidad, y además se producen presiones sindicales. Los costos de los programas inadecuados son elevadísimos y se deben evitar mediante programas profilácticos y preventivos.

Un programa de salud ocupacional incluye las etapas siguientes:<sup>21</sup>

1. Definir una política de salud organizacional para la organización.
2. Establecer un sistema de indicadores y parámetros que abarque estadísticas de ausencias y seguimiento de enfermedades.
3. Desarrollar sistemas de informes médicos.

4. Desarrollar reglas y procedimientos para prevención médica.
5. Recompensar a los gerentes por la administración eficaz de la función de la salud ocupacional.
6. Campañas de esclarecimiento y de ayuda sobre alimentación sana, sedentarismo, obesidad, consumo de drogas, tabaquismo, alcoholismo, estrés y problemas personales o familiares.



Para conocer más sobre este tema, véase “Problemas de salud en las organizaciones”.

### Nota interesante

#### Sugerencias para crear un entorno laboral saludable<sup>22</sup>

1. **Asegúrese de que las personas respiren aire puro:** el costo de esta medida preventiva es ridículo si se compara con los gastos relacionados con la salud y limpieza.
2. **Evite los materiales que puedan emitir olores o toxinas:** establezca una regla general: se prohíbe utilizar todo material o instalación que emita olores tóxicos.
3. **Proporcione un entorno laboral sin humo de tabaco:** designe un lugar, con sistema de ventilación, propio para los fumadores.
4. **Mantenga ductos limpios y secos:** si los ductos de ventilación o del aire acondicionado están húmedos favorecen la aparición de hongos y, por consiguiente, de enfermedades respiratorias.
5. **Preste atención a las quejas de las personas:** registre las reclamaciones y tome medidas que favorezcan la higiene laboral.
6. **Proporcione equipos adecuados:** establezca la obligatoriedad de usar equipos de protección individual (EPI) en locales potencialmente peligrosos. Evite traumas físicos mediante la ergonomía (ajustar el entorno y las condiciones de trabajo al individuo). Cada persona es diferente y requiere usar equipos que se ajusten a sus características individuales.

<sup>22</sup> Adaptado de: Rice, F. (1990, 2 de julio). “Do You Work in a Sick Building?”. *Fortune*: 88.



<sup>20</sup> Golembiewski, R. T. & Munzenrider, R. F. (1988). *Phases of Burnout: Development in Concepts and Applications*. Nueva York: Praeger.

<sup>21</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 649). Nueva York: Richard D. Irwin.

## Estrés en el trabajo

El estrés se refiere al conjunto de reacciones físicas, químicas y mentales de una persona que se derivan de estímulos o elementos de tensión que están presentes en el entorno. Es una condición dinámica que surge cuando una persona enfrenta una oportunidad, restricción o demanda

relacionada con lo que desea. El autoritarismo del jefe, la desconfianza, la presión de las exigencias y los cobros, el cumplimiento del horario de trabajo, el aburrimiento y la monotonía de ciertas tareas, el ánimo bajo de los compañeros, la falta de perspectivas de progreso profesional y la insatisfacción personal no solo acaban con el buen humor de las personas sino que también provocan estrés en el trabajo. El estrés es la suma de perturbaciones orgánicas y psíquicas que generan diversos agentes agresores, como los traumas, las emociones fuertes, la fatiga y la exposición a situaciones conflictivas y problemáticas. El estrés provoca ansiedad y angustia. Ciertos factores relacionados con el trabajo, como la sobrecarga de actividades, la presión de tiempo y la urgencia, las relaciones problemáticas con los jefes o con los clientes producen reacciones como nerviosismo, inquietud, tensión, etc. Algunos problemas humanos, como la dependencia del alcohol y el consumo de drogas, muchas veces derivan del estrés en el trabajo o en la familia. El estrés perjudica enormemente el organismo de cualquier ser humano.

Hay dos fuentes principales de estrés en el trabajo:<sup>23</sup>

1. **Las causas ambientales:** abarcan toda una serie de factores externos y contextuales que pueden conducir al estrés en el trabajo, entre los cuales se incluyen la programación de trabajo intensivo, la falta de tranquilidad en el trabajo, la inseguridad en el trabajo, el flujo intenso de trabajo y el número y la naturaleza de los clientes internos o externos que deben ser atendidos. Algunas investigaciones revelan que el ruido ambiental que producen las máquinas en fun-

cionamiento, las personas que conversan y los teléfonos que timbran, contribuyen al estrés en 54% de las actividades laborales.

2. **Las causas personales:** incluyen una serie de características individuales que predisponen al estrés. En una misma situación, cada persona reacciona de distinta manera ante los factores ambientales que provocan el estrés. Las personalidades de tipo A, que corresponden a las personas fanáticas del trabajo, llamadas *workaholics*, y que se dedican de forma impulsiva a alcanzar metas, por lo habitual sufren más por estrés que otras. Su poca tolerancia a la ambigüedad, escasa paciencia, poca autoestima, salud precaria, falta de ejercicio físico y malos hábitos de trabajo y de sueño provocan que reaccionen negativamente al estrés, sea derivado del trabajo o de problemas personales, familiares, conyugales, económicos o legales.

El estrés en el trabajo provoca serias consecuencias, tanto para el colaborador como para la organización. Las consecuencias sobre los seres humanos incluyen ansiedad, depresión, angustia y varias secuelas físicas, como nerviosismo, males gástricos y cardiovasculares, dolor de cabeza y accidentes. En ciertos casos, llevan al consumo de drogas, la alienación y la reducción de relaciones interpersonales. Por otra parte, el estrés también afecta negativamente a la organización, porque interfiere en la cantidad y la calidad del trabajo, aumenta el absentismo y la rotación y predispone a quejas, reclamaciones, insatisfacción y huelgas (figura 7.7).

## Ejercicios

### ¿Qué provoca el estrés de las personas en una situación laboral?

Forme equipos de 5 o 10 alumnos. Cada equipo debe visitar una o varias escuelas para averiguar lo que más afecta, de forma positiva o negativa, el estado anímico de las personas en el trabajo. Cada equipo debe elaborar un cuestionario para la investigación, por ejemplo:

#### Aspectos positivos

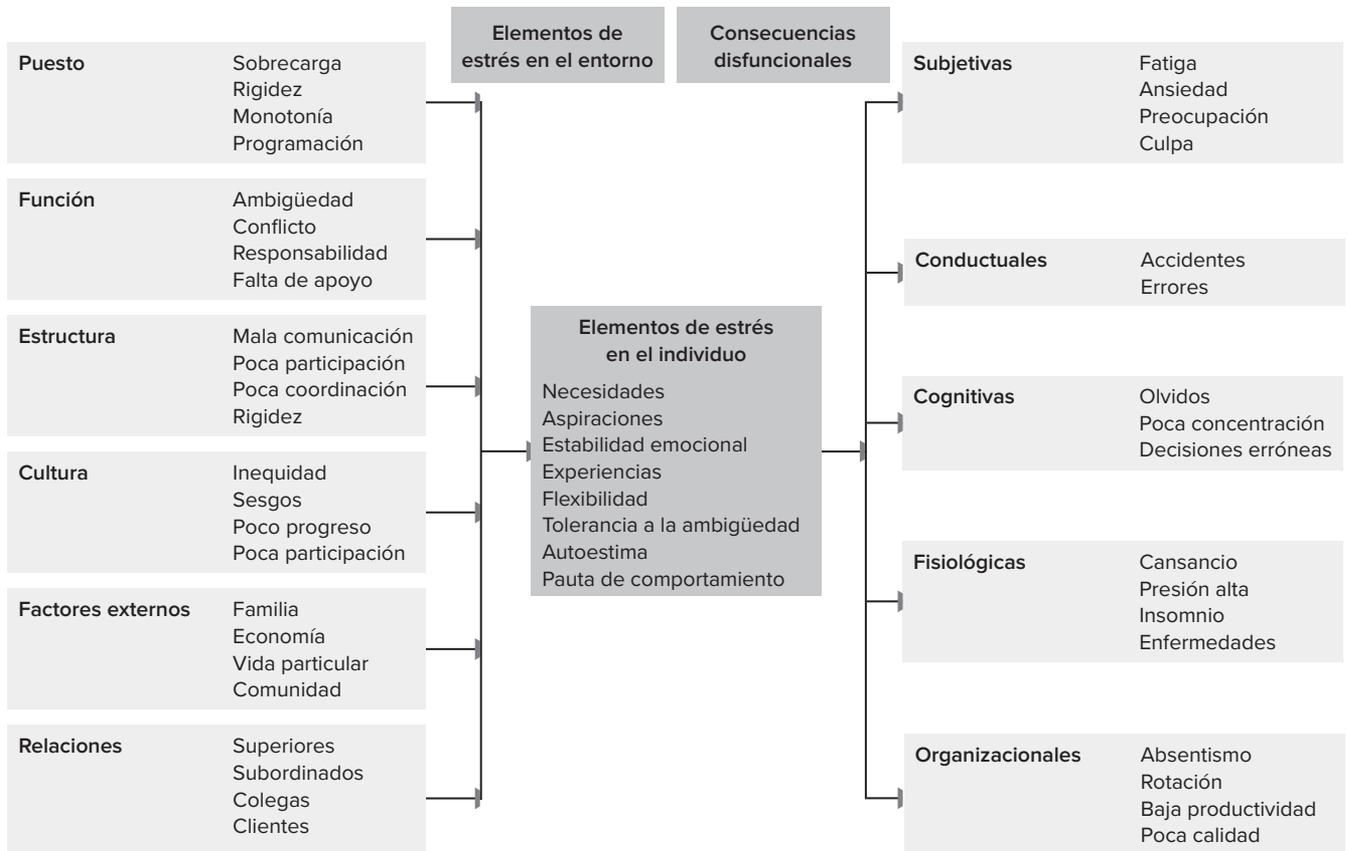
Confianza del jefe  
Sinceridad de los compañeros  
Simpatía del equipo  
Alegría en el entorno  
Flexibilidad en los procedimientos  
Reconocimiento y elogios  
Silencio

#### Aspectos negativos

Autoritarismo del jefe  
Falta de respeto de los colegas  
Desorganización  
Poco ánimo o mal humor  
Rigidez de los procedimientos  
Falta de consideración por las personas  
Ruido

Después de aplicar el cuestionario y su evaluación, cada equipo debe presentar los resultados de su investigación a todo el grupo. A continuación, se deben comparar los resultados de todos los equipos por medio de una mesa redonda y con el auxilio de su profesor.

<sup>23</sup> Beher, T. & Newman, J. (1978, invierno). "Organizational Stress, Employer Health, and Organizational Effectiveness: A Factor Analysis, Model, and Literature Review". *Personnel Psychology*, 31: 665-699.  
Véase también: *Sundstrom, E. et al.* (1994, marzo). "Office Noise, Satisfaction, and Performance". *Environment and Behavior*, 26(2): 195-222.



◆ Figura 7.7 Factores de estrés en la vida de las personas.<sup>24</sup>

El estrés no es necesariamente disfuncional. Algunas personas trabajan bien sometidas a un poco de presión y son más productivas cuando mantienen el enfoque de alcanzar metas. Otras buscan incesantemente más productividad o un mejor trabajo. Un nivel moderado de estrés permite acceder a niveles de mayor creatividad cuando una situación competitiva requiere nuevas ideas y soluciones.<sup>25</sup> Como regla general, muchas personas no se preocupan por una pequeña presión porque esta puede conducir a consecuencias deseadas o resultados positivos.

## Cómo reducir el estrés en el trabajo

Existen varias maneras de aliviar el estrés, desde más horas de sueño hasta remedios exóticos, como la *biorrealimentación* y la meditación. Albrecht<sup>26</sup> sugiere las siguientes medidas para reducir el estrés:

1. Relaciones de cooperación, gratificantes y agradables con los compañeros.

2. No trate de esforzarse más de lo que puede hacer.
3. Relaciones constructivas y eficaces con el gerente.
4. Comprenda los problemas del jefe y ayúdele a que él comprenda los suyos.
5. Negocie con el gerente metas de trabajo realistas.
6. Estudie el futuro y aprenda a enfrentarse a los posibles eventos.
7. Encuentre tiempo para desconectarse de las preocupaciones y relajarse.
8. Camine por la oficina para mantener la mente tranquila y alerta.
9. Verifique los ruidos que hay en su trabajo y busque medios para reducirlos.
10. Salga de su despacho varias veces para cambiar de escena y enfriar la tensión.
11. Reduzca el tiempo en que concentra la atención. Dele la rutina y el papeleo.
12. Limite las interrupciones; programe periodos de aislamiento y para reuniones.
13. No se quede mucho tiempo lidiando con problemas desagradables.
14. Haga una lista de asuntos preocupantes. Anote los prioritarios y las medidas para cada uno de ellos a efecto de que no queden rondando en su memoria.

<sup>24</sup> Adaptado de: Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, p. 640.

<sup>25</sup> DuBrin, A. (1978). *Human Relations: A Job Oriented Approach* (pp. 66-67). Reston, VA: Reston.

<sup>26</sup> Albrecht, K. (1979). *Stress and the Manager*. Englewood Cliffs, NJ: Spectrum.

## Volvamos al caso introductorio

### El desafío de la productividad en Industfil

Roberto percibió que debía asumir una transformación en su área. Para realizar un diagnóstico requería hacer un análisis profundo. Y poco a poco comenzó a trabajar en varios frentes para un plan avanzado para una empresa conservadora:

1. En el modelado y el significado del trabajo de cada colaborador.
2. En el entorno inmediato de cada colaborador: jefatura y colegas inmediatos.

3. Condiciones físicas y psicológicas de trabajo.
4. Oferta de valor por parte de la empresa: remuneración, beneficios y reconocimiento.
5. Incentivos y recompensas: oportunidades de crecimiento, motivación, respeto y realización personal.
6. Cambios en: misión de la empresa, visión de futuro, valores organizacionales y estilo de gestión y liderazgo de los supervisores.

En otra reunión del directorio, Roberto presentó detalladamente su plan, que después de mucha discusión fue aprobado.

## Nota interesante

### Notas para reducir el estrés en el centro de trabajo<sup>27</sup>

Northwestern National Life Insurance Co. ofrece algunos consejos para reducir el estrés:

1. **Permita que los empleados conversen amigablemente:** los colaboradores habituados a un entorno libre y abierto en el cual puedan consultar a los colegas respecto de asuntos de trabajo enfrentan el estrés con mejor humor.
2. **Disminuya los conflictos personales en el trabajo:** los colaboradores pueden resolver conflictos por medio de comunicaciones abiertas, negociaciones y respeto mutuo. Dos cosas son básicas: trate a las personas con equidad y defina expectativas sobre el trabajo.
3. **Proporcione a los colaboradores control sobre cómo deben desempeñar su trabajo:** los colaboradores se sienten orgullosos y productivos y son más capaces de manejar el estrés cuando tienen control de lo que hacen en su trabajo.
4. **Asegure una adecuada asesoría y presupuestos de gastos:** las empresas necesitan reducir costos y apretar presupuestos de gastos, pero las personas pueden contribuir con sugerencias, lo que concilia la necesidad de ahorro con la de asesoría.

5. **Hable abiertamente con los colaboradores:** los gerentes deben mantener a sus equipos informados de las buenas y malas noticias y deben darles oportunidades para participar y decidir sobre tales asuntos.
6. **Apoye los esfuerzos de los colaboradores:** pregúntele con regularidad cómo van en sus actividades y otros asuntos similares y los niveles de estrés se reducirán ostensiblemente.
7. **Proporcione beneficios personales competitivos:** Las personas que disponen de tiempo para relajarse y recargar energías después de un trabajo duro tienen menos probabilidades de desarrollar males relacionados con el estrés.
8. **Mantenga los niveles actuales de prestaciones para los colaboradores:** los recortes de prestaciones, como el seguro de salud, la seguridad social, las vacaciones y las separaciones por enfermedad incrementan el estrés de los colaboradores. Es preciso sopesar y comparar los ahorros de dinero con los elevados costos de las separaciones y el descontento.
9. **Reduzca la cantidad de papeleo de los colaboradores:** la empresa puede reducir los niveles de absentismo cuando asegura que el tiempo de sus colaboradores no será dedicado a procedimientos inútiles y papeleos innecesarios.
10. **Reconozca y recompense a los colaboradores:** una palmada en la espalda, una palabra de reconocimiento en público, una promoción o un bono por el desempeño o la contribución de un colaborador levantan el ánimo y aumentan la productividad del personal.

<sup>27</sup> Tomado de: Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 729). Nueva York: Richard D. Irwin.

## La GTH hoy

### Métodos para reducir el estrés<sup>28</sup>

El estrés se puede reducir si se toman las siguientes precauciones:

- **Planeación:** el estrés de la vida personal y laboral se administra mediante la planeación. Disponga de tiempo para estructurar sus objetivos personales y los de su carrera. En el trabajo tome un tiempo para planificar sus actividades del día siguiente o para ver cómo vincula sus objetivos con los de la organización.
- **Ejercicio físico:** el ejercicio regular contribuye a la salud física y, gracias a la condición física, reduce el estrés.

<sup>28</sup> Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, p. 643. Véase también: Hammer, W. (1985). *Occupational Safety Management and Engineering* (pp. 62-63). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

- **Dieta:** el estrés prolongado puede reducir su abasto de vitaminas, volviéndole susceptible a enfermedades. Una buena alimentación es esencial.
- **Biorrealimentación:** se trata de una técnica terapéutica que se utiliza para tratar dolores de cabeza, presión sanguínea elevada, tensión muscular y otros problemas. Implica vigilar una o varias funciones orgánicas por medio de equipos eléctricos que, con luces o señales, indican al paciente su condición, para que aprenda a controlar las ondas cerebrales, el pulso, la presión sanguínea y la temperatura de los pies o de las manos.
- **Meditación o relajación:** las filosofías o técnicas asiáticas incluyen la meditación, la meditación trascendental,

el yoga y el zen. La persona cierra los ojos, se relaja, inspira y expulsa aire, al mismo tiempo que repite una palabra simple o un mantra. La repetición ayuda a eliminar pensamientos negativos. El proceso toma 20 minutos. Existen variaciones, como tensionar y relajar los músculos de todo el cuerpo.

- **Psicoterapia:** usa toda una serie de técnicas interpersonales para reducir el estrés con ayuda de un psicoterapeuta.
- **Psicoanálisis:** es una forma de psicoterapia, durante la cual el psicoanalista analiza los niveles más profundos de la personalidad para descubrir las raíces del comportamiento nervioso o anormal.

La organización, los gerentes de línea y los especialistas en GTH pueden colaborar para identificar y reducir el estrés en el trabajo. El gerente de línea debe vigilar a cada colaborador para identificar síntomas de estrés e informarle de los remedios organizacionales disponibles, como transferencias de puestos o asesoría. Los especialistas en GTH pueden investigar actitudes para identificar fuentes organizacionales de estrés, perfeccionar los procedimientos de selección y colocación para asegurar la adecuación entre las personas y el cargo, así como proponer una planeación de las carreras en función de sus actitudes.

## Seguridad laboral

Un trabajo seguro evita accidentes y salva vidas humanas. Un programa de seguridad en el trabajo debe cubrir las etapas siguientes:<sup>29</sup>

1. Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes.
2. Implantación de sistemas de informes de las medidas tomadas.
3. Formulación de reglas y procedimientos de seguridad.
4. Recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

### Nota interesante

#### Conceptos de seguridad en el trabajo

- La **seguridad en el trabajo** se refiere al conjunto de medidas de orden técnico, educativo, médico y psicológico que se utiliza para prevenir accidentes, sea mediante la eliminación de las condiciones inseguras del entorno, sea mediante la capacitación o el

convencimiento de las personas de la necesidad de implantar prácticas preventivas.<sup>30</sup>

- La **seguridad en el trabajo** se relaciona con condiciones de trabajo seguras y saludables para las personas.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Chiavenato, I. (2010). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 362). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>31</sup> Organización Mundial de la Salud, Organización de las Naciones Unidas.

La seguridad en el trabajo incluye tres áreas básicas de actividad: la prevención de accidentes, de incendios y de robos. Su finalidad es profiláctica, es decir, se anticipa para que los riesgos de accidentes sean mínimos. Abordaremos la primera de ellas: la prevención de accidentes.

### Nota interesante

#### Conceptos de seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo entraña dos conceptos estrechamente relacionados: peligro y riesgo.

**Peligro** significa una situación cualquiera que pueda ocasionar un daño, una lesión, una enfermedad o una avería en algo.

**Riesgo** significa la combinación de dos aspectos: la probabilidad de que ocurra un hecho peligroso y la gravedad del daño o perjuicio resultante en caso de que ese hecho ocurra.

Por tanto, el riesgo es igual a la exposición al peligro multiplicada por la gravedad del daño. La naturaleza de los riesgos puede ser:

1. **Física**, por ejemplo, ruido, calor intenso, iluminación precaria.
2. **Química**, por ejemplo, manejar productos químicos tóxicos.
3. **Biológica**, por ejemplo, manejar virus o bacterias.

<sup>29</sup> Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, p. 649.

4. **Ergonómica**, por ejemplo, ejecutar movimientos repetitivos.
5. **Accidental**, por ejemplo, manejar máquinas o electricidad sin protección.

Otros factores de riesgo pueden ser:

1. Condición de vivienda precaria.
2. Alimentación poco saludable o insuficiente.
3. Transporte difícil y lento.
4. Estructura familiar conflictiva.
5. Falta de descanso.
6. Alcoholismo o drogas.
7. Salud debilitada.
8. Imprudencia, negligencia o impericia.
9. Jornada de trabajo prolongada.
10. Presiones para aumentar la producción.
11. Falta de capacitación.
12. Falta de equipamiento individual de seguridad en una actividad peligrosa.

La evaluación del riesgo consiste en estimar la magnitud del riesgo desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Para ello es preciso identificar y estimar todas las situaciones que no se conforman a los procesos de trabajo. El grado potencial de los riesgos, o qué tan críticos son, nos permite saber cuáles condiciones de trabajo debemos establecer y proteger para evitar accidentes en un proceso que incluye las etapas siguientes:

1. Identificar los agentes de riesgo.
2. Verificar la intensidad o la concentración del riesgo y los límites de tolerancia.
3. La forma en que el colaborador queda expuesto al riesgo.
4. El tiempo de exposición frente a la situación de riesgo.
5. Evaluar la eficacia de las medidas de control.
6. Estimar el grado potencial de los riesgos.
7. Los posibles daños o consecuencias para la salud de la persona.
8. Proponer medidas de control de riesgos que sean colectivas y organizacionales y no simplemente individuales.

## Prevención de accidentes

Cada año se divulgan las estadísticas de los accidentes que ocurren en cada país, con el número de muertos, heridos, lisiados, incapacitados para el trabajo e incapacitados para la vida normal. Son pérdidas desastrosas. En un año, en Estados Unidos se registraron 6 200 fallecimientos y más de 6.5 millones de personas sufrieron lesiones corporales como resultado de accidentes de trabajo.<sup>32</sup> En

Brasil se registra un promedio de cerca de mil accidentes diarios, esto es, 370 000 accidentes al año.

Un accidente es un evento no premeditado que produce un daño considerable.<sup>33</sup> El National Safety Council define accidente como un suceso, dentro de una serie de hechos, que produce, sin intención, una lesión corporal, un deceso o un daño material.<sup>34</sup> Esas definiciones consideran al accidente como un hecho súbito, inesperado, imprevisto (aun cuando a veces es previsible) y no premeditado o deseado y, además, como causante de daño considerable, aun cuando no se especifiquen si se trata de un dato económico (perjuicio material) o de un daño físico a las personas (dolor, sufrimiento, invalidez o muerte).<sup>35</sup>

En Brasil, al tenor del Decreto Núm. 6.042/2007 se entiende como accidente de trabajo el hecho especificado en una Comunicación de Accidente de Trabajo (CAT) registrada en el INSS y aquel que, aun cuando no cuente con una CAT, haya dado origen al beneficio de una incapacidad por accidente. Todo accidente, con o sin separación, debe ser registrado en el INSS a través de una CAT para encaminarlo al Sistema de Comunicación de Accidentes de Trabajo.<sup>36</sup>

## Clasificación de los accidentes de trabajo

Por tanto, en función de su gravedad, los accidentes de trabajo se clasifican en:

1. **Atención médica simple:** la atención de un médico va seguida por una pronta recuperación del asegurado de modo que le permite realizar su actividad laboral.
2. **Incapacidad con separación menor a 15 días:** esta es la interrupción del ejercicio laboral durante el plazo del tratamiento psicofísico-social. Cuando es menor a un máximo de 15 días no genera pagos por parte del INSS, y la cobertura económica (remuneración salarial) durante ese plazo corresponde al empleador.
3. **Incapacidad con separación mayor a 15 días:** cuando la interrupción del ejercicio laboral por el tratamiento psicofísico-social derivado del accidente de trabajo es mayor a los 15 días, este será cubierto económicamente (remuneración salarial) por el INSS.
4. **Incapacidad permanente:** es la separación por causa de incapacidad permanente para el ejercicio laboral. Esta puede ser:

<sup>33</sup> Baptista, H. (1978). *Higiene e Segurança do Trabalho* (p. 15). Rio de Janeiro: SENAI, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento.

<sup>34</sup> Véase: [http://www.diesat.org.br/arquivos/anuario\\_2009.pdf](http://www.diesat.org.br/arquivos/anuario_2009.pdf)

<sup>35</sup> Thelan, D. S., Ledgerwood, D. & Walters, C. F. (1985, octubre). "Health and Safety in the Workplace: A New Challenge for Business Schools". *Personnel Administrator*, 30(10): 44.

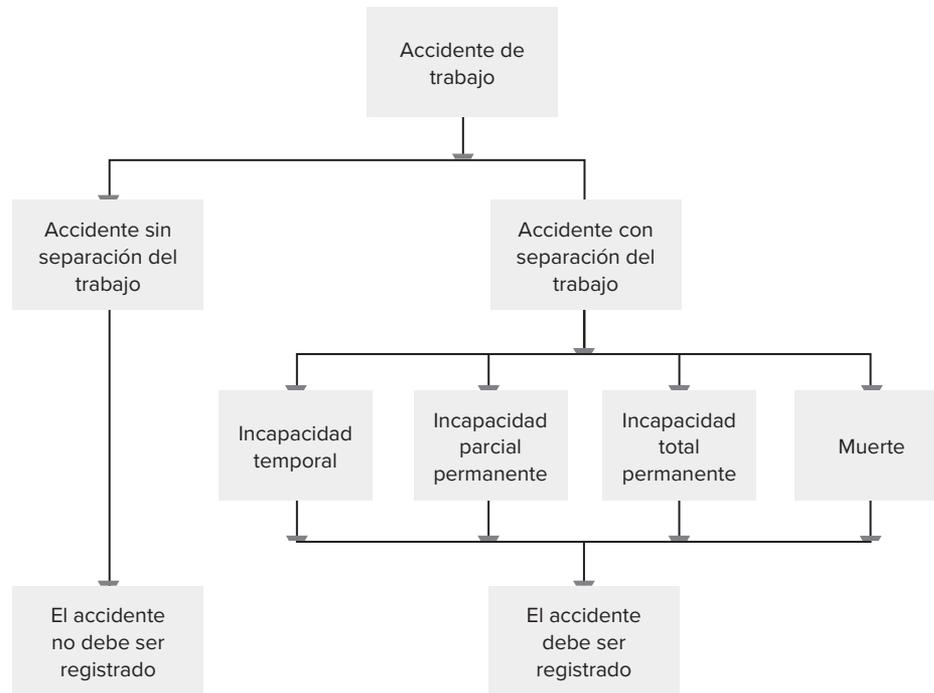
<sup>36</sup> Adaptado de: "Developing a Workplace Safety and Health Program" (1993) (pp. 5-16). Baltimore, Maryland: Occupational Safety and Health Agency.

<sup>32</sup> National Safety Council, 1990. Véase: [www.nsc.org](http://www.nsc.org).

- a) **Parcial:** cuando después del tratamiento psicofísico-social o debido al mismo, el asegurado presenta secuelas definitivas que implican una reducción de su capacidad laboral debidamente enmarcada en la legislación específica, una reducción de la capacidad laboral que exige un mayor esfuerzo para desempeñar la misma actividad que realizaba en la época del accidente o cuando está imposibilitado para desempeñar la actividad que realizaba en la época del accidente, pero puede desempeñar otra después del proceso de rehabilitación profesional en los casos indicados por los peritos médicos del INSS. La información es captada a partir de la concesión del beneficio.
- b) **Total:** cuando el asegurado presenta una incapacidad total y permanente para realizar cualquier actividad laboral. La información es captada a partir del auxilio-accidente por accidente de trabajo o por jubilación por invalidez debida a un accidente de trabajo.
5. **Fallecimiento:** la muerte del asegurado a causa de un accidente de trabajo ocurrido durante el ejercicio laboral. Esta información es captada a partir del registro de la CAT por fallecimiento a causa de un accidente de trabajo y habilita la pensión de muerte por accidente de trabajo, en caso de fallecimiento de un asegurado que goza del beneficio de muerte accidental, teniendo presente que estas pensiones están vinculadas necesariamente al fallecimiento por causa de un accidente de trabajo.

Por cuanto a su *procesamiento*, los accidentes se clasifican en:

1. **Accidentes sin CAT registrada:** corresponden al número de accidentes cuya CAT no fue registrada en el INSS. La persona continúa trabajando y sin ninguna secuela o daño considerable. Este tipo de accidente no provoca la separación del trabajo y no está considerado en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia (CF) y de la gravedad (CG), si bien debe ser investigado y anotado en el informe, además de ser reportado en las estadísticas mensuales.
  2. **Accidentes con CAT registrada:** corresponden al número de accidentes cuya CAT fue registrada en el INSS. La reanudación del tratamiento o la separación porque se agrava la lesión provocada por el accidente de trabajo o la enfermedad laboral no son contabilizadas porque han sido comunicadas al INSS con anterioridad.
  3. **Accidentes típicos:** son aquellos que se derivan de la característica de la actividad profesional que desempeña el accidentado.
  4. **Accidentes en el trayecto:** son aquellos que ocurren en el trayecto entre la vivienda del asegurado y su centro de trabajo y viceversa.
  5. **Enfermedad profesional o de trabajo:** es la producida o desencadenada por el ejercicio del trabajo particular en determinado ramo de actividad que consta en el anexo II del Reglamento de Previsión Social (RPS), aprobado por el Decreto núm. 3.048, del 6 de mayo de 1999; y por enfermedad de trabajo, sea adquirida o desencadenada por las condiciones especiales en las que es realizado el trabajo y cómo se relaciona directamente con ella, según consta en el anexo II.
- Los *accidentes con separación* provocan que la persona deje su trabajo y se clasifican en:
1. **Incapacidad temporal:** provoca la pérdida temporal de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo inferior a un año. Al regresar al trabajo, la persona asume su función sin reducción alguna de su capacidad laboral.
  2. **Incapacidad parcial permanente:** provoca la reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar y sus secuelas se prolongan durante un periodo superior a un año. Casi siempre es ocasionada por:
    - Pérdida de un miembro o de una parte de este.
    - Reducción de la función de un miembro o de una parte de este.
    - Pérdida de la vista o reducción de la función de un ojo.
    - Pérdida de audición o reducción de la función de un oído.
    - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas que resulten, en opinión del médico, en una reducción de, cuando menos, tres cuartas partes de la capacidad para trabajar.
  3. **Incapacidad permanente total:** provoca la pérdida total y permanente de la capacidad para trabajar. Por lo general se debe a:
    - Pérdida de la vista de ambos ojos.
    - Pérdida de la vista de un ojo y reducción de más de la mitad de la vista del otro.
    - Pérdida anatómica o incapacidad funcional de más de un miembro o de sus partes esenciales (mano o pie).
    - Pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una mano o un pie.
    - Pérdida de audición de ambos oídos o, también, reducción de más de la mitad de su función.
    - Cualesquiera otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que ocasionen, en opinión del médico, la pérdida de tres cuartas partes o más de la capacidad para trabajar.
  4. **Muerte:** el accidente provoca el fallecimiento de la persona.
- La figura 7.8 brinda una idea gráfica de la clasificación de los accidentes de trabajo y cuándo se deben registrar para efectos de las estadísticas de accidentes.



◆ **Figura 7.8** Los accidentes laborales y su clasificación.



Para conocer más sobre este tema, véase “Papel de la seguridad en el trabajo”.

## Estadísticas de accidentes

En 1947 la VI Conferencia Internacional de Estadística del Trabajo estableció dos índices para medir, controlar y evaluar los accidentes laborales: el índice de frecuencia y el índice de gravedad. Ambos son utilizados en todos los países, lo cual permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre organizaciones de diferentes ramos de actividad.

1. **Índice de frecuencia (IF):** significa el número de accidentes con separación por cada millón de horas/hombre trabajadas en el periodo considerado, que puede ser mensual o anual. Es un índice que presenta el número de accidentes por cada millón de horas/hombre trabajadas a efecto de realizar comparaciones estadísticas con organizaciones de todo tipo y tamaño. El cálculo del IF se basa en:

a) **El número promedio de colaboradores:** que es el personal efectivo dentro del periodo considerado. Incluye a todo el personal de la organización, de todas las áreas y de todos los niveles. Además de ser un índice global, el IF se puede referir a cada una de las unidades (departamentos, secciones),

en periodos mensuales y anuales, para efectos de comparaciones internas.

- b) **Las horas/hombre trabajadas:** es el resultado de la multiplicación del número promedio de colaboradores por el total de horas trabajadas durante el periodo considerado. Se trata de las horas en que las personas pueden sufrir accidentes de trabajo. El número de horas/hombre trabajadas incluye las horas extras y excluye las horas remuneradas no trabajadas (como las que se derivan de faltas justificadas, permisos, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado). En general, se considera que la jornada laboral tiene 8 horas.

La fórmula del IF es:

$$IF = \frac{\text{Núm. de accidentes con separación} \times 1000000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

2. **Índice de gravedad (IG):** se refiere al número de días perdidos y computados por cada millón de horas/hombre trabajadas durante el periodo considerado, que puede ser mensual o anual. Se trata de un índice que presenta el tiempo de separación (gravedad del accidente) por cada millón de horas/hombre trabajadas, de modo que permite las comparaciones con organizaciones de otros tipos y tamaños. El cálculo del IG se basa en:

- a) **El número de días perdidos por separaciones:** es el total de jornadas laborales que los accidentados no pudieron trabajar como consecuencia de accidentes que les produjeron una incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta el del alta médica, inclusive. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y los días en que la organización no trabaja.
- b) **Los días perdidos trasladados:** se refiere al total de días perdidos por separaciones durante el mes o los meses anteriores, cuando el IG abarca el periodo anual o cuando la separación es más larga que el periodo.
- c) **Los días computados acreditados:** se refiere al total de los días computados por reducción de la capacidad o fallecimiento de los accidentados. Existe una tabla convencional, de uso universal, que convierte al fallecimiento o a la incapacidad permanente, total o parcial, en días de trabajo perdidos.

La fórmula del IG es:

$$IG = \frac{\text{Núm. de días perdidos} + \text{Núm. de días computados} \times 1000000}{\text{Núm. de horas/hombre trabajadas}}$$

Los índices de la frecuencia y la gravedad de cada tipo de organización presentan una tendencia en función del tipo de actividad y de los riesgos de accidentes que involucran. Ciertas organizaciones presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un elevado IG (con largas separaciones). Otras presentan un elevado IF (muchos accidentes) y un bajo IG (poca gravedad). Otras presentan un IF bajo (pocos accidentes) y un IG elevado (muy graves y separaciones largas). Otras más presentan bajos índices de frecuencia y de gravedad, que es el caso ideal.

3. **Índice de accidentados (IA):** es el número que expresa la combinación del IF con el IG. Se utiliza para clasificar el resultado de la frecuencia con la cual ocurren los accidentes y su impacto en las horas trabajadas.

La fórmula del IA es:

$$IA = \frac{IF + IG}{100}$$

4. **Índice del costo (IC):** es el costo que se deriva de los gastos por pago de beneficios debidos a accidentes de trabajo. Se utiliza para evaluar el costo de los accidentes de trabajo.

La fórmula del IC es:

$$IC = \frac{1000000 \times NA}{\text{Núm. de hombres/horas trabajadas}}$$

Donde:

NA: número de accidentes en el trabajo que generan beneficios.

### Nota interesante

#### Índices de frecuencia y de gravedad

Un estudio que realizó la Asociación Brasileña para la Prevención de Accidentes arrojó que los tipos de industrias que registran índices de frecuencia más altos son:<sup>37</sup>

- Construcción civil (76.88), la campeona en número de accidentes.
- Extracción de minerales (57.02).
- Industria de extracción vegetal (56.89).
- Metalúrgica (56.46).

Los índices de frecuencia más bajos corresponden a:

- Industria de perfumería, sabores y velas (11.59).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (19.83).
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (20.93).
- Material de transporte (25.33).

Por otra parte, las que registran índices de gravedad más altos son:

- Extracción de minerales (2.527), la campeona de los accidentes graves.
- Construcción civil (2.494).
- Madera (2.274)
- Servicios de producción y distribución de energía eléctrica (2.074).
- Metalúrgica (2.049).

Los índices de gravedad más bajos corresponden a:

- Industria mueblera (506).
- Industria del vestido, calzado y textiles (518).
- Industria de material eléctrico y de comunicaciones (572).
- Industria de material de transporte (773).

<sup>37</sup> Fuente: Ministério da Previdência Social: [http://www.mps.gov.br/arquivos/office/1\\_121023-162858-947.pdf](http://www.mps.gov.br/arquivos/office/1_121023-162858-947.pdf).



Para conocer más sobre este tema, véase "Accidentes por ramo de ocupación".

## La GTH hoy

### Cómo desarrollar un programa de higiene y seguridad<sup>38</sup>

Aquí se presentan algunos puntos a considerar en el momento de elaborar un programa de higiene y seguridad en la organización.

1. **Involucre a la gerencia y a los colaboradores en la preparación de un plan de higiene y seguridad:** todas las personas de la organización deben comprender que el plan es útil y beneficioso para todas las partes interesadas.
2. **Reúna el apoyo necesario para implantar el plan:** ningún plan funciona por sí mismo, porque necesita un patrocinador que defienda su causa, que aporte la energía y los recursos necesarios que lo harán confiable.
3. **Determine los requisitos de higiene y seguridad:** cada centro de trabajo tiene diferentes necesidades para cumplir con los requisitos de higiene y seguridad.
4. **Evalúe los riesgos que existen en el centro de trabajo:** identifique los problemas potenciales de higiene y seguridad que existen en el trabajo así como cuáles son las medidas preventivas que se necesitan.
5. **Corrija las condiciones de riesgo existentes:** cuando identifique los posibles riesgos existentes, procure eliminarlos, reducirlos o controlarlos por todos los medios posibles.
6. **Capacite a los colaboradores en técnicas de higiene y seguridad:** establezca que la capacitación en higiene y seguridad es obligatorio para todos los colaboradores. Todos deben recibir capacitación sobre cómo desempeñar el trabajo de forma segura y deben saber utilizar su equipo de seguridad.
7. **Desarrolle una mentalidad por hacer que el trabajo no presente riesgos:** busque medios para hablar de sugerencias que incluyan procedimientos para casos de urgencia. Asegure el mantenimiento preventivo de los equipos y las instalaciones.
8. **Mejore continuamente el programa de higiene y seguridad:** a partir de la implantación del programa, este debe ser continuamente evaluado, fomentado y mejorado. Documentar el avance ayuda a analizar su mejoría (figura 7.9).

<sup>38</sup> Maier, N. (1965). *Psychology and Industrial Organization* (pp. 458-462). Boston: Houghton-Mifflin.

## Causas de los accidentes laborales

En todo accidente de trabajo están presentes los elementos siguientes:

1. **El agente** es el objeto o la sustancia (máquina, lugar o equipo que deberían estar debidamente protegidos) que guardan una relación directa con la lesión, como una prensa, una mesa, un martillo, una escalera, una pared, etcétera.
2. **La parte del agente** se refiere a aquella que está directamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante, el pie de la mesa, la punta del martillo, el piso de la escalera, el acceso a la pared, etcétera.
3. **La situación insegura** es la condición física o mecánica que existe en el local, la máquina, el equipo o la instalación (que podría haber sido protegida o corregida) que provoca que ocurra el accidente, como un piso escurridizo, grasoso, mojado, con una saliente o agujero, una máquina sin protección o con poleas o partes móviles desprotegidas, una instalación eléctrica con cables pelados, motores sin conexión a tierra, iluminación deficiente, etcétera.

Cantidad de accidentes de trabajo	2009	2010	2011
Accidentes con CAT registrada:	424 498	417 295	423 167
Accidentes típicos	90 180	95 321	100 230
Accidentes en el trayecto	19 570	17 177	15 083
Males laborales	534 248	529 793	538 480
Subtotal	199 117	179 681	172 684
Accidentes sin CAT registrada:			
Total	733 365	709 474	711 164

◆ **Figura 7.9** Cantidad de accidentes de trabajo en Brasil entre 2009 y 2011.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> McCormick, E. & Tiffin, J. (1974). *Industrial Psychology* (p. 523). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

4. **El tipo de accidente** es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado, o el resultado de ese contacto, como golpes, caídas, resbalones, choques, encontronazos, etcétera.
5. **El acto inseguro** representa una violación del procedimiento aceptado como seguro, o sea, dejar de usar equipamiento de protección individual, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en áreas prohibidas, lubricar o limpiar maquinaria conectada o en movimiento.
6. **El factor personal de inseguridad** es toda característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física, accidental o permanente, que permite o provoca un acto inseguro. Se trata de problemas como visión defectuosa, audición deficiente, fatiga o intoxicación, descuido, falta de atención, problemas particulares, omisión de las normas de seguridad.

Pero, ¿qué ocasiona el accidente de trabajo? Las causas básicas de los accidentes de trabajo son dos: las condiciones inseguras y los actos inseguros.

1. **Las condiciones inseguras:** son la principal causa de los accidentes de trabajo e incluyen factores que necesitan ser localizados y ubicados como zonas de peligro:
  - Paredes, techos y pisos que no ofrecen seguridad.
  - Falta de limpieza y escalera sin pasamanos.
  - Carteles, avisos u obstrucciones en pasillos o escaleras.

- Transito mal orientado.
- Iluminación deficiente y ruido excesivo.
- Equipamiento defectuoso o sin protección.
- Acumulación de máquinas y de personas.
- Equipos o herramientas defectuosos.
- Procedimientos arriesgados en máquinas o equipamiento.
- Almacenamiento inseguro, congestionado o sobrecargado.
- Iluminación deficiente o incorrecta.

2. **Los actos inseguros:** son comportamientos humanos que predisponen a accidentes. No basta con eliminar las condiciones inseguras. Las personas ocasionan los accidentes. Los actos inseguros de las personas son:

- Cargar materiales pesados de forma incorrecta.
- Trabajar a velocidades inseguras, demasiado rápidas o lentas.
- Utilizar esquemas de seguridad que no sirven.
- Usar equipo inseguro o usarlo incorrectamente.
- No usar procedimientos seguros.
- Adoptar posiciones inseguras.
- Subir con prisa escaleras o desniveles.
- No atender las normas de seguridad.
- Distraer, descuidar, brincar, arriesgar, correr, empujar, saltar, abusar, etcétera.

## Evaluación crítica

### ¿Dónde ocurren los accidentes?

Algunos trabajos son inherentemente más peligrosos que otros. Estudios recientes muestran que el puesto de operador de grúa produce el triple de visitas al hospital por accidentes que el de supervisor. El trabajo en algunas unidades posee una seguridad inherente, mayor que en otras. En un departamento de contabilidad se registran menos accidentes que en un departamento de soldadura o de expedición.

La programación del trabajo y la fatiga también afectan los índices de accidentes. Durante las primeras cinco o seis horas de la jornada laboral ocurren menos accidentes. Los

índices de accidentes aumentan con el número de horas trabajadas en el mismo día debido a la fatiga. En los turnos nocturnos de trabajo se registran más accidentes.

El clima psicológico del centro de trabajo también afecta los índices de accidentes. Se presentan más accidentes en fábricas que tienen un elevado grado de despidos y donde existe hostilidad entre las personas, quejas por bajos salarios y malas condiciones de vida.<sup>40</sup>



<sup>40</sup> Fuente: Ministério da Previdência Social: [http://www.mps.gov.br/arquivos/office/1\\_121023-162858-947.pdf](http://www.mps.gov.br/arquivos/office/1_121023-162858-947.pdf).

Las providencias para evitar accidentes consisten en eliminar o minimizar las condiciones inseguras y capacitar intensivamente a las personas. Otros factores de los accidentes y que se consideran condiciones inseguras son: el puesto en sí, la programación de un trabajo muy largo y el clima psicológico del centro de trabajo.



Para conocer más sobre este tema, véase "Cómo reducir los accidentes".



### Rasgos de la personalidad que predisponen a los accidentes

Algunas investigaciones trataron de identificar los rasgos de la personalidad que distinguen a las personas que son propensas a provocar accidentes de aquellas que no son.<sup>41</sup> Lo interesante es que un pequeño porcentaje de

<sup>41</sup> Maier, 1965, *Psychology and Industrial Organization*.

personas (alrededor de 20%) es responsable de un elevado porcentaje de accidentes (alrededor de 80%). Esta relación nos recuerda la curva de Pareto. La investigación no consiguió definir cuáles son los rasgos comunes que predisponen a las personas a sufrir accidentes. Es decir, no hay consenso en que la predisposición a los accidentes sea universal, porque una persona propensa a sufrir accidentes en un tipo de trabajo podría no serlo en otra actividad. Al parecer, la predisposición depende de la situación. Los rasgos de la personalidad (como la inestabilidad emocional o la poca resistencia a la frustración) pueden distinguir a las personas propensas a los accidentes en actividades que implican riesgos. La falta de habilidad motora señala una predisposición a los accidentes, pero solo cuando la actividad exige una excelente coordinación motriz.

En muchos casos la vista se relaciona con la frecuencia de los accidentes. Los taxistas, los conductores de autobuses y los operadores de máquinas que tienen agudeza y habilidad visual registran menos lesiones que quienes no las tienen.<sup>42</sup> Los accidentes son más frecuentes en el rango de edad de 17 a 28 años, y disminuye hasta llegar a valores mínimos entre los 60 y 70 años. No obstante, encontramos diferentes pautas en distintos trabajos, donde el factor de la edad sí es importante. Cuando las habilidades perceptivas son iguales a las habilidades motoras, la persona es más propensa a ser más segura. Sin embargo, cuando el nivel perceptivo es más bajo que el nivel motor, la persona puede tener una propensión a sufrir accidentes en la medida que esa diferencia aumenta (figura 7.10).<sup>43</sup>



Para conocer más sobre este tema, véase “Prevenir los accidentes es obligación de todos”.

## Cómo prevenir accidentes

En la práctica, cualquier programa de prevención de accidentes se concentra en dos actividades básicas: eliminar las condiciones inseguras y reducir los actos inseguros.

1. **Eliminar las condiciones inseguras:** es papel que corresponde a los colaboradores de la primera línea de defensa. Los ingenieros de seguridad diseñan los puestos de modo que se eliminen o reduzcan los riesgos físicos para sus ocupantes. Los supervisores y los gerentes asumen un papel muy importante en la reducción de las condiciones inseguras.
  - **Preparar mapas de las áreas de riesgo:** se trata de la evaluación constante y permanente de las condiciones del entorno que pueden provocar accidentes en la empresa. En un esfuerzo conjunto, los gerentes, los colaboradores y los especialistas de GTH preparan mapas y localizan posibles áreas de peligro potencial, sugerencias y acciones para neutralizar o minimizar tales condiciones.
  - **Análisis profundo de los accidentes:** todo informe de un accidente, sea con o sin separación del trabajo, se debe analizar a fondo para descubrir sus posibles causas, como las condiciones o los actos inseguros.

Características personales	Propensión y tendencias del comportamiento	Tipos de comportamientos específicos	Incidencia de comportamientos que predisponen a los accidentes
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalidad</li> <li>• Inteligencia</li> <li>• Motivación</li> <li>• Habilidades sensoriales</li> <li>• Habilidades motoras</li> <li>• Experiencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes y hábitos no deseables</li> <li>• Falta de habilidades específicas</li> <li>• Tendencia a correr riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de atención</li> <li>• Olvidos</li> <li>• Falta de concentración</li> <li>• Dificultad para obedecer reglas y procedimientos</li> <li>• Desempeño inadecuado</li> <li>• Correr demasiados riesgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad de comportamientos individuales que marcan una propensión a los accidentes</li> </ul>

◆ **Figura 7.10** Factores personales que influyen en el comportamiento proclive a los accidentes.<sup>44</sup>

<sup>42</sup> McCormick & Tiffin, 1974, *Industrial Psychology*.

<sup>43</sup> Blum, M. & Naylor, J. (1968), *Industrial Psychology* (p. 522). Nueva York: Harper & Row.

<sup>44</sup> Adaptado de: Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 630). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

A partir de ahí, se toman medidas para eliminar esas causas con la intención de prevenir accidentes en el futuro.

- **Apoyo irrestricto de la alta gerencia:** todo programa exitoso de prevención de accidentes descansa en el compromiso de la alta dirección.<sup>45</sup> Este compromiso es importante para subrayar la importancia que la alta dirección concede al programa profético contra accidentes en la empresa.
2. **Reducción de los actos inseguros:** los accidentes son similares a otros tipos de mal desempeño. Estudios psicológicos sugieren que no se debe seleccionar a personas que tengan propensión a accidentarse en puestos específicos.
- **Procesos de selección de personal:** las técnicas de selección pretenden identificar ciertos rasgos (como habilidad visual o coordinación motora) asociados con accidentes en ciertos puestos. Algunas investigaciones sugieren usar pruebas que relacionan ciertos rasgos con los accidentes, tales como:<sup>46</sup>
    - Estabilidad emocional y pruebas de personalidad.
    - Medidas de coordinación muscular.
    - Pruebas de habilidad visual.
    - Pruebas de madurez emocional, y desempeño seguro y cuidadoso.
    - Susceptibilidad a la exposición a productos tóxicos.

Existe una clara relación entre la predisposición a sufrir accidentes y la eficiencia en el puesto. La selección de personas a partir de pruebas que identifican la propensión a los accidentes permite a los administradores reducirlos y, al mismo tiempo, mejorar la calidad de los colaboradores.<sup>47</sup>

- **Comunicación interna:** la propaganda y los carteles sobre la seguridad en el trabajo ayudan a reducir los actos inseguros. Un estudio muestra que el comportamiento seguro registró un aumento de 20%.<sup>48</sup> Los carteles no sustituyen a los programas globales de seguridad, pero sí se pueden combinar con ellos y con otras técnicas, como la capacitación, para reducir las condiciones de riesgo y los actos inseguros.
- **Capacitación:** la capacitación en seguridad reduce los accidentes porque prepara a los nuevos colaboradores instruyéndoles en prácticas y procedimientos para que eviten posibles riesgos y trabajen en el

desarrollo de sus propensiones hacia la seguridad en el trabajo.<sup>49</sup>

- **Refuerzo positivo:** un programa basado en un refuerzo positivo mejora la seguridad en el trabajo.<sup>50</sup> Los objetivos de la reducción de accidentes se deben formular en conjunto con los colaboradores y sus resultados deben tener una amplia difusión y comunicación. Muchas empresas adoptan el lema de cero accidentes y exhiben carteles con el número de días sin percances. Algunas prácticas que encontramos con frecuencia son las reuniones periódicas con grupos de colaboradores para discutir casos y ejemplos, las cuales propician la diferenciación entre los comportamientos correctos y los incorrectos en situaciones de peligro, además de la presentación de gráficos de frecuencia y la localización de accidentes. A menudo, en estas reuniones también se suelen elaborar listas de reglas de seguridad personal (lo que se debe hacer o no en situaciones de riesgo).

## La GTH hoy

### Medidas preventivas<sup>51</sup>

La prevención de accidentes incluye las medidas siguientes:

- **Instrucción:** dirigida a crear conciencia de la seguridad, mediante señales, lemas en lugares de paso, artículos sobre seguridad incluidos en la correspondencia o comunicar los resultados del registro de días sin accidentes o de que no se han perdido días a causa de ellos.
- **Capacitación de habilidades:** consta de procesos de aprendizaje que incluyen medidas de prevención. Los colaboradores y los administradores deben ser capacitados. Los gerentes deben ser multiplicadores del proceso.
- **Ingeniería en seguridad:** para prevenir accidentes en razón de un diseño de equipos o de tareas que tome en cuenta los factores que promueven la fatiga, el sueño o la monotonía.
- **Mapas de riesgos:** para localizar las áreas de riesgos. La atención de la alta gerencia es imprescindible para establecer medidas que permitan eliminar riesgos de accidentes, las inspecciones periódicas, los informes frecuentes.
- **Protección:** proporcionar equipos con protección. Esto incluye equipos de protección individual, como

<sup>45</sup> Zohar, D. (1980, febrero). "Safety Climate in Industrial Organization: Theoretical and Implied Implications". *Journal of Applied Psychology*, 65: 97.

<sup>46</sup> Maier, 1965, *Psychology and Industrial Organization*, pp. 463-467. Véase también: McCormick & Tiffin, 1974, *Industrial Psychology*, pp. 533-536.

<sup>47</sup> *Workers Compensation Manual for Managers and Supervisors* (1992) (pp. 22-23). Chicago, IL: Commerce Clearing House, Inc.

<sup>48</sup> Laner, S. & Sell, R. J. (1960). "An Experiment on the Effect of Specially Designed Safety Posters". *Occupational Psychology*, 34: 153-169. En: McCormick & Tiffin, *Industrial Psychology* (p. 536).

<sup>49</sup> Training Requirements of OSHA Standards (1976, febrero) y Teaching Safety and Health I in the Work Place, U.S. Department of Labor, Occupational Safety and Health Administration (1976).

<sup>50</sup> Adaptado de: De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 425). Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>51</sup> Adaptado de: Dessler, 1997, *Human Resource Management*, p. 654.

zapatos o botas de seguridad, guantes, cascos, lentes, máscaras, petos, protectores de oídos, etc. También considera la protección externa y el mantenimiento preventivo del equipo.

- **Refuerzo de las reglas:** los mejores reglamentos y reglas no bastan para reducir los accidentes si no son continuamente reforzados, aplicados y cobrados. Se debe proporcionar alguna suerte de realimentación intensiva.

## Costos de los accidentes

Hablar de costos cuando los accidentes implican vidas humanas parece una broma de humor negro. La vida y la integridad física de una persona son cosas que no se pagan con nada. Sin embargo, además de las lamentables pérdidas humanas, los accidentes también provocan pérdidas económicas al accidentado, a su familia, a la organización y a la sociedad. El accidente representa un factor muy negativo y sus causas y costos se deben analizar para eliminar las eventuales condiciones o conductas inseguras. El seguro de accidentes de trabajo solo cubre erogaciones como gastos médicos e indemnizaciones al accidentado, pero no repone la capacidad humana para trabajar ni la integridad física de las personas accidentadas.

El costo indirecto del accidente de trabajo, según la Asociación Brasileña de Normas Técnicas (ABNT), implica todos los gastos de producción, los gastos generales, las

utilidades perdidas y los demás factores cuya incidencia varía de acuerdo con el tipo de industria. El Instituto Nacional de Seguridad Social del Brasil (INSS) incluye los siguientes elementos en el costo indirecto del accidente de trabajo: gastos del primer tratamiento médico, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por disminución del rendimiento profesional cuando el accidentado regresa al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los compañeros de trabajo al acudir a auxiliar a la víctima, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción entre el monto del costo indirecto y el directo es de 4 a 1; el costo indirecto representa cuatro veces el costo directo del accidente de trabajo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que el accidente de trabajo suele provocar.

Si las organizaciones buscan eficiencia, eficacia y utilidades deben estar dispuestas a invertir para crear condiciones que excedan las condiciones exigidas por ley, precisamente para ser eficientes, eficaces y lucrativas. La falta de inversión en seguridad cuesta muy caro. Para todos.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cuánto cuesta un accidente?”.

### Caso de apoyo

#### El programa de seguridad de las tintorerías<sup>52</sup>

Lavar ropa es un arte que exige técnica y talento. Por lo general, las tintorerías son pequeñas empresas que atienden a los clientes ofreciendo calidad, rapidez y confianza en sus servicios. En este tipo de negocio, 80% de la fórmula del éxito está compuesto por las personas y el resto por las máquinas. La seguridad de las personas y la salud ocupacional son los puntos más importantes en las tintorerías. Cada establecimiento funciona como una pequeña unidad fabril en la cual las máquinas utilizan vapores a alta presión y aire comprimido para lavar y planchar la ropa a altas temperaturas en entornos húmedos y escurridizos. El local de trabajo tiene mucho ruido debido al funcionamiento de las máquinas y el aire es denso y cargado de vapores químicos, porque el proceso de lavado de la ropa utiliza productos cáusticos. Para eliminar las impurezas de la ropa, las calderas de alta temperatura calientan continuamente sol-

ventes químicos, que son reutilizados y reciclados. El proceso lo desempeñan máquinas y trabajo humano. La exposición a accidentes es grande. Si se comete un error (como inyectar demasiado vapor) los líquidos hierven y los solventes químicos entran en un estado de ebullición y erupción que puede provocar quemaduras a los colaboradores. La peligrosidad y la insalubridad son características de estos centros de trabajo.

La elevada incidencia de accidentes de trabajo debidos a los riesgos involucrados, además de las posibilidades de desperdicios de productos químicos, obliga a las tintorerías a implantar reglamentos internos muy rígidos sobre la conducta de los trabajadores, quienes deben utilizar equipos individuales de protección, como delantales, ropa, guantes, lentes, protectores auriculares, etc. Las tintorerías colocan letreros que recuerdan a los trabajadores cómo deben trabajar con productos químicos a fin de evitar el desperdicio y los accidentes. El problema crónico es la falta de disposición de los trabajadores a utilizar sus equipos de protección, que los transforman en verdaderos espantos. No todos los productos químicos exigen ropa de seguridad, pero algunos, como los ácidos hidrofúorídricos que se utilizan para sacar manchas de la ropa, son peligrosos. La

<sup>52</sup> Bredarioli, C. (1988, 23 de junio). “Pequenas Aprendem a Evitar Acidentes de Trabalho”. Painele de Negócios, O Estado de São Paulo (pp. 1 y 5).

ropa de seguridad es incómoda, los molestos lentes disminuyen la visibilidad y los protectores auriculares reducen la capacidad de oír. Además, no son nada elegantes. Por ello, los trabajadores no siempre están dispuestos a usarlos, por lo que los jefes deben supervisarlos permanentemente y exigirles con contundencia que los utilicen.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo se pueden identificar las condiciones de riesgo que se tienen que eliminar?
2. ¿Cómo se pueden establecer procedimientos para evitar accidentes?
3. ¿Qué sugiere usted para aumentar la seguridad en el trabajo?
4. ¿De qué modo comunicaría la obligatoriedad de los equipos de seguridad?

## Evaluación del programa de higiene y seguridad en el trabajo

En la actualidad, los programas de higiene y seguridad reciben mucha atención. Con el respeto y la consideración que merecen las personas también se debe analizar el aspecto financiero. Las consecuencias de programas inadecuados son visibles: aumento del absentismo y la rotación de personal, elevado índice de separaciones por enfermedad o accidentes, aumento de las primas de los seguros, elevación de los costos laborales, mayores indemnizaciones pagadas por accidentes o enfermedades profesionales, costos judiciales más altos, presiones de los sindicatos y la sociedad y hasta la negativa de los clientes para adquirir productos de empresas que contaminan la naturaleza y depredan el capital humano.

Los especialistas en gestión del talento humano y los administradores deben vigilar el programa de higiene y seguridad en términos de costos/beneficios, pero, sobre todo, el programa debe contar con la participación de todos los colaboradores. Además, se debe juzgar con criterios como la mejora del desempeño en el trabajo, la reducción de las separaciones por accidentes o enfermedad y la

reducción de acciones disciplinarias. El programa no necesariamente debe ser el más costoso, sino aquel que produzca mejores resultados para la organización y para las personas. Es imprescindible que establezca enfoques y criterios, como el aumento de la productividad, la ausencia de accidentes y enfermedades profesionales, el número de días sin accidentes, la capacitación intensiva de los gerentes y de todos los colaboradores, las reuniones de seguridad, las instalaciones médicas y la intensa participación de la alta dirección.

### Volvamos al caso introductorio

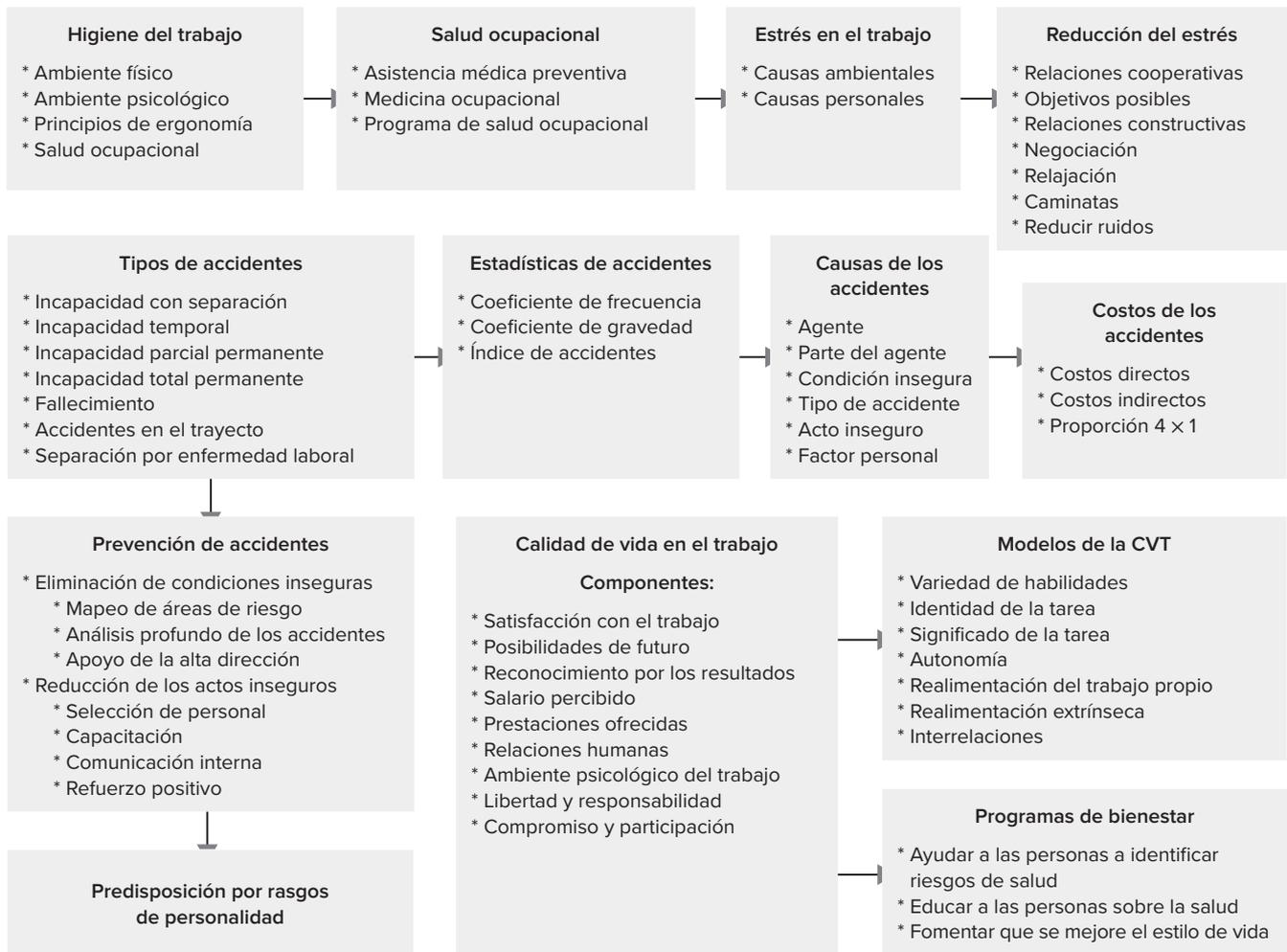
#### El desafío de la productividad en Industfil

Pero Roberto llegó a dos conclusiones:

1. Su diagnóstico estaba apenas al principio y necesitaba profundizar en su plan.
2. El plan debería ser ejecutado no sólo por el área de GH, sino con la participación activa y proactiva de todos los demás gerentes, supervisores y, principalmente, los colaboradores en una actividad conjunta e integrada.

### Preguntas de repaso

1. ¿Cuál es el origen del término calidad de vida?
2. Dé dos ejemplos de algunas definiciones de calidad de vida en el trabajo.
3. Mencione cuatro factores que involucra la calidad de vida en el trabajo.
4. Describa en qué consiste el modelo de CVT de Nadler y Lawler.
5. Describa en qué consiste el modelo de CVT de Hackman y Oldhan.
6. Mencione brevemente los ocho factores que afectan la vida en el trabajo según Walton.
7. ¿Cuáles son los tres componentes de un programa de bienestar?
8. ¿A qué se refiere la higiene laboral?
9. ¿Cuál es la definición de salud ocupacional?
10. ¿Qué es el estrés en el trabajo?
11. Describa cómo el ambiente incide en el estrés en el trabajo.
12. Detalle cómo influyen las características personales en el estrés en el trabajo.
13. ¿Cuáles son las etapas que debe cubrir un programa de seguridad en el trabajo?
14. Todo el mundo quiere tener una calidad de vida estu-penda, sobre todo en el trabajo. Eso es definitivamente posible. ¿Usted qué haría para mejorarla en su empresa?
15. Una de las mayores preocupaciones es que todos los talentos encuentren en el trabajo una experiencia agradable, enriquecedora y encantadora todos los días. Eso requiere de un ambiente de trabajo que la proteja y cautive. ¿Cómo lo conseguiría?



◆ **Figura 7.11** Mapa mental del capítulo 7. Calidad de vida.

# PARTE 4

## Agregar talentos y competencias

© WHYFRAME/Shutterstock

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 8. Diseño de puestos

Capítulo 9. Gestión del desempeño

### Contenido en QR



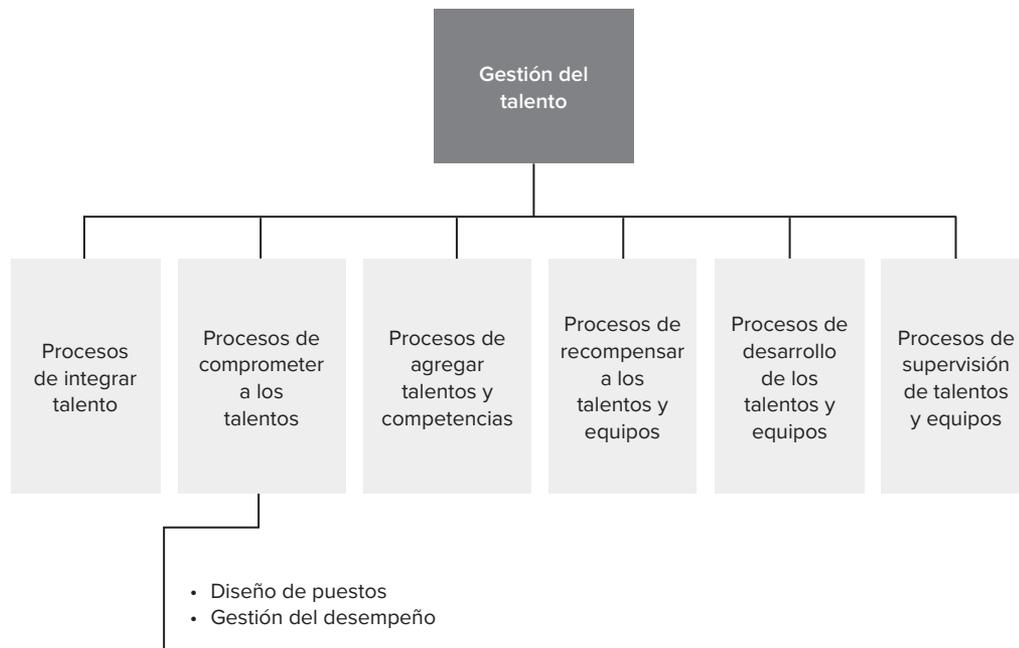
El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 4 en el siguiente vínculo.

Las organizaciones no operan con base en la improvisación ni funcionan por azar. Se crean y se planean con la intención de producir algo: servicios, productos o cualquier otra cosa. Si bien poseen cosas físicas e inanimadas, como edificios, salas, máquinas y equipamientos, instalaciones, mesas, tecnologías, etc., al final están compuestas por personas. Sólo funcionan de manera adecuada cuando en sus puestos de trabajo tienen personas capaces de desempeñar las funciones para las que fueron seleccionadas, admitidas y preparadas. Para ello, las organizaciones diseñan su estructura formal, definen órganos, puestos y equipos, y preestablecen los requisitos necesarios y las atribuciones que otorgarán a sus miembros. Esta división del trabajo y la especialización que deriva de ella marcan una enorme diferencia entre las funciones que existen en la organización y delimitan la acción por medio de reglas y rutinas para aumentar las posibilidades de la previsión y centralizar los controles. Así, surge la burocratización, la cual, en cierta medida, aporta eficiencia a la organización por su carácter racional,

pero no siempre esa eficiencia compensa la rigidez y la estructura lógica que se asocian con ella. De ahí surge el intenso movimiento actual para simplificar y desmontar el entorno burocrático, y flexibilizar y dinamizar a las organizaciones, que están insertas en un mundo globalizado de negocios extremadamente mutable y competitivo.

Aunque las personas ingresan a una organización, mantienen su participación en otras, en las cuales desempeñan otras funciones sociales, viven en otros ambientes, que les influyen y moldean, de modo que la organización no absorbe su vida porque sólo es una parte de la sociedad. Por tal razón, las personas se involucran parcialmente en la organización; es la llamada inclusión parcial. En otras palabras, la organización no utiliza la totalidad del potencial de una persona ni ocupa todas sus competencias, sino que solo emplea algunos de sus comportamientos más relevantes que son necesarios para el desempeño de una determinada función.

Decimos que una función es el conjunto de actividades y comportamientos que se requieren de un individuo que ocupa un puesto determinado en una organización empresarial. Todas las personas realizan funciones en distintas organizaciones. Algunas de ellas son obvias para el individuo, en virtud de que conoce la tarea; pero otras requieren ser comunicadas. Dado este panorama, cabe decir que la organización empresarial es un conjunto integral de funciones o de actividades que se espera desempeñen los individuos y los equipos que se superponen y que están formados por personas que también depositan



◆ **Figura P4.1** Los procesos de gestión del talento humano.

expectativas en los demás. En suma, la organización es un sistema de funciones.<sup>1</sup>

Posterior a los procesos de integración siguen los procesos de aplicación de talentos. Las organizaciones empiezan a funcionar apropiadamente cuando las personas que deben desempeñar ciertos papeles específicos o actividades solicitadas ocupan sus puestos correspondientes. Uno de los problemas básicos de toda organización es reclutar, seleccionar e integrar a sus participantes en función de sus puestos de trabajo, de tal manera que desempeñen su papel con base en sus cualificaciones y competencias.

La lógica de los procesos para incorporar a otras personas involucra la integración de nuevos miembros, el diseño de puestos que se deberá realizar y la evaluación del desempeño de las personas (figura P4.1).

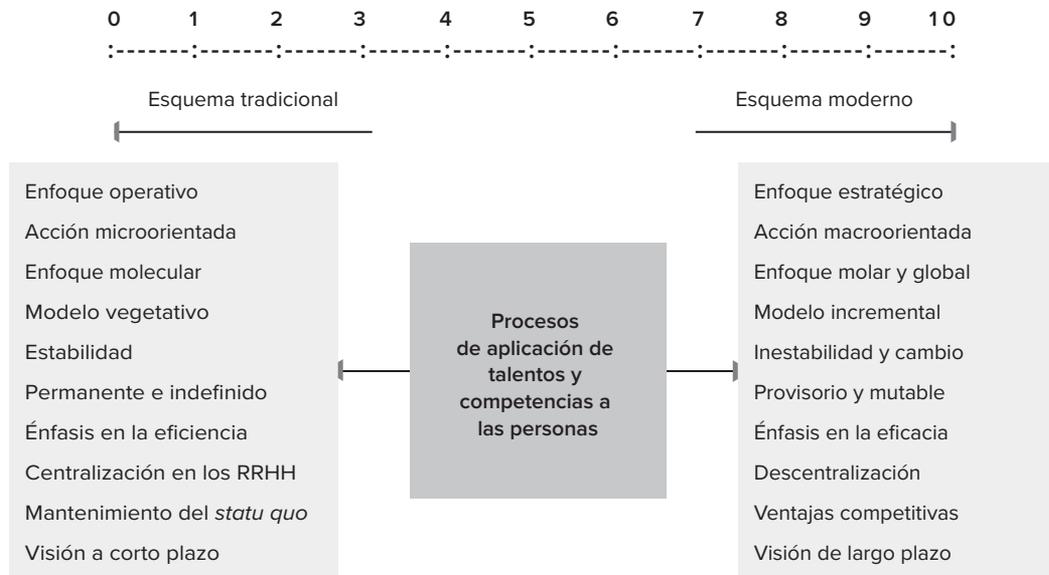
Los procesos de aplicación de talentos y competencias pueden variar mucho de una organización a otra: pueden ser rudimentarios y obsoletos, pero también complejos y refinados. En la figura P4.2 se muestran las tendencias de estos dos extremos de los procesos de aplicación de talentos y competencias. En general, las empresas acomodan esos procesos de acuerdo con sus objetivos y sus necesidades en un continuum que varía entre ambos.

En algunas organizaciones, estos procesos son rudimentarios ya que se basan en modelos mecanicistas, fundamentados en una visión lógica y determinista, tan solo,

de cómo lidiar con las personas. Siguen el modelo burocrático, la división del trabajo y la fragmentación de las tareas. Dan importancia a la eficiencia y exigen que las personas desempeñen sus actividades de acuerdo con un método de trabajo preestablecido y que sigan las rutinas y los procedimientos que manda la organización. En un sentido estricto, las personas deben obedecer y cumplir con sus tareas, desempeñarlas y no pensar, porque se considera que el método es perfecto, acabado e inmutable. Además, se privilegian los factores higiénicos, porque se concede suma importancia a los aspectos del contexto y a los de la insatisfacción. En estas condiciones, el sistema privilegia el conservadurismo, la rutina y la permanencia de las actividades, dado que nada necesita ni debe ser cambiado. Eso ya estaba. En un mundo que se caracteriza por los intensos cambios, estos procesos para agregar a las personas dentro de estas condiciones están orientados hacia el pasado, máximo al presente, pero no hacia el futuro, lo que representa un desastre para el porvenir de las organizaciones, y también para el de los talentos.

En las organizaciones exitosas, los procesos para agregar a los talentos y competencias son complejos y refinados, porque se basan en modelos orgánicos, fundados en una visión sistémica y amplia. Siguen el modelo orgánico y son adaptables y flexibles. Hacen hincapié en la eficacia y exigen que los talentos miren más hacia las metas que deben alcanzar y los objetivos que deben cumplir para desempeñar, con cierta libertad de elección, sus actividades, con obediencia de las normas generales de la organización. Además, se privilegian los factores motivacionales, porque conceden suma importancia a los aspectos

<sup>1</sup> Adaptado de: Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 131). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.



◆ **Figura P4.2** ¿Qué calificación daría usted a los procesos para agregar a los talentos y competencias en su organización?<sup>2</sup>

del contenido y a los factores de la satisfacción.<sup>3</sup> En estas condiciones todo es provisional y mutable, en el sistema se privilegia el cambio, la mejora constante y el desarrollo de las actividades, ya que se debe mudar constantemente para asegurar la competitividad de la organización en un entorno caracterizado por intensas transformaciones.<sup>4</sup> En dichas organizaciones, los procesos para agregar a los talentos y las competencias se orientan hacia el futuro y hacia la construcción del destino de la organización.

Mientras los procesos de agregar talentos y competencias buscan localizar candidatos en el mercado, seleccionarlos e incorporarlos a la organización para que esta

pueda mantener su continuidad, el paso siguiente es su integración y aplicación como fuerza de trabajo en el negocio de la organización.

Esta cuarta parte se conforma de dos capítulos. En el capítulo 8 se aborda el diseño del puesto, es decir, las maneras en que se diseñará y estructurará el trabajo de los talentos dándoles significado y sentido dentro de la organización. En el capítulo 9 se discutirá la gestión del desempeño humano y de cómo liderar el comportamiento y las acciones de los talentos, cómo facultarlos, acompañarlos, medir su desempeño, supervisarlos y darles realimentación en tiempo real.

<sup>2</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

<sup>3</sup> Lips-Wiersma, M. & Wright, S. (2012, octubre). "Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale". *Group & Organization Management*, 37(5): 665-685.

<sup>4</sup> Rosso, B. D., Dekas, K. H. & Wrzesniewski, A. (2010). "On the Meaning of Work: A Theoretical Integration and Review". *Research in Organizational Behavior*, 30: 91-127.



# CAPÍTULO 8

# Diseño de puestos

## Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** diseño, análisis, descripción y especificación de puestos.
- **Entender** cómo el diseño de puestos afecta las prácticas de GTH.
- **Describir** los métodos para obtener y reunir información sobre los puestos.
- **Identificar** las cinco dimensiones profundas de los puestos.
- **Comparar** los distintos enfoques para diseñar puestos.
- **Describir** la administración de carrera y el trabajo en equipo.

## Lo que verá a continuación:

- Concepto de puesto
- Diseño de puestos

- Modelos para diseñar puestos
- Descripción y análisis de puestos
- Métodos para reunir datos sobre los puestos
- Modelado del puesto en función de las competencias
- Administración de carrera
- Trabajo en equipo

## Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

## Caso introductorio

### La invariabilidad de los puestos: Tintas ABC

Desde hace doce años Mario Esteves trabaja en Tintas ABC. Ingresó a la empresa como supervisor de RRHH y fue ascendido a gerente del DRH. En realidad, su puesto simplemente cambió de nombre, porque sus antiguas responsabilidades no aumentaron en absoluto. Hacía las mismas cosas y, como antes, reportaba al director general. Mario miró en su derredor y vio que, en esos doce años, la empresa no había cambiado nada internamente. Todos sus colegas y subordinados hacían siempre lo mismo, o algo menos, que lo que habían aprendido cuando ingresaron a la firma.

El mundo había cambiado, pero Tintas ABC continuaba siendo la misma empresa, con algunos nombres diferentes para realizar las mismas funciones. Era una empresa estática, detenida en el tiempo, conservadora y orientada hacia su interior. Las personas hacían siempre las mismas cosas, ocupaban los mismos puestos, realizaban las mismas tareas y tenían las mismas responsabilidades. Mario creía que si las empresas competidoras y el mercado también hiciesen lo mismo, todo sería maravilloso. Mientras tanto, leía en los diarios que las demás empresas avanzaban a paso redoblado, pues innovaban sus productos, incrementaban la calidad de sus servicios y los empleados participaban de manera intensa en su desarrollo. Mario no se conformaba con la invariabilidad y la estrechez de miras de la compañía. ¿Cómo ayudarle?

El trabajo en las organizaciones no se hace aleatoriamente. La forma en que trabajan las personas dentro de ellas depende más que nada de cómo fue planeado, diseñado y organizado su puesto. En suma, del modo en que las tareas fueron distribuidas entre toda la organización.

## Lo que era antes

En el pasado, las tareas organizacionales estaban contenidas dentro de los puestos. El diseño organizacional condicionaba la estructura de los puestos que las contenían y

estos formaban parte integral del formato estructural de la organización. Esa estructura condicionaba y determinaba la distribución, la configuración y el grado de especialización de los puestos. El diseño organizacional representaba la arquitectura de la organización; es decir, la forma en que estaban estructurados y distribuidos sus órganos, las relaciones de comunicación entre ellos, el modo en que estaba definido el poder y la manera en que deberían funcionar las cosas. Si la estructura organizacional era rígida e inmutable, los puestos también eran fijos, permanentes y definidos, cerrados, individualizados y delimitados. Si la entidad era flexible y adaptable, los puestos eran maleables, ajustables y abiertos, con cierto índice de interacción con el ambiente circundante. Cuanto más maleable y flexible sea la estructura organizacional, tanto más cambiantes serán los puestos y las tareas y tanto más fuerte será la presencia de equipos multidisciplinarios y autogestionados, en lugar de ser órganos permanentes y definitivos. Hoy, el trabajo se diseña a partir de una gran flexibilidad y maleabilidad, y con la participación intensa de las personas involucradas.

Para los autores clásicos la estructura organizacional no es otra cosa que la arquitectura de los puestos y las actividades, dispuesta de una manera racional y lógica a fin

de lograr el acoplamiento entre la especialización vertical (niveles jerárquicos), por una parte, y la especialización horizontal (departamentalización), por la otra. Cada departamento o división está formado por un conjunto de puestos. Para analizar a una organización cada órgano debía descomponerse en los puestos que lo constituyen. Esta vieja visión tradicional, lineal y cartesiana, típica del modelo burocrático, pierde terreno ante una visión sistémica y contingente, que más bien procura integrar y juntar que separar y fragmentar las tareas y las actividades (figura 8.1).

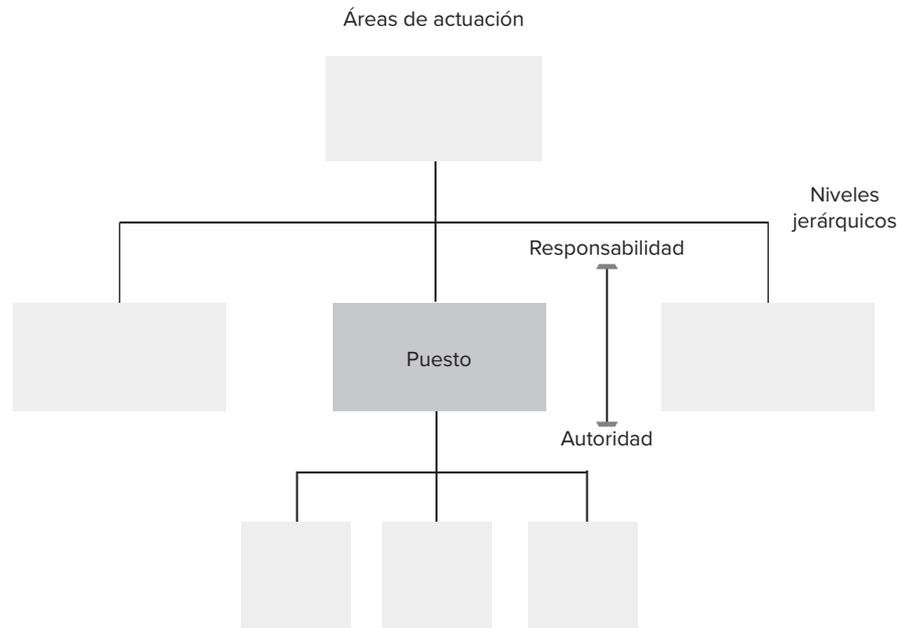
## Concepto de puesto

El mundo ha cambiado, las organizaciones han cambiado y el trabajo también ha pasado por los cambios y las transformaciones que ocurren día a día con una velocidad cada vez más intensa. El concepto del puesto fue consecuencia de la división del trabajo impuesta por el viejo modelo burocrático tradicional. De la misma manera que el organigrama antiguo y tradicional, con sus departamentos y divisiones que también provienen del modelo burocrático, es sustituido por nuevos formatos organizacionales, los puestos se transforman gradualmente en actividades

Los viejos medios	Aspectos	Los nuevos medios
Altas, con muchos niveles administrativos.	Estructuras	Planas, con pocos niveles administrativos
Centralizada en la cúpula de la administración	Autoridad	Descentralizada en todos los niveles; atribución de facultades
Amplio y diversificado	Papel del <i>staff</i>	Pequeño y concentrado
Simplificado y estrecho. Los gerentes piensan que las personas hacen y ejecutan	Diseño de puesto	Multifuncional y amplio. Las personas piensan y mejoran continuamente
Solo importantes como unidades administrativas formales	Grupos de trabajo	Como sistemas sociotécnicos integrados y con amplia utilización de equipos
Salario fijo de acuerdo con la clasificación del puesto y el desempeño individual	Compensación	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado solo al puesto. El ocupante es desechable	Entrenamiento	Amplio y conceptual. El ocupante es valioso y se fomenta aprenda nuevas habilidades y competencias

◆ **Figura 8.1** Las nuevas tendencias relacionadas con el trabajo.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 299). São Paulo: Atlas.



◆ **Figura 8.2** Posición del puesto en el organigrama.

conjuntas a partir de equipos que trabajan en plataformas virtuales. No obstante, en muchas organizaciones todavía está intacto el concepto de puesto y numerosos órganos de RRHH aún analizan y describen los puestos como en el pasado.

En las organizaciones, las personas desempeñaban un trabajo determinado, que no es necesariamente estable ni tampoco está siempre bien definido. En general, si queríamos saber lo que alguien hacía en una organización le preguntábamos cuál era el puesto que ocupaba. De tal modo, sabíamos lo que esa persona hacía en la organización y teníamos una idea de su importancia y su nivel jerárquico. Para la organización, el puesto constituía la base para asignar a las personas las tareas organizacionales. Para la persona, el puesto constituía una de las grandes fuentes de expectativas y motivación en la organización. Cuando las personas ingresaban a la organización, a lo largo de su extensa trayectoria profesional siempre ocupaban algún puesto.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Qué es el puesto?”.

La figura 8.2 brinda una idea de la posición de un puesto en el organigrama de una compañía.

Visto desde otro prisma, un puesto constituía una unidad de la organización consistente en un conjunto de deberes y responsabilidades que lo separaban y diferenciaban de los demás. En realidad, los puestos constituían los medios que usaba la empresa para asignar y utilizar su personal con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales

a partir de ciertas estrategias. Desde el prisma de las personas, los puestos representaban los medios que usaban para desempeñar sus tareas dentro de la organización a efecto de alcanzar sus objetivos individuales. En resumen, los puestos eran la piedra angular entre la organización y las personas que trabajaban en ella (figura 8.3).



Para conocer más sobre este tema, véase “Adelgazar la organización”.

## Evaluación crítica

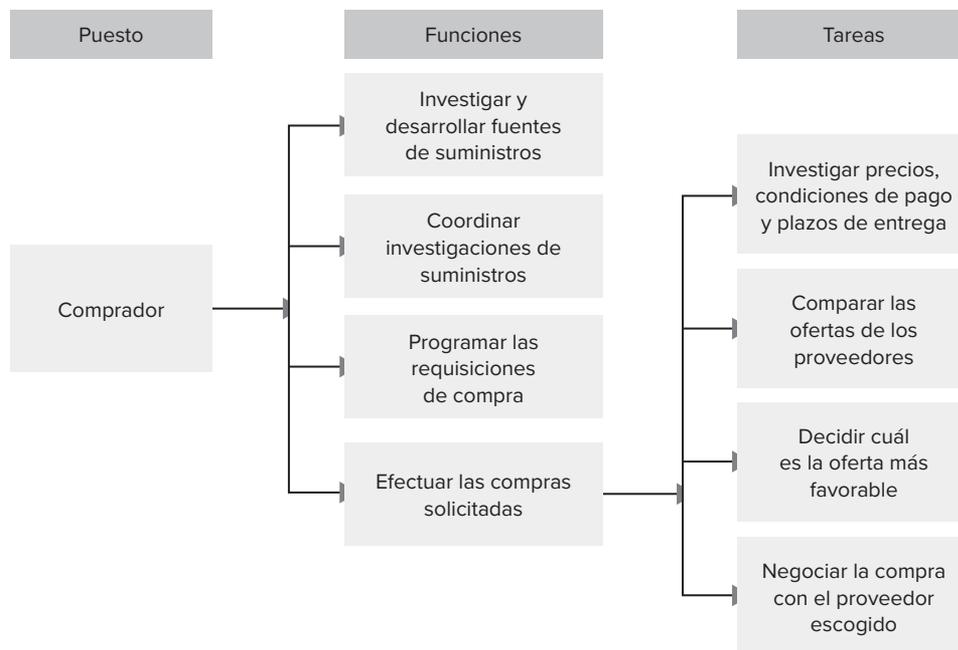
### Adelgazamiento de la organización<sup>2</sup>

Peter Drucker<sup>3</sup> observó que cada nivel administrativo adicional tiende a reducir a la mitad la posibilidad de que la información se transmita correctamente, a la vez que duplica la cantidad de ruido en el sistema. Se dio cuenta de que los niveles administrativos constituyen los eslabones de una cadena: cada uno de ellos acrecienta un cierto refuerzo, pero desafortunadamente todos son fuente de inercia, fricción y relajación. Una navaja de dos filos, sin saber cuál corta más. Por otra parte, W. Edwards Deming,<sup>4</sup> el

<sup>2</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (1996). *Como Transformar RH – De um Centro de Despesa – Em um Centro de Lucro* (pp. 110-112). São Paulo: Pearson/Makron Books.

<sup>3</sup> Drucker, P. F. (1968). *O Gerente Eficaz*. Rio de Janeiro: Zahar.

<sup>4</sup> Deming, W. E. (1982). *Quality, Productivity, and Competitive Position*. Cambridge, MA: MIT Press.



◆ **Figura 8.3** Ejemplo de la descripción de las funciones y las tareas de un puesto.

gurú de los métodos estadísticos de la calidad, en lo alto de su experiencia señaló que 80% de los administradores estadounidenses no consigue responder con un mínimo de confianza tres preguntas extremadamente simples:

1. ¿Cuál es mi trabajo?
2. ¿Qué es realmente importante de él?
3. ¿Cómo lo estoy desempeñando?

Si así trabajan y actúan los gerentes, ¿qué decir de sus subordinados? Lo importante es preguntar a cada persona lo que hace para crear valor agregado y abrir a la gerencia para que sea más democrática y consultiva. Muchas empresas refuerzan sus programas de capacitación para enseñar las habilidades necesarias para el trabajo y acrecentar una cultura fuerte y compartida que sustituya a una gerencia estrecha y obtusa. Fue el caso de Disney University, McDonald's Hamburger University y de los programas de capacitación de IBM, en donde los trabajadores aprenden no solo lo que deben hacer, sino cómo hacerlo de acuerdo con las normas de la compañía. El objetivo es sustituir los controles explícitos (como supervisión, manuales de procedimientos, organización y métodos, manuales

de reglas y reglamentos, rutinas y procedimientos, auditorías) por controles implícitos de capacitación (conocimiento). Son empresas que practican la capacitación obligatoria y no una recompensa o algo eventual. Otras empresas adelgazaron la organización para reducir su sobrepeso y acercar el nivel operacional al nivel institucional y dar responsabilidades a las personas para comprometerlas con el negocio.

Los planes de carrera por ascensos y los sistemas de remuneración concentrados en la administración constituyen las causas del sobrepeso de la gerencia media en la mayor parte de las empresas. Polarizan el aumento del volumen de personas en los niveles intermedios de la jerarquía. Sin un cambio en la forma de administrar a las empresas, estas retornarán al sobrepeso de la gerencia media y a la tendencia a la verticalidad jerárquica. Este es uno de los asuntos de la administración de personal que exige fortalecer la función de RH. Esto no significa establecer un departamento de GTH más grande, sino que los altos ejecutivos y los gerentes de línea deben dedicar más atención a la administración de sus subordinados.

Sin embargo, debido a su carácter burocrático e inflexible (rígido, definitivo, formalizado, aislado, cerrado y limitado), el concepto de puesto cedió su lugar al concepto de equipo. No obstante, el concepto de puesto todavía existe en muchas organizaciones, aun cuando la mayoría de ellas trata de ampliar su concepto de puesto. El hecho es que el trabajo ha dejado de ser individual para ahora ser colectivo con el propósito de generar la colaboración y la sinergia de los esfuerzos de los talentos. El trabajo conjunto siempre es más agradable, social y eficaz, además de que

aumenta la satisfacción de las personas. Por tanto, el diseño y el modelado del puesto están pasando por cambios increíbles. La tecnología, la racionalización y la automatización influyen enormemente en el diseño del puesto.

## Diseño de puestos

El diseño de puestos (*job design*) especifica el contenido de cada posición, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás.

## Nota interesante

### Definiciones de diseño del puesto

- **El diseño del puesto** es el proceso de organizar el trabajo en función de las tareas necesarias para desarrollar un trabajo específico.<sup>5</sup>
- **El diseño del puesto** entraña el contenido del trabajo, las calificaciones del ocupante y las recompensas para cada trabajo a efecto de atender las necesidades de los colaboradores y la organización.<sup>6</sup>

- **El diseño del puesto** se refiere a la información empleada para estructurar y modificar los elementos, las obligaciones y las tareas de determinados trabajos.<sup>7</sup>
- **El diseño del puesto** se enfoca en organizar las tareas y las actividades repetitivas de un trabajo y las calificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización del trabajo como un todo.

<sup>5</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 94). Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

<sup>6</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 129). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>7</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 160). Nueva York: Richard D. Irwin.

Cada puesto exige de su ocupante ciertas competencias para desempeñarlo bien. Esas competencias varían según el puesto, el nivel jerárquico y el área de actuación. Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, las relaciones interpersonales, la información, los sistemas y la

tecnología con diferentes grados de intensidad, como se muestra en la figura 8.4.

El diseño de puestos es la manera en que cada uno de ellos se estructura y dimensiona. Diseñar un puesto significa definir cuatro condiciones básicas.

<p><b>Recursos</b></p> <p>Identifica, organiza, planea y asigna recursos</p>	<p><i>Tiempo:</i> selecciona actividades congruentes con los objetivos, ordena por prioridad, asigna el tiempo, prepara programas y les da seguimiento.</p> <p><i>Dinero:</i> prepara y aplica presupuestos, hace previsiones, asienta registros y hace ajustes para alcanzar los objetivos.</p> <p><i>Materiales e instalaciones:</i> obtiene, guarda, asigna y utiliza materiales o espacio con eficiencia.</p> <p><i>Recursos humanos:</i> enseña habilidades y distribuye el trabajo, evalúa el desempeño y asegura la realimentación.</p>
<p><b>Interpersonal</b></p> <p>Trabaja con otras personas</p>	<p><i>Participa como miembro de un equipo:</i> contribuye al esfuerzo del grupo.</p> <p><i>Enseña nuevas habilidades a otros.</i></p> <p><i>Sirve a los clientes/consumidores:</i> trabaja para satisfacer las expectativas de los clientes.</p> <p><i>Lidera:</i> comunica ideas, persuade y convence a otros; admite desafíos.</p> <p><i>Negocia:</i> trabaja mediante acuerdos que implican intercambios de recursos; resuelve diversos intereses.</p> <p><i>Trabaja con diversidad:</i> junto con hombres y mujeres de distintos orígenes.</p>
<p><b>Información</b></p> <p>Obtiene y utiliza información</p>	<p>Obtiene y evalúa información.</p> <p>Organiza y guarda información.</p> <p>Interpreta y comunica información.</p> <p>Utiliza computadoras para procesar información.</p>
<p><b>Sistemas</b></p> <p>Comprende interrelaciones complejas</p>	<p><i>Comprende sistemas:</i> sabe cómo funcionan los sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos y cómo operarlos eficazmente.</p> <p><i>Monitorea y corrige el desempeño:</i> distingue tendencias, prevé efectos en las operaciones, diagnostica desviaciones de los sistemas y corrige errores o soluciona problemas.</p> <p><i>Mejora o diseña sistemas:</i> sugiere modificaciones a los sistemas actuales y desarrolla otros nuevos o alternativos para mejorar el desempeño.</p>
<p><b>Tecnología</b></p> <p>Trabaja con diversas tecnologías</p>	<p><i>Selecciona la tecnología:</i> escoge procedimientos, herramientas o equipamiento, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas.</p> <p><i>Aplica la tecnología a las tareas:</i> comprende los objetivos y adapta los procedimientos o las operaciones del equipamiento.</p> <p><i>Mantiene el equipamiento:</i> previene, identifica y resuelve problemas de los equipamientos, inclusive computadoras o tecnologías relacionadas.</p>

◆ **Figura 8.4** Las cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Fuente: U.S. Department of Labor (1991, junio). *Secretary's Commission on Achieving Necessary Skills: What Work Requires of Schools* (p. 12). Washington, DC.

1. **Contenido del puesto:** conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante debe desempeñar.
2. **Métodos y procesos de trabajo:** manera en que las tareas o atribuciones se deben desempeñar.
3. **Responsabilidad:** con quién se debe reportar el ocupante del puesto; es decir, quién es su superior inmediato.
4. **Autoridad:** a quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto, es decir, quiénes son sus subordinados o las personas que dependen de él para trabajar.

El diseño del puesto es la especificación del contenido, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás puestos, a efecto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos representa la forma en que los administradores proyectan los puestos individuales y los combinan en unidades, departamentos y organizaciones. En este sentido, el diseño de puestos define el grado de responsabilidad o de libertad que se concederá al ocupante, es decir, si el puesto ofrece compromiso personal con el negocio o con el cliente, o si amarra al individuo a condiciones humillantes o reglas burocráticas.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Quién diseña los puestos en una organización?”.

## Modelos para diseñar puestos

El diseño del puesto es tan antiguo como el mismo trabajo humano. Desde que el hombre tuvo que dedicarse a la tarea de cazar o pescar aprendió, en razón de su experiencia acumulada a lo largo de muchos siglos, a modificar su desempeño para mejorarlo continuamente. **Cuando la tarea aumentó y exigió un número mayor de personas para realizarla, la cosa se complicó.** Sin embargo, la situación básica de un hombre que desempeñaba tareas bajo la dirección de otro jamás se alteró, a pesar de todos los cambios sociales, políticos, económicos, culturales y demográficos ocurridos durante la larga historia de la humanidad. Existen tres modelos de diseño de puestos: el clásico, el humanista y el contingente.

### Modelo clásico o tradicional

Es el diseño de puestos pregonado por los ingenieros de la administración científica al inicio del siglo xx, Taylor, Gantt y Gilbreth, quienes utilizaron ciertos principios de racionalización del trabajo para proyectar los puestos,

definir métodos de estandarización y capacitar a las personas para obtener la máxima eficiencia posible. Además, ofrecían incentivos salariales (premios por producción) para asegurar la adhesión a los métodos de trabajo. Definían los puestos a partir de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Establecieron una separación rígida entre el pensar (gerencia) y el ejecutar (obrero). El gerente manda y el obrero obedece y ejecuta las tareas simples y repetitivas. La eficiencia era la máxima preocupación.

Los aspectos principales del modelo clásico del diseño de puestos eran:

1. **La persona como apéndice de la máquina.** El razonamiento es técnico, lógico y determinista. Se asigna el primer lugar a la tecnología; las personas vienen a continuación. La tecnología (como el equipo, las máquinas, las herramientas, las instalaciones y el arreglo físico) es la base para el diseño de puestos. En otras palabras, el diseño de puestos sirve exclusivamente a la tecnología y para los procesos de producción. La persona es un simple recurso productivo. Debido a la introducción del modelo burocrático el hombre se convirtió en un apéndice de la estructura organizacional y de la tecnología (una máquina).
2. **Fragmentación del trabajo.** Para cumplir con el razonamiento técnico, el trabajo se dividió y fragmentó con el objeto de que cada persona solo ejecute una subtarea simple y repetitiva, o sea, una función parcial y fragmentada, para realizarla de manera rutinaria y monótona, con una norma de tiempo para la ejecución y ciclos de producción que se deben cumplir. El trabajo de las personas debe realizarse en conjunto, en armonía, en forma de cadena coordinada. Es el concepto de la línea de montaje o de producción. Este enfoque implica que a lo largo del proceso productivo todo debe funcionar con la regularidad y el ritmo de un reloj y cada persona debe realizar una pequeña parte del producto que avanza a lo largo de la línea de producción. Toda actividad humana se estandariza, es definitiva y repetitiva.
3. **Acento en la eficiencia.** Cada obrero trabaja según el método y se ajusta a las reglas y los procedimientos establecidos. El trabajo es rítmico y se mide por estudios de tiempos y movimientos (tiempo estándar = 100% de eficiencia). El obrero que logra una mayor eficiencia recibe premios por producción, dentro del concepto de *homo economicus*. La lógica fría de este enfoque es que el método producirá eficiencia y esta aumentará las utilidades de la organización, a la vez que las ganancias de los trabajadores serán mayores en razón de los incentivos salariales.
4. **Conservadurismo.** El diseño clásico parte del supuesto de la estabilidad y la permanencia del proceso productivo a largo plazo. Este es definitivo y está

pensado para durar por siempre. No se piensa en cambios, a no ser que sea para mejorar.

El diseño clásico funciona dentro del enfoque de sistema cerrado, es decir, se excluyen las variables del sistema, para que las restantes funcionen dentro de una relación determinista de causa y efecto. Es la teoría de la máquina: la organización y las personas son cosas que funcionan dentro de una lógica simple y mecánica. El trabajador y el puesto reciben el mismo trato que las máquinas. El diseño clásico pretende obtener las ventajas siguientes:

1. *Reducción de costos.* Obreros con calificaciones mínimas y salarios bajos para facilitar la selección y reducir los costos de entrenamiento.
2. *Estandarización de las actividades.* La homogeneización de las tareas facilita la supervisión y el control, lo que permite una amplitud administrativa mayor, con gran número de subordinados para cada supervisor.
3. *Apoyo a la tecnología.* La aplicación del principio de la línea de montaje era la manera de obtener el mejor rendimiento de la tecnología de la época.

En realidad, el diseño clásico produjo desventajas y limitaciones, a saber:<sup>9</sup>

1. **Los puestos simples y repetitivos son monótonos y aburridos.** Por lo mismo, provocan apatía, fatiga psicológica, desinterés y pérdida del significado del trabajo para el ocupante. En casos más graves producen efectos negativos como el resentimiento, la pérdida de ánimo y la resistencia activa de los obreros. Es un total desencantamiento. Estos efectos negativos provocan rotación de personal, absentismo y una precaria dedicación de las personas. Son efectos que pesan mucho en la pretendida reducción de costos e incluso llegan a superarla en algunos casos. Además, el diseño clásico solo utiliza las habilidades manuales y físicas de las personas, pero desperdicia su mayor tesoro: la inteligencia y la creatividad.
2. **Falta de motivación para el trabajo.** Ante la falta de motivación intrínseca, las personas suelen concentrarse en las reivindicaciones y las expectativas de salarios más altos y mejores condiciones de trabajo como medio para compensar la insatisfacción, el descontento y la frustración.
3. **Trabajo individualizado y aislado.** El trabajo se realiza en una situación de confinamiento social del ocupante. Aun cuando cada obrero trabaje con otras personas en la línea de montaje, cada uno tiene su tarea específica y ningún contacto interpersonal o social con sus compañeros. Las personas están físicamente jun-

tas, pero socialmente distantes. La interdependencia es con la tarea y no con los contactos personales.

4. **Monopolio de la jefatura.** La relación de trabajo de cada trabajador es diádica, es decir, cada ocupante solo se relaciona con su superior. El gerente monopoliza los contactos del trabajador con el resto de la organización. Todo pasa por él y nada ocurre sin su anuencia. La programación y el flujo secuencial del trabajo son responsabilidad del gerente. El trabajador ejecuta pero no piensa. Con este modelo, al trabajador no le interesa ni es capaz de ejercer auto-dirección y control personal o de mejorar las cosas. Por tanto, la organización tiene que controlar, fiscalizar y vigilar su comportamiento (figura 8.5).

No obstante, la era de la información y la era digital trajeron rápidas transformaciones sociales, culturales y económicas que demuestran que el diseño clásico tiende a crear o transferir problemas a futuro, por tres razones fundamentales:<sup>10</sup>

1. Los jóvenes de hoy reciben mejor educación e información y compondrán una fuerza de trabajo futura que sin lugar a dudas querrá puestos más significativos, desafiantes y consistentes con conocimientos y competencias.
2. Las actitudes ante la autoridad cambian en cada generación y las personas de hoy propenden menos que sus antecesoras a aceptar ciegamente las órdenes que les dan sus superiores.
3. Debido al movimiento gradual de la sociedad hacia el bienestar social y la calidad de vida, ciertos puestos rutinarios y cíclicos se vuelven indeseables y se atribuyen a robots o equipos electrónicos. La tecnología está en proceso de exterminar los puestos rudimentarios, sucios y viles, al mismo tiempo que crea puestos más innovadores y creativos. Y la inteligencia artificial está alterando los puestos del medio.

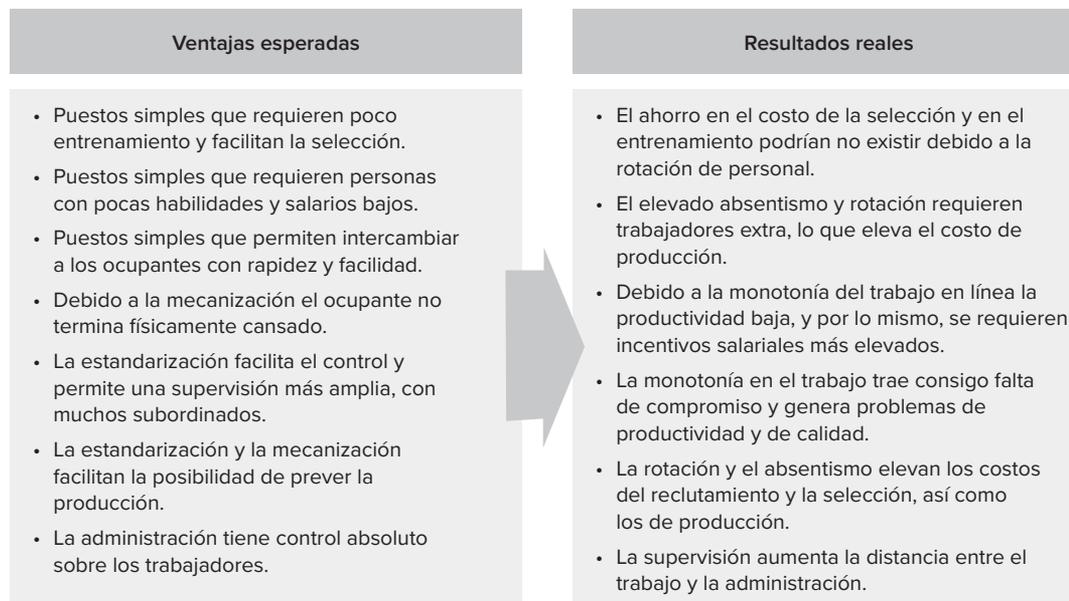
La era de la información y la era digital están provocando la migración de los empleos industriales a los empleos en el área de los servicios. Mientras en el sector industrial las oportunidades de empleo disminuyen año con año a causa de la TI, la mecanización y la automatización, en el sector de los servicios y en actividades más complejas crecen las ofertas de trabajo.



Para conocer más sobre este tema, véase “Consecuencias del modelo clásico”.

<sup>9</sup> Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (pp. 285-286). São Paulo: Atlas.

<sup>10</sup> Chiavenato, 2004, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*, pp. 286-287.

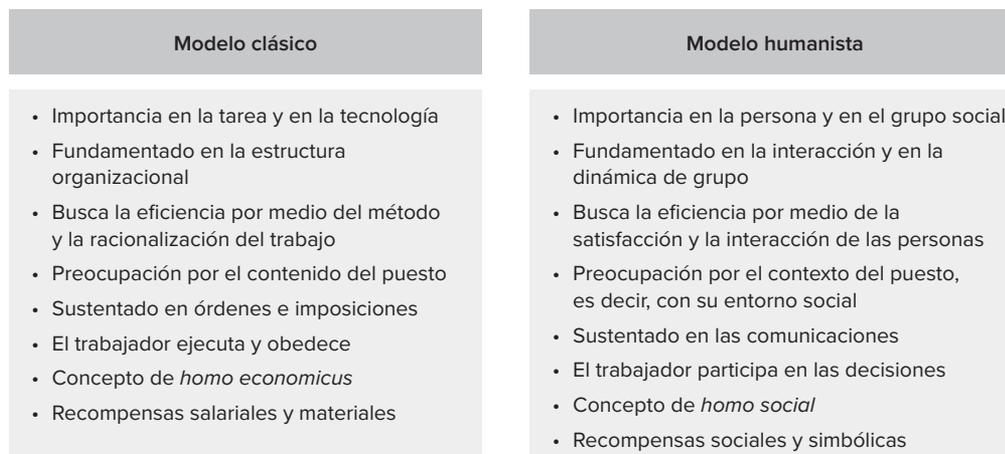


◆ **Figura 8.5** Ventajas esperadas y resultados del diseño clásico.

## Modelo humanista

Esta perspectiva también se conoce como modelo de las relaciones humanas porque surgió de los experimentos de Hawthorne, que se realizaron a partir del surgimiento de la *escuela de las relaciones humanas*, en la década de 1930. El movimiento humanista fue una reacción pendular al mecanicismo de la administración tradicional de la época y trató de sustituir la ingeniería industrial por las ciencias sociales, al jefe por el líder, la organización formal por la organización informal, el incentivo salarial por las recompensas sociales y simbólicas, el comportamiento individual por el comportamiento en grupo y el organigrama

por el sociograma. El concepto del *homo economicus* (la persona motivada exclusivamente por las recompensas salariales) se sustituyó por el concepto del *homo social* (la persona motivada por las recompensas sociales). La escuela de las relaciones humanas representó un intento por someter la administración autocrática e impositiva al espíritu democrático típicamente estadounidense. Con ella surgieron los primeros conceptos sobre liderazgo, motivación y comunicaciones, y sustituyó la importancia que antes se depositaba en las tareas (administración científica) y en la estructura organizacional (teoría clásica y de la burocracia) por la importancia dada a las personas y los grupos sociales.<sup>11</sup>



◆ **Figura 8.6** Los modelos clásico y humanista en el diseño de puestos.



<sup>11</sup> Chiavenato, I. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Barueri, SP: Manole.

Sin embargo, el modelo humanista resultó insuficiente para resolver los desafíos y los problemas que afrontan las organizaciones y cayó en el descrédito por el romanticismo de su enfoque y por sus aspectos manipuladores.

Tanto el modelo clásico como el humanista prescriben que el trabajo debe ser proyectado como algo definitivo y permanente, es decir, la expectativa de un ambiente estable y previsible permitía aplicar los métodos estandarizados y repetitivos, porque la tecnología que se utilizaba permanecía constante durante mucho tiempo. El foco de estos dos modelos se concentraba en la estabilidad de los

objetivos de la organización, de la tecnología y de los factores ambientales y, por tanto, también en los procesos y los productos que se elaboraban (figura 8.6). Luego entonces, la característica típica del diseño tradicional es el carácter definitivo y permanente de los trabajos. Como si fuesen perfectos y no tuviesen que ser modificados ni mejorados.



Para conocer más sobre este tema, véase “Consecuencias del modelo humanista”.

## Evaluación crítica

W. Edwards Deming, el gurú de los métodos estadísticos de la calidad, basándose en su experiencia, advirtió que 80% de los administradores estadounidenses no pudo responder con un mínimo de seguridad tres preguntas extremadamente simples:

1. ¿En qué consiste mi trabajo?
2. ¿Qué parte es realmente importante?
3. ¿Cómo lo estoy desempeñando?

Imagine qué sucedería si hiciese las mismas preguntas a los colaboradores de la base.

## Modelo contingente

El modelo de contingencias representa el enfoque más amplio y complejo porque considera tres variables simultáneamente: las personas, la tarea y la estructura de la organización. El nombre de contingente se deriva de la adaptación del diseño de puestos a esas tres variables. Como estas asumen características diferentes, el resultado es relativo y contingente y no es fijo ni estándar.

Según el modelo contingente, el diseño del puesto es dinámico y se fundamenta en el cambio continuo y su revisión como una responsabilidad básica en manos del gerente. Así, el modelo contingente es cambiante, como resultado del avance personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea. En un mundo global y de fuerte competencia, en el cual todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. La organización moderna exige productividad y calidad para alcanzar altos niveles de desempeño en razón de la mejora continua en la aplicación de los talentos creativos y la capacidad de autodirección y control personal de sus miembros, en tanto ofrece oportunidades de satisfacción de sus necesidades individuales. El modelo contingente presupone la utilización de las capacidades de autodirección y control personal de las personas y, sobre todo, de objetivos definidos en conjunto entre el ocupante y su gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos para que las contribuciones de las personas puedan mejorar el desempeño del departamento y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y consideración. La satisfacción de las necesidades individuales

de participación y consideración se convierte en un subproducto deseable, pero no es el objetivo principal de las actividades de la administración.

El modelo contingente se basa en cinco dimensiones esenciales que debe poseer todo puesto, en mayor o menor grado, a saber:<sup>12</sup>

1. La **variedad** se refiere al número y la diversidad de habilidades exigidas por el puesto. Existe variedad cuando el puesto presenta una vasta gama de operaciones o el uso de diversos equipos y procedimientos para hacerlo menos repetitivo y monótono. Significa que el ocupante utilizará distintas habilidades y conocimientos, diversos equipos y procedimientos, y ejecutará tareas diferentes para eliminar la rutina, el aburrimiento y la monotonía, porque el ocupante debe utilizar distintas habilidades y capacidades.

No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede conversar con los compañeros, cuando terceros programan rígidamente su trabajo, cuando su área de trabajo es limitada y cuando los insumos de su trabajo dependen totalmente del gerente. La variedad surge cuando el ocupante suministra sus insumos, utiliza distintos equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones, con creatividad y diversidad.

<sup>12</sup> Lawler III, E. E. & Hackman, J. R. (1974). “Corporate Profits and Employee Satisfaction: Must They Be in Conflict?”. En: Davis, K., *Organizational Theory: A Book of Reading* (p. 198). Nueva York: McGraw-Hill.

2. La **autonomía** se refiere al grado de independencia y de criterio personal que el ocupante tiene para planear y ejecutar su trabajo. Alude también a la libertad y la independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que utilizará y decidir qué métodos o procedimientos seguirá. La autonomía se relaciona con el lapso del que dispone el ocupante para recibir supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor sea la autonomía, mayor será el intervalo en que el ocupante deja de recibir supervisión directa y mayor será la autoadministración de su propio trabajo.

La falta de autonomía se presenta cuando los métodos de trabajo se determinan previamente, los intervalos son rígidamente controlados, se restringe la movilidad física de la persona y los insumos de su trabajo dependen de la gerencia. La autonomía proporciona libertad de métodos, de programación del trabajo y de intervalos de descanso.

3. El **significado de las tareas** se refiere al conocimiento del efecto que el puesto provoca en otras personas o en la actividad de la organización. Es la noción de las interdependencias del puesto con los demás puestos de la organización y de la contribución del trabajo a la actividad general del departamento o de la empresa. Cuanta mayor noción tenga el ocupante del significado de las tareas que ejecuta, tanto más elevadas serán la importancia que atribuya a su trabajo, su contribución y su responsabilidad. Cuando el puesto es significativo, el ocupante puede distinguir lo más importante y prioritario de entre las tareas que lleva a cabo para alcanzar los objetivos de la organización. Con ello puede crear condiciones para adecuar su puesto a las necesidades de la empresa y del cliente interno o externo.

Las tareas carecen de significado cuando la persona solo recibe órdenes e instrucciones que debe cumplir, pero ninguna aclaración sobre la finalidad o los objetivos del trabajo. La significación de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de los objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y hacia cuál cliente interno o externo debe dirigirse.

4. La **identidad con la tarea** se refiere al grado en que el puesto exige que la persona ejecute o termine una unidad integral del trabajo. La identidad se relaciona con la posibilidad que tiene la persona de efectuar un trabajo entero o global y de poder identificar con claridad los resultados de sus esfuerzos. El ocupante se identifica con la tarea en la medida en que la ejecuta íntegramente, como producto final de su actividad que le proporciona una idea de la totalidad, la extensión y el objetivo que se debe alcanzar. El montaje total de un producto, en lugar de realizar una simple etapa de la operación, genera identidad con el trabajo. Existe falta de identidad cuando el ocupante

ejecuta actividades parciales e incompletas, que ignora para qué sirven y cuando el trabajo es determinado por la gerencia. La persona que aprieta tuercas el día entero, como hacía Charles Chaplin, no puede saber exactamente para qué sirve su trabajo.

5. La **realimentación** es el grado de información de regreso que recibe el ocupante, lo que le permite evaluar la eficiencia de sus esfuerzos para producir resultados. Funciona como una información de regreso que la persona recibe mientras trabaja y que le revela cómo desempeña su tarea. La realimentación se debe suministrar por el propio resultado del trabajo para permitir una autoevaluación continua y directa del desempeño, sin necesidad de un juicio periódico de su superior ni de otro órgano externo.

La realimentación constituye un retorno de información. Cuando la producción del trabajador se mezcla con la de otras personas o cuando se elimina o retira con frecuencia, no se conocen los resultados del trabajo de cada uno. La realimentación existe solo cuando el ocupante del puesto conoce los resultados de su propio trabajo o su producción por hora o día es perfectamente visible y palpable.

Las cinco dimensiones esenciales o profundas crean condiciones para la satisfacción intrínseca como resultado del cumplimiento de la tarea que el trabajador realiza (véase la figura 8.7). Estas condiciones impregnan al puesto de los factores motivacionales o satisfactores, los cuales permiten que el empleado:<sup>13</sup>

1. Utilice varias de sus habilidades y competencias personales para ejecutar las tareas.
2. Tenga cierta autonomía, independencia y autodirección para llevarlas a cabo.
3. Haga algo significativo, con cierto sentido o razón de ser.
4. Se sienta personalmente responsable del éxito o fracaso de las tareas en función de sus propios esfuerzos.
5. Perciba y evalúe su propio desempeño mientras ejecuta el trabajo, sin intervención de terceros ni del jefe.



Para conocer más sobre este tema, véase “Consecuencias del modelo de contingencias”.

## Enriquecimiento de los puestos

El diseño de puestos con base en las contingencias es más dinámico que otros enfoques pues privilegia el cambio en

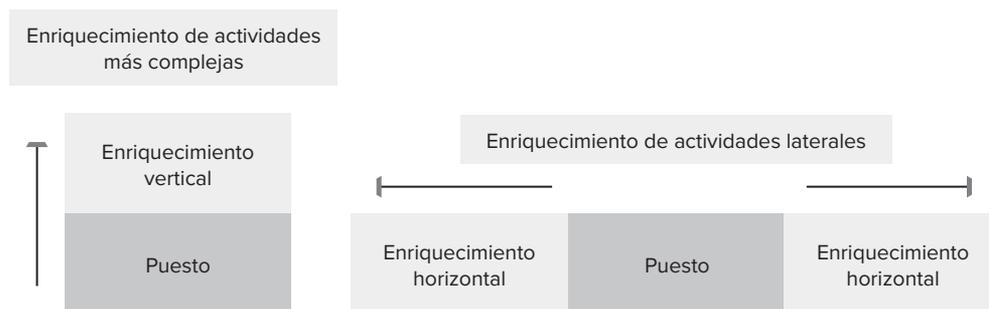
<sup>13</sup> Chiavenato, I. (1995). *Manual de Reingeniería: Um Guia para Reinventar a sua Empresa com a Ajuda das Pessoas* (p. 96). São Paulo: Makron Books.



◆ **Figura 8.7** Las cinco dimensiones esenciales en el diseño de contingencias.<sup>14</sup>

función del desarrollo personal del trabajador. En otros términos, permite la adaptación del puesto al potencial de desarrollo personal de quien lo ocupa. Esa adaptación continua se hace mediante el enriquecimiento de los puestos, término que significa la reorganización y la am-

pliación del puesto para acoplarlo al empleado con el objeto de aumentar la satisfacción intrínseca mediante el incremento de la variedad, la autonomía, el significado de las tareas, la identidad con estas y la realimentación, como se explica a continuación (figura 8.8):



◆ **Figura 8.8** Enriquecimiento vertical y horizontal de los puestos.

<sup>14</sup> Fuente: Chiavenato, I. (1995). *Gerenciando Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa* (pp. 96-99). São Paulo: Pearson/Makron Books.

Según la teoría de los dos factores de Herzberg,<sup>15</sup> el enriquecimiento de los puestos es un camino para obtener la satisfacción intrínseca por medio del trabajo. Se debe a que el puesto es demasiado pequeño para el espíritu de muchas personas. En otras palabras, los puestos no son lo bastante amplios para las expectativas de la mayoría de las personas y deben ser redimensionados.

El enriquecimiento del puesto (o ampliación del trabajo) es una manera práctica y viable para acoplar permanentemente el puesto al crecimiento profesional del ocupante. Consiste en aumentar de manera deliberada y gradual los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto para ceñirlos a las características progresivas de quien lo ocupa. El enriquecimiento del puesto puede ser lateral u horizontal (carga lateral con la suma de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (carga vertical con la suma de nuevas responsabilidades más elevadas) (figura 8.9).



Para conocer más sobre este tema, véase “Enriquecimiento vertical y lateral”.

El enriquecimiento de los puestos ofrece las ventajas siguientes:

1. Mayor motivación intrínseca del trabajo.
2. Desarrollo continuo de las competencias del colaborador.

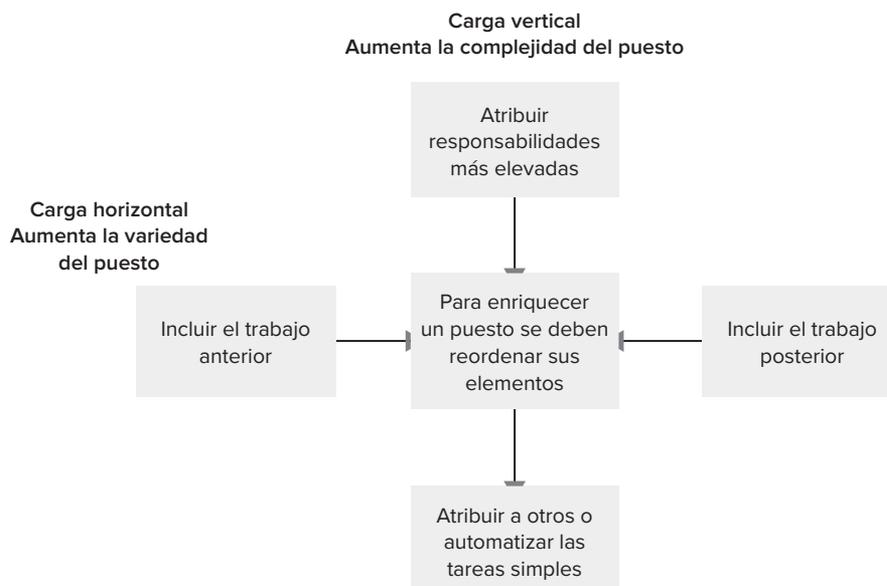
3. Crecimiento profesional y mayor impulso a la carrera.
4. Desempeño laboral de gran calidad y aumento de la productividad.
5. Elevada satisfacción con el trabajo.
6. Mejora de las condiciones de trabajo.
7. Reeducación de los gerentes y delegación de responsabilidades.
8. Reducción de faltas (absentismo) y salidas (rotación).

Las personas que ejecutan trabajos interesantes y desafiantes están más satisfechas que quienes ejecutan tareas repetitivas y rutinarias. Los resultados del trabajo aumentan cuando están presentes tres estados psicológicos críticos en las personas que lo ejecutan, a saber:<sup>16</sup>

1. Cuando la persona encara su trabajo como algo significativo o de valor.
2. Cuando la persona se siente responsable por los resultados del trabajo.
3. Cuando la persona conoce los resultados que genera al hacer el trabajo (figura 8.10).



Para conocer más sobre este tema, véase “Pros y contras del enriquecimiento de puestos”.



◆ **Figura 8.9** Alternativas para el enriquecimiento de los puestos.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Herzberg, F. (1966). *The Work and Nature of Man*. Cleveland, OH: The World Publ. Co.

<sup>16</sup> Chiavenato, 1995, *Manual de Reengenharia*, p. 91.

<sup>17</sup> Chiavenato, 2015, *Introdução à Teoria Geral da Administração*.

Filosofía/enfoque	Técnicas	Ventajas	Desventajas	Objetivo
Administración científica	Simplificar el trabajo	Crea puestos simples, seguros y confiables. Disminuye al mínimo las exigencias mentales del trabajo.	Monotonía, aburrimiento y enajenación.	Eficiencia
Relaciones humanas	Trabajo en grupos	Reconoce la importancia de las necesidades sociales de los empleados.	Proporciona poca orientación técnica.	Satisfacción
Características del trabajo	Ampliación del puesto	Reduce el tiempo de espera entre tareas, mejora la flexibilidad de la organización, disminuye la necesidad de apoyo del <i>staff</i> .	Sacrifica las ventajas de la simplificación sin reducir sus desventajas.	Eficiencia
	Enriquecimiento del puesto	Crea puestos que involucran al empleado, aumenta la motivación, la satisfacción y la productividad.	Costo. Aumenta el potencial de errores y de accidentes. Requiere empleados adicionales. El control permanece en manos de los gerentes.	Satisfacción
Alto desempeño en el trabajo	Equipos	Proporciona una mayor dosis de control personal sobre el trabajo, ideal para las nuevas fábricas, donde es compatible con la tecnología adoptada.	Requiere un diseño organizacional compatible y una cuidadosa estructuración de los equipos. Es necesario administrar las relaciones entre los equipos. Se debe dedicar tiempo a asuntos no productivos.	Eficiencia

◆ Figura 8.10 Enfoques para diseñar puestos.<sup>18</sup>

## Aspectos motivacionales del diseño de puestos

Las dimensiones profundas tienden a generar tres estados psicológicos críticos:<sup>19</sup>

1. **La percepción del significado del trabajo:** grado en que el ocupante siente que su trabajo es importante, valioso y que contribuye a la organización.
2. **La percepción de la responsabilidad por los resultados del trabajo:** grado en que el ocupante se siente personalmente responsable por el trabajo y que los resultados del trabajo dependen de él.
3. **El conocimiento de los resultados del trabajo:** grado en que el ocupante tiene conocimiento de su trabajo y autoevalúa su desempeño.

La estrecha relación entre las dimensiones profundas del puesto y los estados psicológicos críticos produce resultados tales como elevada motivación laboral, elevada calidad del desempeño, gran satisfacción con el trabajo y bajos absentismo y rotación. La aplicación práctica de las cinco

dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos críticos se puede hacer a través de seis conceptos implementadores:<sup>20</sup>

1. **Combinación de tareas en conjunto.** Para aumentar la variedad y la identidad con la tarea se pueden combinar varias tareas agregadas y unificarlas en una sola. El diseño clásico se caracterizaba por fragmentar y dividir el trabajo en tareas menores especializadas. En la actualidad, la tendencia es reunir esas partes en módulos de trabajo más amplios. La línea de montaje tradicional se sustituye por una célula de producción integrada por varias personas.
2. **Formación de unidades naturales de trabajo.** Una unidad natural de trabajo es el conjunto de partes funcionales especializadas que forman un proceso, el cual permite tener una noción integral del trabajo. La formación de unidades naturales de trabajo consiste en identificar diferentes tareas, agruparlas en módulos significativos y atribuirles a una sola persona. Esto produce significado e identidad con la tarea y proporciona al ocupante del puesto un sentimiento de propiedad de lo que hace.

<sup>18</sup> Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976, agosto). "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*: 250-279.

<sup>19</sup> Fuente: Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 130). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>20</sup> Hackman, J. R. et al. (1975). "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review*: 55-71.

3. **Relaciones directas con el cliente o el usuario.** La idea es adjudicar un cliente (salida) y un proveedor (entrada) a cada puesto. El cliente puede ser interno o externo. Las relaciones directas se establecen entre el ocupante del puesto y los distintos usuarios internos o clientes externos de su servicio, en un extremo, así como sus proveedores, en el otro. El primer paso es saber cuáles son los clientes (salidas) y los proveedores (entradas) inmediatos y cuáles son sus requisitos o exigencias. Tratar directamente con clientes y usuarios aumenta la variedad e implica mayor responsabilidad y autonomía, y también favorece la realimentación por medio del cliente o usuario.
4. **Carga vertical.** Consiste en un enriquecimiento vertical mediante la adición de tareas más elevadas o actividades administrativas. El colaborador recibe más autoridad, responsabilidad y libertad para planear, organizar y controlar su propio trabajo. La autonomía del ocupante aumenta cuando establece los objetivos del desempeño con libertad para resolver solo sus problemas y tomar decisiones.
5. **Apertura de canales de realimentación.** La tarea puede brindar información directa al ocupante que realiza su trabajo sin que tenga que depender de que un gerente o terceros evalúen su desempeño. La apertura de canales de realimentación atribuye al ocupante del puesto el control de su desempeño y crea una tarea total y completa, con el conocimiento pleno de los

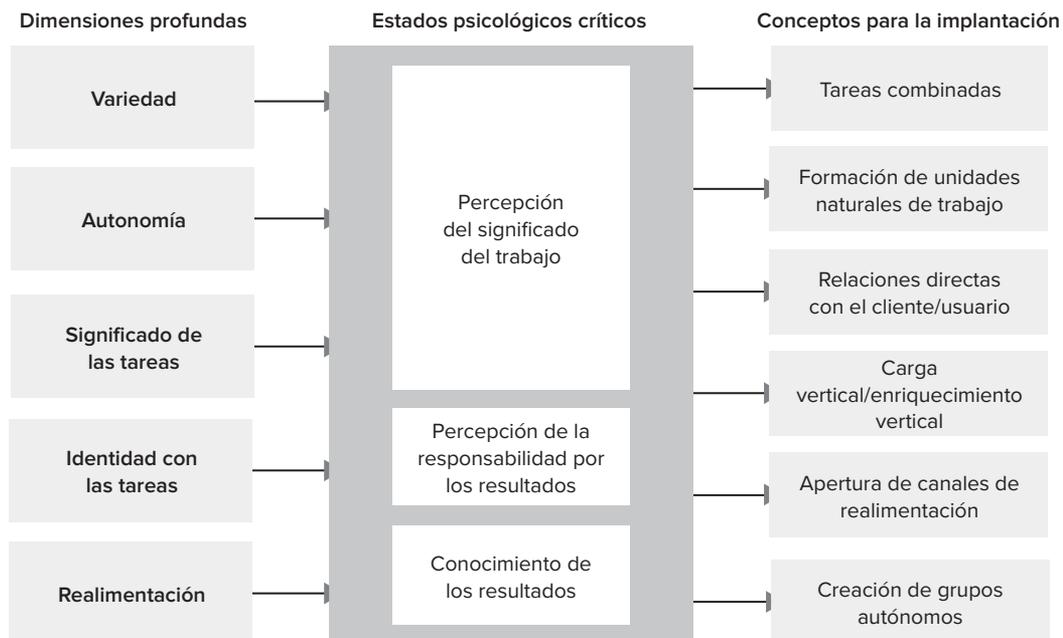
resultados, si es posible en tiempo real. Esto aumenta la realimentación por medio del propio puesto y la hace fluir entre los usuarios y los proveedores, sin incluir a los gerentes ni a personal del *staff*.

6. **Creación de grupos autónomos.** Consiste en transferir trabajos individuales a grupos interactivos o equipos de trabajo. El trabajo se convierte en una actividad social e influye en el comportamiento individual que crea soluciones con mayor eficacia que cada operario por su lado. El ideal que se pretende alcanzar es la atribución de una tarea completa y total con autonomía para que el grupo decida sobre su ejecución y el sistema de recompensas grupal. El diseño grupal implica grupos multifuncionales, equipos autodirigidos, células de producción, círculos de control de calidad (CCC), equipos transitorios, fuerzas de tarea, etcétera (figura 8.11).

### Volvamos al caso introductorio

#### Tintas ABC

Mario Esteves pensaba que el diseño de puestos de Tintas ABC era cosa del pasado. Como gerente del DRH pensaba que debía hacer algunas innovaciones, pero no tenía intención de meterse con el organigrama, porque eso le exigiría enfrentarse a los demás directores de la empresa, que eran conservadores y apáticos. Creía que era mejor hacer una revolución silenciosa pero eficaz, por medio de



◆ Figura 8.11 Los seis conceptos para la implantación.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976, agosto). "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory". *Organizational Behavior and Human Performance*: 256).

cambios en los puestos, con la ayuda de los gerentes de línea. Su trabajo consistiría en proporcionar una asesoría intensiva de *staff* para que ellos pudiesen generar la innovación en la empresa mediante el rediseño integral de los puestos.

Cuando se aplican las dimensiones profundas y los conceptos para la implantación, la expectativa es que las actitudes de los colaboradores registren una mejoría considerable frente al trabajo y a la empresa, como se presenta en la figura 8.12.

**Ejercicio**

**¿Cuáles son sus preferencias en cuanto al diseño de puestos?<sup>22</sup>**

Ahora los puestos se diseñan para brindar condiciones que se manifiesten en un elevado desempeño y satisfacción de su ocupante. Es decir, para apalancar los resultados, de un lado, para la organización y, del otro, para el colaborador. Utilice la columna derecha que se

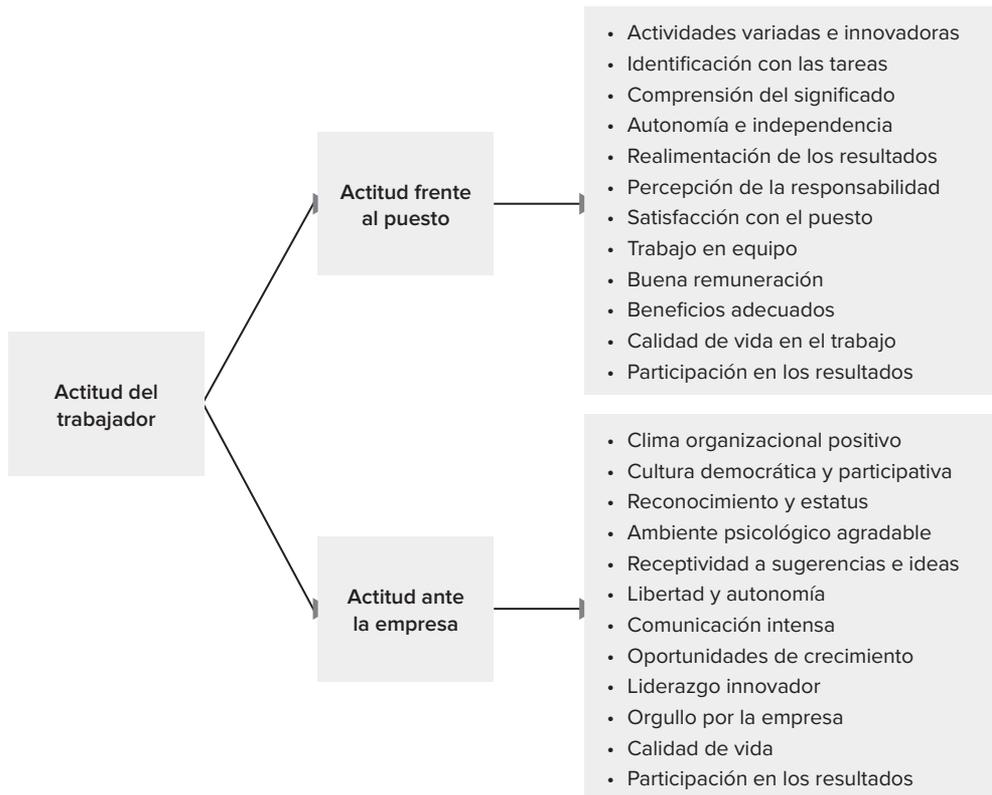


<sup>22</sup> Adaptado de: Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). *Management* (p. 393). Nueva York: John Wiley & Sons.

presenta a continuación para calificar las características del trabajo que usted considere más importantes, desde 1 punto (poca importancia) hasta 10 puntos (mucha importancia).

	<b>Importancia</b>
Variedad de tareas y habilidades	_____
Realimentación del desempeño	_____
Autonomía y libertad para trabajar	_____
Trabajo en equipo	_____
Responsabilidad en relación con las metas y los resultados	_____
Relación con las personas	_____
Trabajo integral, no fragmentado	_____
Importancia del trabajo para otros	_____
Planificación de los recursos necesarios	_____
Programación flexible del trabajo	_____

Cada grupo designado por el profesor debe hacer la evaluación. Comparta sus calificaciones personales con los otros miembros del grupo. Discuta las diferencias que existen entre sus preferencias individuales y en qué aspectos sus impresiones difieren de las que manifestaron sus compañeros. Señale las pautas que prevalecen en el grupo. Llegue a un consenso de grupo en otra columna. Designe a un portavoz que comunique los resultados del grupo al resto de la clase, con las razones que explican las elecciones.



◆ **Figura 8.12** Actitud del colaborador frente al puesto y ante la empresa.

## Descripción y análisis de puestos

Casi todos los libros que hablan de RRHH incluyen un capítulo sobre la descripción y el análisis de los puestos. Para no romper la regla, hacemos lo mismo. El gerente de línea o el especialista de RRHH no siempre es la persona que diseña los puestos. Muchas veces otros órganos se encargan de esto, como O&M o ingeniería industrial. Por ello, el gerente de línea o el especialista en RRHH muchas veces requiere saber cómo se diseñaron y estructuraron los puestos; de ahí la necesidad de describirlos y analizarlos. En realidad, la descripción y el análisis de los puestos tienen por fundamento la noción de que estos ya existen y que se deben desentrañar como cajas negras.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Qué sucede con los puestos?”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Tintas ABC

La primera medida de Mario Esteves fue enseñar a los gerentes y sus empleados algunos métodos para describir y analizar los puestos. Mario quería que los cambios comenzasen por los gerentes. Sería el inicio del rediseño descentralizado de los puestos de la compañía. ¿Usted qué haría si ocupase el puesto de Mario?

## Concepto de descripción de los puestos

Describir un puesto significa relacionar lo que hace quien lo ocupa, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado de su contenido y sus principales responsabilidades pues define lo que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y por qué lo hace (figura 8.13).

### Nota interesante

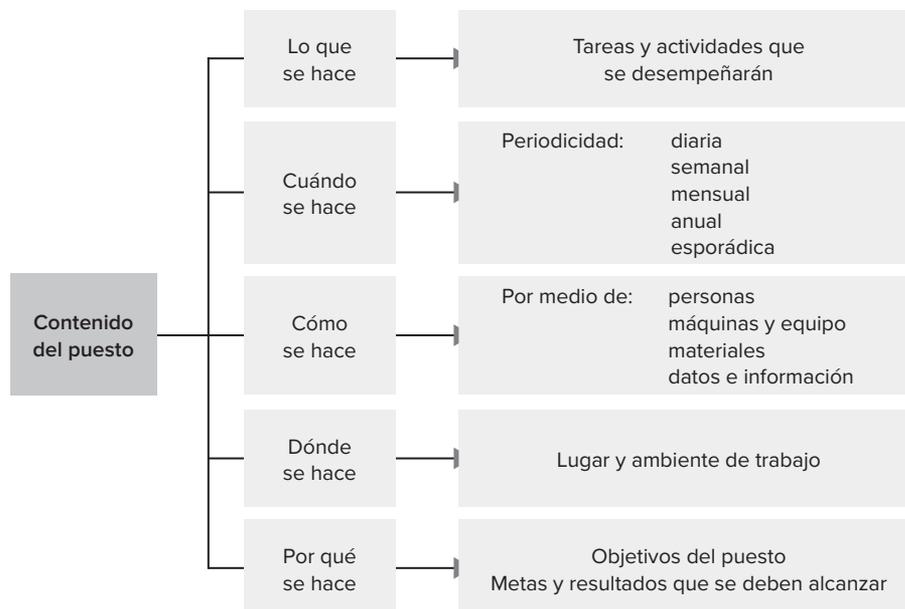
#### Definiciones de descripción de puestos

- **La descripción de puestos** es una definición escrita de lo que hace el ocupante del puesto, cómo lo hace y por qué lo hace.<sup>23</sup>
- **La descripción de puestos** es un documento escrito que identifica, describe y define un puesto en términos de obligaciones, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.<sup>24</sup>
- **La descripción de puestos** es una definición escrita de lo que hace el ocupante de un puesto, cómo lo hace y en qué condiciones desempeña el trabajo. Esta definición se utiliza para señalar las especificaciones del puesto, y relacionar los conocimientos, las habilidades y las capacidades que se necesitan para desempeñarlo de manera satisfactoria.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> Schermerhorn, 1996, *Management*, p. 275..

<sup>24</sup> Tomado de: Peters, T. (1992). *Liberation Management* (p. 9). Nueva York: Alfred Knopf.

<sup>25</sup> Adaptado de: Ivancevich, J. M. & Matteson, M. T. (1990). *Organizational Behavior and Management* (p. 500). Homewood, IL: BPI/Irwin



◆ **Figura 8.13** Contenido del puesto según la descripción que se hace de él.

La descripción del puesto relaciona, de forma breve, sus tareas, obligaciones y responsabilidades. Es narrativa y expositiva y se ocupa de los aspectos intrínsecos del puesto, es decir, de su contenido. Una vez hecha la descripción se realiza el análisis, el cual aborda los aspectos extrínsecos del puesto, es decir, cuáles son los requisitos que el ocupante debe cumplir para desempeñarlo (figura 8.14).

## Concepto de análisis de puestos

Analizar un puesto significa detallar lo que exige de su ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para que pueda desempeñarlo correctamente. El análisis se hace a partir de su descripción. Si bien están en estrecha relación, la diferencia radica en que la descripción se enfoca en el contenido del puesto (lo que el ocupante hace y cuándo, cómo y por qué) mientras que el análisis intenta determinar cuáles son los requisitos físicos y mentales que el ocupante debe cumplir, las responsabilidades que el puesto le impone y las condiciones en que debe desempeñar el trabajo.

### Nota interesante

#### Definiciones de análisis de puestos

- **El análisis de puestos** es una información sobre lo que hace el ocupante del puesto y los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener para desempeñarlo correctamente.<sup>26</sup>
- **El análisis de puestos** es un proceso sistemático para reunir la información que se utiliza para tomar decisiones respecto de los puestos, pues debe identificar las tareas, las obligaciones y las responsabilidades de uno de ellos en particular.<sup>27</sup>
- **El análisis de puestos** es el procedimiento para determinar las exigencias de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo.<sup>28</sup>

<sup>26</sup> De Cenzo D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 141). Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>27</sup> Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1995, *Managing Human Resources*, p. 98.

<sup>28</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 96). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.

#### TÍTULO DEL PUESTO

Enfermera

#### RESUMEN DEL PUESTO

Responsable del esquema completo de cuidados al paciente, desde la admisión hasta la transferencia o la salida del proceso de enfermería, así como de la evaluación, planificación e implantación. La enfermera tiene autoridad y total responsabilidad del proceso de enfermería así como para proyectar las necesidades futuras del paciente y/o la familia. Dirige y guía los cuidados al paciente y las actividades del personal de apoyo, mientras que respeta las elevadas normas de la enfermería profesional.

#### RELACIONES

Se reporta a la jefa de enfermeras.

*Supervisa:* responsable de los cuidados brindados, las prescripciones y las transcripciones.

Trabajo con los departamentos de apoyo y cuidados al paciente.

Relaciones externas con médicos, pacientes y familias de los pacientes.

#### CALIFICACIONES

*Estudios:* grado de escuela superior de enfermería.

*Experiencia profesional:* los cuidados críticos exigen un año de experiencia médico-quirúrgica. Se requiere licencia o registro.

*Requisitos físicos:* A. Capacidad de flexión, para efectuar o ayudar a la transferencia de 50 o más libras.

B. Capacidad para transferir y/o caminar 80% de las 8 horas del turno.

C. Agudeza visual y auditiva para desempeñar funciones relacionadas.

#### RESPONSABILIDADES

1. Evaluar las dimensiones físicas, emocionales y psicosociales de los pacientes. Evaluar al paciente por escrito después de su admisión y comunicarlo a quienes le cuidan, al tenor de las políticas internas del hospital.
2. Formular un plan escrito de cuidados al paciente, desde su admisión hasta la salida. Desarrollar objetivos de corto y largo plazo después de la admisión. Revisar y actualizar el plan.
3. Implantar el plan de cuidados. Demostrar habilidad para desempeñar los procedimientos comunes de la enfermería. Cumplir con las actividades de cuidado al paciente de forma organizada y cronometrada, estableciendo las debidas prioridades.

◆ **Figura 8.14** Ejemplo de descripción de un puesto.

Así, el análisis de puestos se ocupa de las especificaciones del puesto en relación con la persona que lo ocupará; funciona como un análisis comparativo de las exigencias (requisitos) que el puesto impone a la persona que lo ocupará, desde el punto de vista mental y físico y las responsabilidades y las condiciones del trabajo. Para que el análisis de puestos tenga una base concreta de comparación, se debe fundamentar en los factores de las especificaciones (figura 8.15).

## Métodos para reunir datos sobre los puestos

Existen tres métodos para obtener datos relativos a los puestos: la entrevista, el cuestionario y la observación. Veamos cada uno de ellos.

### Método de entrevista

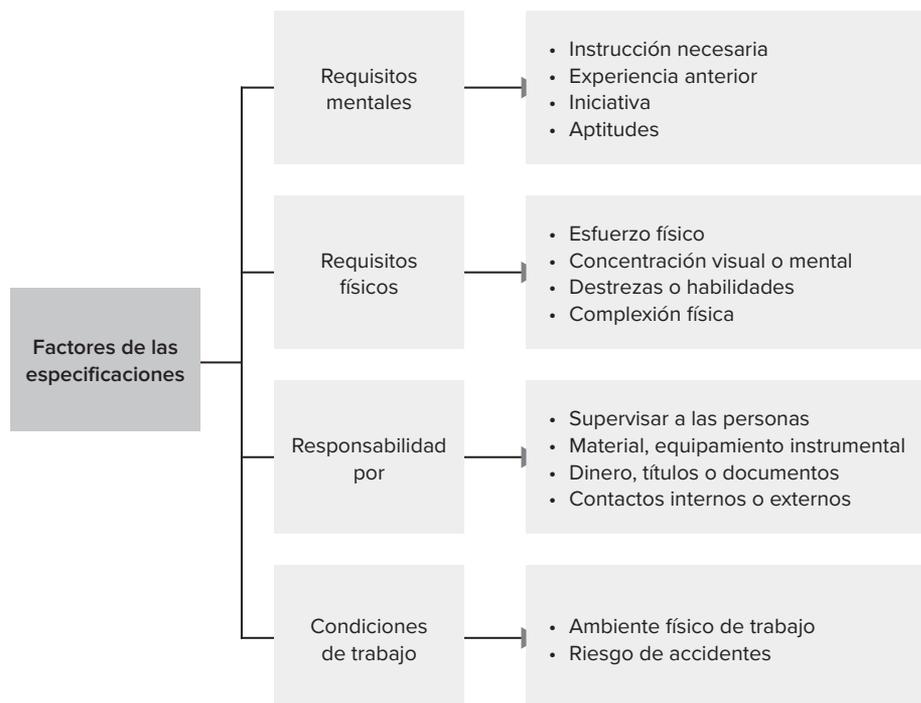
Los datos relativos a los puestos se pueden obtener por medio de entrevistas, que pueden ser de tres tipos: las entrevistas individuales con cada trabajador, las entrevistas grupales con grupos de trabajadores que ocupan el mismo puesto y las entrevistas con el supervisor que conoce los puestos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se emplean cuando hay un número importante de ocupantes del mismo puesto, como en los casos de las cajas de los bancos, los operarios de máquinas similares, los oficinistas, los vendedores, entre otros. El gerente debe

dirigir las sesiones de los grupos, o puede ser entrevistado por separado, para proporcionar a los trabajadores su idea personal respecto del tema.

La entrevista es el método que más se utiliza para reunir datos de los puestos y determinar sus obligaciones y responsabilidades. Las principales cuestiones que se abordan en una entrevista típica son:

1. ¿Qué puesto tiene usted?
2. ¿Qué hace en él?
3. ¿Cuándo lo hace: diaria, semanal o mensualmente?
4. ¿Cómo lo hace? ¿Qué métodos y procesos emplea?
5. ¿Por qué lo hace? ¿Cuáles son los objetivos y los resultados de su trabajo?
6. ¿Cuáles son sus principales obligaciones y responsabilidades?
7. ¿En qué condiciones físicas trabaja usted? ¿Cuáles son las exigencias de salud y de seguridad?
8. ¿Qué escolaridad, experiencia y habilidades requiere su puesto?
9. ¿Cuáles son los requisitos físicos que exige el puesto? ¿Cuáles son los requisitos mentales?
10. ¿Quién es su proveedor interno (entradas) y su cliente externo (salidas)?
11. ¿Quién es su superior inmediato? ¿Usted qué le reporta a él?
12. ¿Quiénes son sus subordinados? Explique.

Muchas entrevistas se estructuran con base en una lista de preguntas que plantea el entrevistador durante la sesión.



◆ Figura 8.15 Factores de las especificaciones del análisis de los puestos.

## Pros y contras

### Método de entrevista para reunir datos

Pros:

1. Es el método para obtener datos que se emplea con más frecuencia.
2. Permite que el ocupante del puesto presente una relación de sus actividades y comportamientos que otros no han podido definir.
3. Brinda oportunidades para airear las posibles frustraciones que genera el puesto y que el supervisor no percibe.

4. Es un método simple y rápido para obtener información.

Contras:

1. Puede distorsionar la información y presentar datos falsos o preconcebidos.
2. El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades y minimizar otras.
3. El ocupante puede legitimar su visión del puesto para obtener ventajas personales en razón de la remuneración o la importancia de su puesto.

## Nota interesante

### El vocabulario del análisis de puestos<sup>29</sup>

El US Employment Service y la US Office of Personnel Management emplean los siguientes conceptos básicos sobre el análisis de los puestos:

- **Análisis de los puestos.** Es un proceso sistemático e intencional para reunir información sobre los aspectos más importantes de un puesto.
- **Descripción de los puestos.** Representa un resumen escrito del puesto, como una unidad organizacional identificable.

- **Especificaciones del puesto.** Es una explicación escrita de los conocimientos, las habilidades, las capacidades, los rasgos y otras características que se necesitan para el desempeño correcto de un puesto.
- **Tareas.** Son series agregadas y coordinadas de los elementos del trabajo que se necesitan para producir un resultado determinado (como una unidad de producción o un servicio al cliente).
- **Puesto.** Consiste en las responsabilidades y las obligaciones que desempeña una persona.
- **Puesto.** Es una agrupación de puestos con obligaciones similares, como un programador o un vendedor.
- **Familia de puestos.** Es un grupo de dos o más puestos con obligaciones similares.

<sup>29</sup> Extraído de Bureau of Intergovernmental Personnel Programs, "Job Analysis: Developing and Documenting Data". US Government Printing Office: Washington, D.C. 1973.

## Método del cuestionario

Se pueden reunir datos de un puesto mediante cuestionarios que se reparten entre sus ocupantes o se entregan a su gerente. En la práctica, el cuestionario sigue la misma ruta que la entrevista, con la diferencia de que lo contesta el ocupante del puesto, su gerente o los dos en conjunto.

Algunos cuestionarios están bien estructurados y facilitan su llenado y utilización. La principal ventaja del cuestionario es que ofrece un medio eficiente y rápido para reunir información de un número importante de trabajadores. Además, su costo operacional es menor que el de la entrevista. Por otra parte, su organización requiere de tiempo y de pruebas preliminares (figura 8.16).

### CUESTIONARIO PARA LA DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO

Nombre: \_\_\_\_\_ Título del puesto: \_\_\_\_\_

Departamento: \_\_\_\_\_ Superior inmediato: \_\_\_\_\_

1. **Resumen de obligaciones:** escriba con sus propias palabras todo lo que usted hace: \_\_\_\_\_
2. **Calificaciones profesionales:** haga una relación de los conocimientos que usted utiliza en su trabajo: \_\_\_\_\_
3. **Equipamientos:** haga una relación de las máquinas o instrumentos (calculadora, computadora, motor) que usted opera como parte de su trabajo: \_\_\_\_\_

◆ **Figura 8.16** Cuestionario para describir y analizar un puesto (continúa).

4. **Responsabilidades:** haga una relación de todas sus responsabilidades por orden decreciente de importancia y el porcentaje de tiempo que les dedica al mes: \_\_\_\_\_
- 
5. **Contactos:** haga una relación de los contactos con otros departamentos o empresas. Defina las obligaciones y las responsabilidades que implican esos contactos internos o externos: \_\_\_\_\_
- 
6. **Supervisión ejercida:** ¿su puesto tiene responsabilidades de supervisar a las personas? Sí ( ) No ( ) Si la respuesta es afirmativa, anote a continuación los puestos que están bajo su supervisión directa: \_\_\_\_\_
- 
7. **Supervisión recibida:** ¿cuál es la frecuencia de la supervisión que usted recibe de su superior?  
( ) Frecuente ( ) A veces ( ) Rara vez ( ) Nunca
8. **Decisiones:** explique las decisiones que usted toma en el desempeño de su puesto: \_\_\_\_\_
- 
9. **Condiciones de trabajo:** describa las condiciones en las que usted trabaja, como ruidos, temperaturas calientes o frías, trabajo externo, condiciones desagradables: \_\_\_\_\_
- 
10. **Requisitos exigidos por el puesto:** indique los requisitos mínimos necesarios para el puesto:  
Escolaridad: \_\_\_\_\_  
Experiencia: \_\_\_\_\_  
Conocimientos específicos: \_\_\_\_\_  
Habilidades: \_\_\_\_\_
11. **Información adicional:** describa a continuación toda la información adicional no incluida en los puntos anteriores: \_\_\_\_\_
- 
- Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

◆ **Figura 8.16** Cuestionario para describir y analizar un puesto.

## Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante del puesto es otro método para reunir información. Este enfoque es útil en el caso de trabajos simples, rutinarios y re-

petitivos, como los obreros de la línea de montaje, los operarios de máquinas, los oficinistas, etc. Es común que el método de observación utilice un cuestionario que el observador debe llenar para asegurar que cubre toda la información necesaria (figura 8.17).

Métodos para reunir información	Participación del analista del puesto	Participación del ocupante o del supervisor
Entrevista	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la entrevista.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio de la entrevista.
Cuestionario	Participación pasiva. El analista recibe los datos por medio del cuestionario.	Participación activa. El ocupante proporciona los datos por medio del cuestionario.
Observación	Participación activa. El analista reúne los datos por medio de la observación.	Participación pasiva. El ocupante solo trabaja, mientras el analista observa.

◆ **Figura 8.17** Participación de los involucrados en la recopilación de datos.

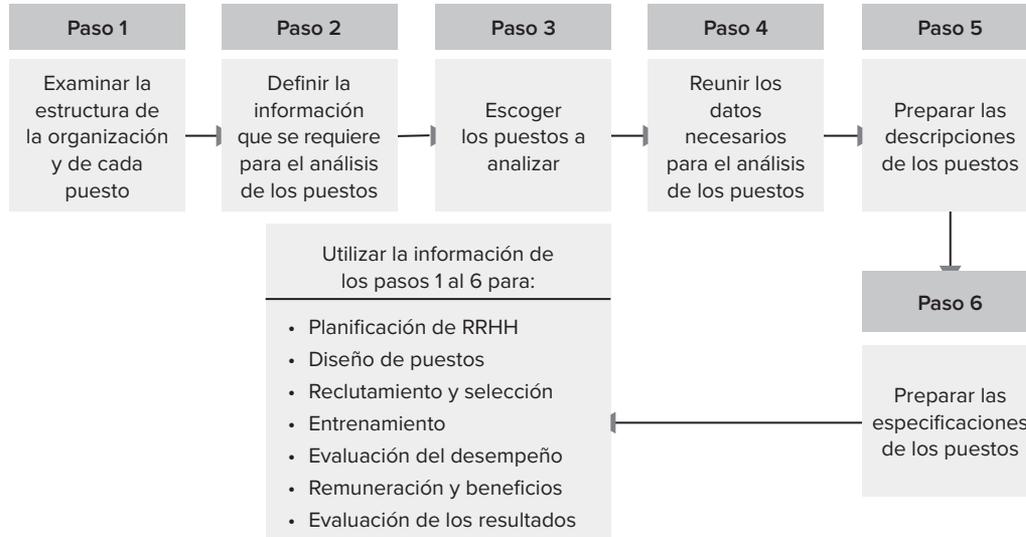
## Etapas del proceso de análisis de puestos

El proceso de analizar puestos implica seis etapas, que se muestran en la figura 8.18.

El proceso debe tomar en cuenta que la organización no es una entidad estática detenida en el tiempo, sino que

está en cambio constante y dinámico. Los puestos se deben describir, analizar y redefinir constantemente para ir a la par de los cambios en la organización y en su contenido.

Un programa de descripción y análisis de puestos se debe desarrollar de forma planificada y cuidadosa. Los principales cuidados que se deben atender son los que se presentan en la figura 8.19.



◆ **Figura 8.18** Los seis pasos del proceso del análisis de puestos.<sup>30</sup>

Pasos	Aspectos a considerar
1. Desarrollar informaciones preliminares sobre el puesto	a) Verificar los documentos existentes para elaborar una visión del puesto, su misión, las principales obligaciones o las funciones que norman el trabajo. b) Preparar una lista preliminar de las obligaciones, que servirá como referencia para efectuar la entrevista. c) Anotar los principales puntos que quedan oscuros o ambiguos o que requieren mayor aclaración.
2. Efectuar las entrevistas	a) Encontrar al ocupante capaz de proporcionar una visión global del puesto y sus principales obligaciones, como un supervisor o un colaborador experimentados. b) El ocupante del puesto debe ser un trabajador típico que conozca la posición (nunca el personal en capacitación o alguien recién admitido). c) Los entrevistados deben ser personas experimentadas (ocupantes) o ser responsables por el trabajo realizado (supervisor).
3. Consolidar la información sobre el puesto	a) Reunir toda la información obtenida de distintas fuentes en una descripción completa y congruente del puesto. b) Un ocupante experimentado del puesto debe ser un recurso accesible para el analista de puestos durante la fase de la consolidación. c) Revisar si todos los puntos de la lista inicial y preliminar de las obligaciones y las preguntas fueron respondidos o confirmados.
4. Verificar la descripción del puesto	a) La fase de verificación se debe efectuar en una situación de grupo. Se deben entregar copias escritas de la descripción del puesto (descripción narrativa y la lista de tareas) al supervisor y a los ocupantes del puesto. b) La finalidad es verificar si la descripción es exacta y está completa. c) El analista debe anotar omisiones, ambigüedades y aclaraciones.

◆ **Figura 8.19** Procedimientos generales para analizar y describir puestos.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Adaptado de Ivancevich, John M (1995). Human Resources Management. Nueva York: Richard Irving. Pág. 159.

<sup>31</sup> Ivancevich, Op. cit, p. 156.

## Los usos de la descripción y el análisis de puestos

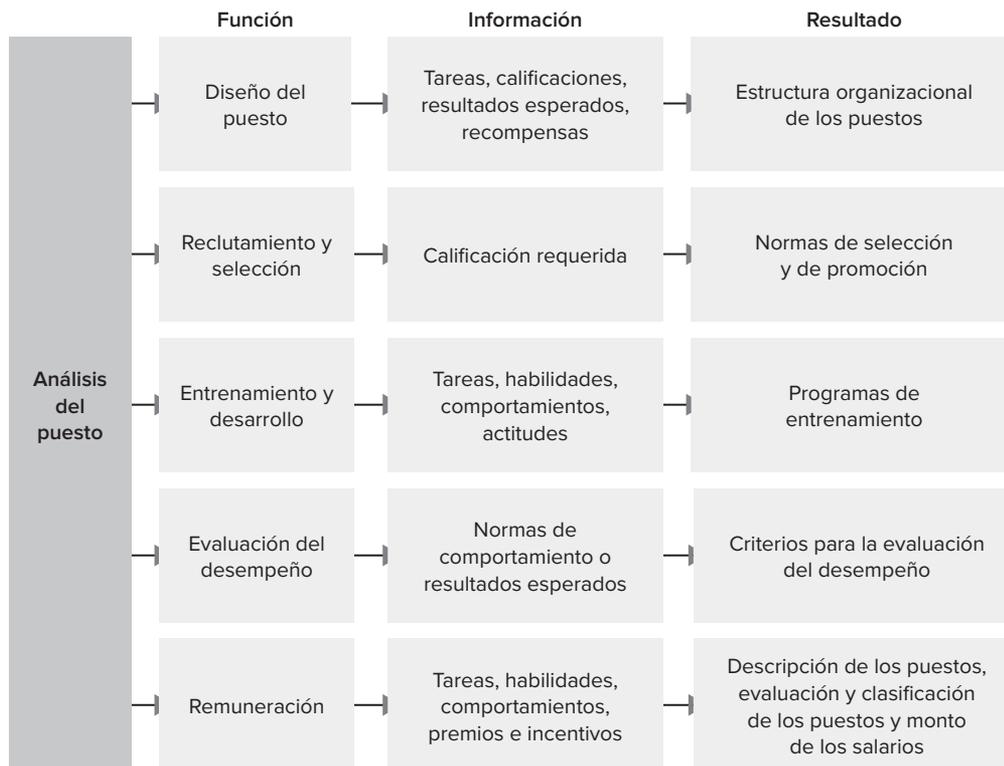
La descripción y el análisis de puestos son como mapas del trabajo que se desempeña en la organización.<sup>32</sup> Un programa de descripción y análisis de puestos produce ayudas básicas para la GTH. **Casi todas las actividades de GTH se basan en la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos. Así, sus principales objetivos son:**<sup>33</sup>

1. **Ayuda para reclutar.** Definición del mercado de candidatos en el cual se deben reunir datos para elaborar anuncios o técnicas de reclutamiento.
2. **Ayuda para seleccionar personas.** Perfil y características del ocupante del puesto, requisitos exigidos, definición de batería de pruebas y exámenes de selección.
3. **Material para la capacitación.** Contenido de los programas de capacitación, conocimientos y habilidades exigidos del ocupante y actitudes frente al cliente.

4. **Base para evaluar y clasificar los puestos.** Factores de especificaciones que se utilizarán para evaluar los puestos, elegir puestos de referencia, investigar salarios, entre otros.
5. **Evaluación del desempeño.** Definición de criterios y normas del desempeño para evaluar a los ocupantes, las metas y los resultados que se deben alcanzar.
6. **Base para elaborar programas de higiene y seguridad.** Información acerca de condiciones de insalubridad y peligros comunes de puestos determinados.
7. **Guía para los ejecutivos como gerentes de personas.** Información sobre el contenido de los puestos y el desempeño de las personas que componen sus equipos.

La figura 8.20 presenta los diferentes usos de la información que proporcionan la descripción y el análisis de los puestos.

Cada organización tiene su propia estructura organizacional, la cual representa su división interna del trabajo y la forma en que sus unidades están interrelacionadas para alcanzar los objetivos globales.<sup>34</sup>



◆ **Figura 8.20** Usos de la información del análisis de los puestos.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Dessler, 1997, *Human Resource Management*, p. 83.

<sup>33</sup> Adaptado de: Dale, E. (1967). *Organizations*. Nueva York: American Management Association.

<sup>34</sup> Adaptado de: Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 156). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>35</sup> Chiavenato, Idalberto (1996). *Como Transformar RH – de um centro de despesa – em um centro de lucro*. Sao Paulo: Pearson/Makron Books. Pp. 119-120.

## Caso de apoyo

### Asea Brown Boveri (ABB)<sup>36</sup>

Asea Brown Boveri (ABB), la colosal productora de equipo eléctrico, es un interesante ejemplo de una corporación que, para competir en la próxima década en el mercado global y cambiante, recurrió a la desorganización. ABB hizo cuatro cosas para ser superágil: se organizó en torno de pequeñas unidades, fortaleció a sus empleados con la atribución de facultades, redujo su jerarquía y eliminó el *staff* central de la matriz. ¿Cómo pudo hacerlo?

En primer lugar, después de haber asumido la presidencia de la compañía que facturaba anualmente 30 000 millones de dólares, Percy Barnevik “desorganizó” a sus 215 000 trabajadores en 5 000 pequeñas compañías, cada una de ellas con solo 50 colaboradores con su propio gerente y tres o cuatro asistentes centrados en el cliente. Cada unidad es más fácil de administrar que manejar un negocio con 1000, 5 000 o 10 000 trabajadores.

En segundo lugar, la toma de decisiones es más rápida dado que las 5 000 pequeñas compañías son autónomas y han sido facultadas. Sus empleados tienen autoridad para tomar decisiones respecto de su propio negocio y no necesitan el consentimiento de la cúpula administrativa. Si un cliente tiene una queja sobre un equipo de 500 000 dólares, el empleado de una pequeña compañía puede aprobar su sustitución sin tener que pedir permiso en varios niveles jerárquicos. Otorgar autoridad a los trabajadores significa que las 5 000 minicompañías de ABB se deben manejar por equipos con miembros de alto desempeño, trabajadores capacitados y comprometidos con las decisiones de la cúpula. ¡Déles facultades!

En tercer lugar, ABB solo tiene tres niveles jerárquicos (comparados con los siete u ocho de organizaciones de un tamaño equivalente). Hay un equipo ejecutivo de 13 miembros de la alta gerencia, con domicilio en Zurich, Suiza. A continuación opera un nivel ejecutivo de 250 miembros que incluye a los gerentes y ejecutivos de varios países al mando de sus negocios. En el tercer nivel se encuentran los gerentes de las 5 000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. La firma adelgazó la jerarquía y la cadena de mando para dejar las decisiones a los trabajadores, para que respondan más rápidamente a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, como las decisiones se llevaron a la línea de producción, ABB redujo su *staff*. Cuando Barnevik ocupó la presidencia en 1980 había 2 000 personas que trabajaban en la matriz para revisar y analizar las decisiones de los trabajadores del nivel inferior. En pocos meses, Barnevik redujo el *staff* a solo 200 personas. Cuando ABB adquirió otras compañías, Barnevik también las achicó.

El resultado de toda esta reorganización fue la agilidad, una organización delgada, dinámica, con trabajadores altamente capacitados, comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos, cada uno de ellos capaz de responder con rapidez a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes sin autorización de la matriz. Todo eso se hizo por medio de la GTH de la compañía mediante la capacitación y desarrollo de equipos facultados y altamente motivados.

### Preguntas de análisis

1. Explique la “desorganización” de ABB y sus objetivos.
2. ¿Cómo se logró que las decisiones de ABB fueran más ágiles?
3. Explique el adelgazamiento de la jerarquía y de la cadena de mando de ABB.
4. ¿Cómo se realizó la atribución de facultades en ABB?

<sup>36</sup> Adaptado de: Dale, E. (1967). *Organizations*. Nueva York: American Management Association.

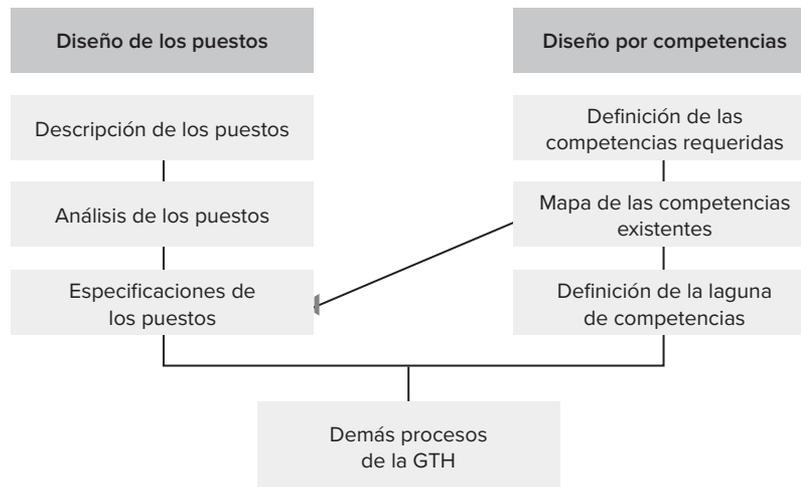
## Modelado del puesto en función de las competencias

El modelado en función del concepto del puesto está siendo sustituido por el del concepto de las competencias, porque estas pertenecen a las personas y no a los puestos. Las personas pueden transitar por los puestos conforme hacen carrera en la organización, y llevan consigo sus competencias. Lo más importante es que las competencias están relacionadas con las áreas de la empresa o con los equipos, es decir, no están atadas a un puesto específico. **Cada competencia agrega al sistema conocimientos, habilidades, juicio y actitudes, mientras que la especificación del puesto fragmenta y descompone esos componentes en aspectos separados.**

La administración por competencias incluye las etapas siguientes:<sup>37</sup>

1. Definir los objetivos estratégicos de la organización.
2. Identificar las competencias necesarias para alcanzar esos objetivos.
3. Mapear las competencias internas, es decir, aquellas que la organización ya posee.
4. Comparar las competencias necesarias con las actuales a efecto de identificar el *gap* (laguna) que se debe llenar.

<sup>37</sup> Brandão, Hugo Pena y Guimaraes, Tomás de Aquino (1999). “Gestão de competências e gestão de desempenho: Tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?”, en 23o Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração.



◆ Figura 8.21 Esquema mixto para diseño del puesto.

5. Planear cómo se llenará ese *gap*. Los medios más comunes son el reclutamiento y la selección, la C&D, el aprendizaje organizacional, el conocimiento corporativo y/o la administración de la carrera.
6. Llenar el *gap* reclutando y seleccionando a nuevos talentos y/o desarrollando a los que ya existen en la organización.
7. Evaluar los resultados alcanzados con indicadores y parámetros y compararlos con los deseados.

Diseñar el puesto en función de las competencias permite abordar mejor la organización mediante equipos, como veremos más adelante. El diseño del puesto más utilizado homogeneiza esos dos enfoques y permite abordar posteriormente el análisis y la descripción tradicional del puesto en términos de competencias a nivel táctico (departamentos) y organizacional (figura 8.21).

### Caso de apoyo

#### DigiMed<sup>38</sup>

DigiTudo es una empresa regional que ofrece servicios de TI a clientes de varios sectores, entre ellos, el de la salud. La empresa se transformó en DigiMed para enfocarse en esta área y prestar servicios de conectividad, digitalización de exámenes y otros servicios destinados a clínicas y hospitales. Segura de que colocar a los talentos correctos en los lugares indicados será la llave para su éxito, la empresa contrató una consultoría especializada en la administración por competencias para que la asesore en su reingeniería. Comenzó definiendo competencias (figura 8.22).



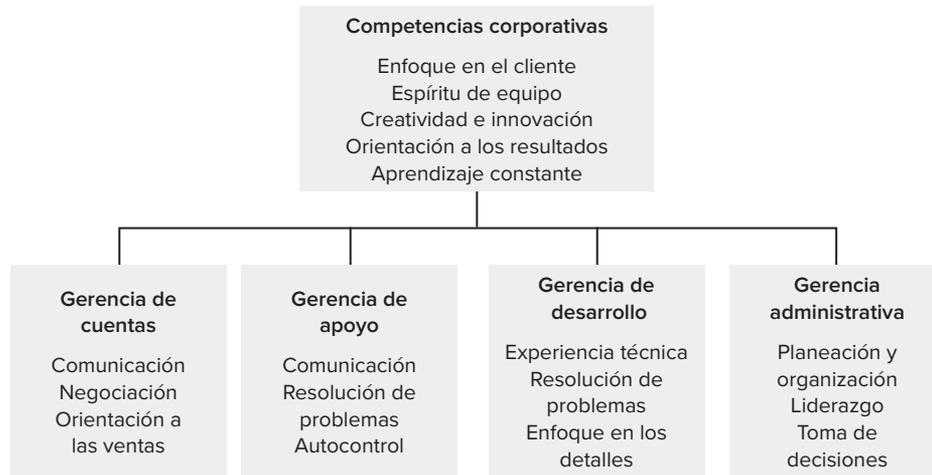
<sup>38</sup> Tomado de Academia Pearson (2010). Administração de Recursos Humanos (pp-198-199). São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Competencias	Descripción
Conocimiento del cliente	Conocimiento profundo de la dinámica de las empresas del área de la salud, con capacidad para escuchar al cliente, entender sus necesidades y desarrollar una relación de confianza con él.
Espíritu de equipo	Capacidad para dividir las responsabilidades de la ejecución de una tarea, cumplir con su parte y actuar en cooperación para que los compañeros cumplan las de ellos.
Creatividad e innovación	Capacidad para descubrir viejos problemas desde nuevas perspectivas, romper paradigmas, tener <i>insights</i> poco ortodoxos y ejercitar un pensamiento divergente (a partir de un solo punto llegar a varios destinos).
Orientación a los resultados	Capacidad para identificar entre las ideas creativas aquellas que podrían generar resultados reales, con habilidad para mantener el enfoque y distinguir entre actividades prioritarias y secundarias.
Aprendizaje constante	Deseo de mantenerse actualizado constantemente en su área, siempre en busca de nuevas soluciones y tecnologías, con habilidad para planear y vigilar su autodesarrollo.

◆ Figura 8.22 Competencias corporativas o institucionales de DigiMed.<sup>39</sup>



<sup>39</sup> Adaptado de Academia Pearson (2010). Op. cit, p. 199.



◆ **Figura 8.23** Matriz de las competencias de DigiMed.<sup>40</sup>

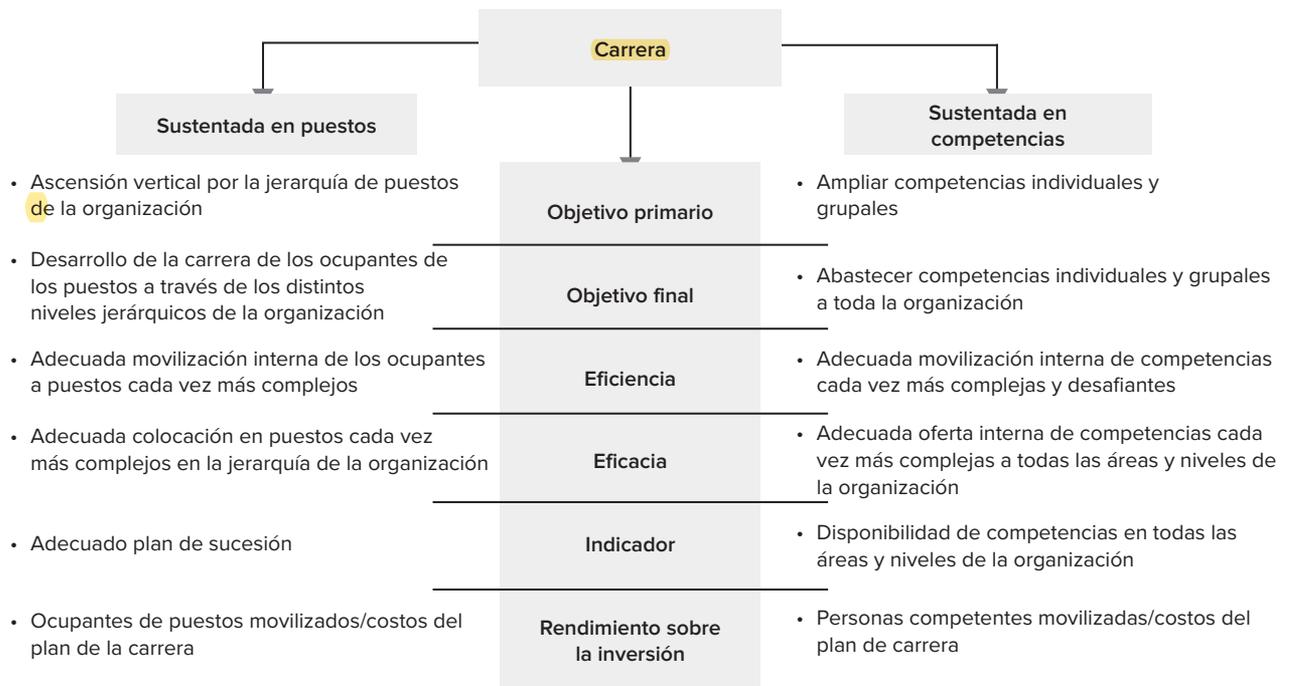
Una vez identificadas las competencias corporativas, aquellas que todas las personas deben tener, fue preciso definir las competencias específicas o funcionales, aquellas que deben tener tan solo los colaboradores de un área o un proceso determinados. También se redefinieron las áreas de la empresa y DigiMed adoptó una estructura con cuatro gerencias que se ilustran en la figura 8.23.

Haga un análisis del cambio y muestre los puntos fuertes y los débiles de la reingeniería total de la empresa.

## Administración de carrera

La carrera también está dejando de ser desarrollada en función de los puestos y ahora es construida a partir de las competencias. El dilema está entre que prevalezca el desempeño o el potencial de desarrollo del colaborador (figura 8.24).

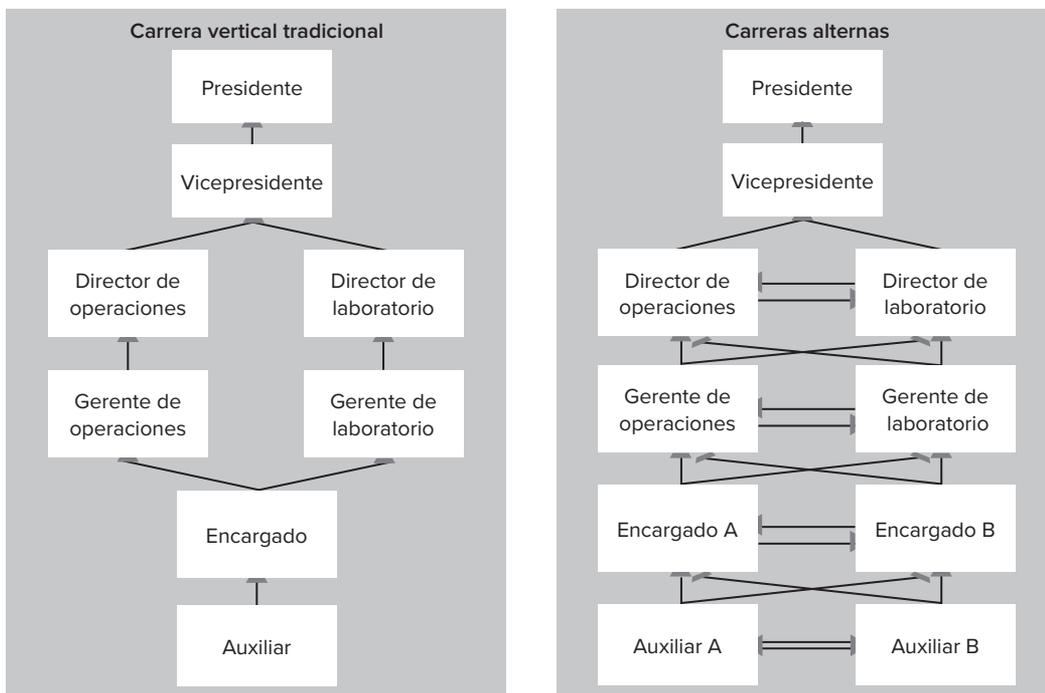
Carrera significa la secuencia de puestos y actividades que desarrolla una persona a lo largo del tiempo dentro



◆ **Figura 8.24** Carrera sustentada en los puestos frente a carrera basada en las competencias.



<sup>40</sup> Adaptado de Academia Pearson (2010). Op. cit, p. 201.



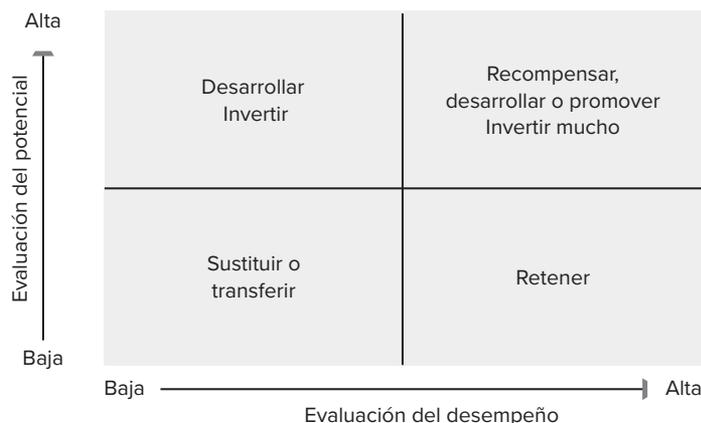
◆ **Figura 8.25** Cambios en los planes de la carrera.<sup>41</sup>

de una organización. Por tradición, las empresas elaboraban un plan de carrera para preparar a la persona a efecto de que ocupara puestos gradualmente más altos dentro de su jerarquía. Como las organizaciones eran más altas y verticales, el desarrollo de la carrera vertical era el preferido. Hoy, debido a que las organizaciones son planas, a causa del adelgazamiento de los niveles jerárquicos, el desarrollo de carrera es cada vez más horizontal.

Algunas organizaciones han adoptado un plan de carrera en forma de Y, es decir, las promociones y las sustituciones se hacen verticalmente (puestos más altos) u horizontalmente (puestos en el mismo nivel, pero más

complejos o que incluyen otras especialidades), lo cual depende de la oportunidad (figura 8.25).

Con pocos niveles jerárquicos, la carrera vertical está cediendo su lugar a carreras alternativas. La planeación ahora es sustituida por las oportunidades que surgen intempestivamente en la organización. Las empresas conforman y recomponen continuamente sus equipos en función del concepto de las competencias a medida que se modifican los productos y los servicios y es necesario crear nuevas competencias o incorporarlas a otros productos para su éxito o innovación, pero con la vista siempre puesta en las posibles oportunidades que podrían surgir (figura 8.26).



◆ **Figura 8.26** Potencial o desempeño.

<sup>41</sup> Douglas, T. (1986). *Hall and Associates, Career Development in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

## Autoadministración de carrera

Otro aspecto importante es que la tradicional planificación de carrera cede su lugar a su autoadministración. Ahora ya no es la organización la que se debe preocupar por ello. Esa cuestión pasa rápidamente a manos de cada persona. En otras palabras, cada persona es quien debe administrar su propia carrera profesional y debe saber cómo adaptarla a las demandas y exigencias de un mundo

que cambia y se transforma. Para ello, debe tratar de conocer sus propios talentos y saber cómo desarrollarlos y aplicarlos a lo largo de su vida profesional para aprovechar las oportunidades que surgen intempestivamente, evitar la obsolescencia y neutralizar las amenazas que van a surgir, como la desaparición de ciertas profesiones y la aparición de otras nuevas e innovadoras. Para tal efecto, la organización ofrece los medios y los recursos para ayudarlos. Veremos este tema más adelante.

### Nota interesante

#### Desarrollo y administración de carrera

Las personas talentosas en sus profesiones, porque reúnen las características personales, el tipo de inteligencia y los intereses vocacionales, son muy solicitadas por las organizaciones. En general, existen cinco distinciones con respecto a la carrera:

- **Planificación de carrera:** es el proceso mediante el cual la compañía identifica las necesidades futuras de promociones y establece los medios para cubrirlas.
- **Desarrollo de carrera:** incluye su planificación y administración, así como los medios y los recursos para preparar a las personas.
- **Administración de carrera:** es el proceso mediante el cual una organización selecciona, evalúa, otorga

atribuciones y desarrolla a las personas que trabajan en ella a efecto de obtener un grupo de talentos calificados para satisfacer sus necesidades actuales y futuras. Cada organización debe encontrar a los talentos que necesita para su futuro.

- **Autoadministración de la carrera:** es el proceso mediante el cual cada persona administra su propia carrera y asume por completo la responsabilidad de actualizarse y de reciclarse con objeto de mantener su posibilidad de empleo.
- **Posibilidad de empleo:** se refiere a la condición de una persona que se mantiene siempre empleada y que es constantemente buscada e invitada por otras organizaciones.

## Trabajo en equipo

En la era del conocimiento y en la digital el viejo modelo burocrático no sirve de mucho. La organización jerárquica compuesta por departamentos y puestos está en extinción. Esta se caracteriza porque mantiene el *statu quo* cuando el mundo de los negocios exige cambio, flexibilidad, agilidad e innovación de las organizaciones, las cuales migran rápidamente hacia un nuevo concepto de trabajo: en lugar de separar a las personas en puestos individuales y fragmentados, ahora el secreto reside en congregar a las personas en equipos o células de producción, en grupos de trabajo

integrados y en actividades conjuntas. El resultado es totalmente diferente y mejor.

Los equipos son mucho más que simples grupos humanos, pues tienen características que estos no tienen, como muestra la figura 8.27.

La base fundamental del trabajo de cada gerente reside en el equipo. Este constituye su unidad de acción, su herramienta de trabajo. Con él, el gerente alcanza metas, supera objetivos y ofrece resultados. Para ello, cada gerente, como administrador de personas, debe saber cómo escoger a su equipo, cómo desarrollar el trabajo para aplicar las competencias del equipo, cómo entrenar y prepararlo

Grupos	Equipos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos de personas que no tienen un objetivo común</li> <li>• Las personas pueden tener los mismos intereses</li> <li>• Las personas deciden de forma individual</li> <li>• Las personas actúan de manera individual</li> <li>• No hay interconexión ni intercambio de ideas</li> <li>• Resultan en una suma de esfuerzos de las personas</li> <li>• No hay interacción emocional o afectiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntos de personas con un objetivo común en mente</li> <li>• Las personas comparten los mismos intereses</li> <li>• Las personas deciden de forma conjunta</li> <li>• Las personas actúan de manera conjunta</li> <li>• Tienen una fuerte interconexión e intercambio de ideas</li> <li>• Resultan en la multiplicación de los esfuerzos de las personas</li> <li>• Existe una fuerte interacción emocional y afectiva</li> </ul>

◆ **Figura 8.27** Diferencias entre grupos y equipos.

para aumentar su excelencia, cómo liderarlo e impulsarlo, cómo motivarlo, cómo evaluar su desempeño para mejorarlo cada vez más y cómo recompensarlo para reforzar y reconocer su valor. Este es su terreno. Trabajar con el equipo se convierte en la actividad principal del ejecutivo como administrador de personas.

## Tipos de equipos

Existe toda una variedad de equipos, a saber:<sup>42</sup>

1. **Equipos funcionales cruzados:** están compuestos por personas procedentes de distintas áreas de la compañía (marketing, producción, finanzas, GTH, ingeniería) y se forman para alcanzar un objetivo específico por medio de una mezcla de competencias. Casi siempre son designados.
2. **Equipos de proyectos:** están formados por especialistas cuyo objetivo es diseñar un nuevo producto o servicio. La designación de los participantes se basa en su habilidad para contribuir al éxito. Por lo general, el grupo se deshace una vez terminada su tarea.

3. **Equipos autodirigidos:** están compuestos por personas altamente preparadas para desempeñar un conjunto de tareas interdependientes dentro de una unidad natural de trabajo. Los miembros se basan en el consenso para tomar las decisiones necesarias para desempeñar el trabajo, resolver problemas o lidiar con los clientes internos o externos.
4. **Equipos de fuerza de tarea:** son designados para resolver un problema determinado. La fuerza de tarea es la responsable de un plan de largo plazo para resolver un problema, que puede incluir la implantación de la solución propuesta.
5. **Equipos para mejorar los procesos:** son grupos de personas experimentadas de diferentes departamentos o funciones que se encargan de mejorar la calidad, reducir costos e incrementar la productividad de los procesos que afectan a todos los departamentos o las funciones involucrados.

En todos los tipos de equipos debe existir interdependencia y reciprocidad.

## Evaluación crítica

### Construcción de equipos exitosos

Para Clocke y Goldsmith la construcción de equipos exitosos debe incluir los siguientes cuidados y preguntas:<sup>43</sup>

1. **¿Quiénes somos?** Esta cuestión se refiere a la identificación del equipo. ¿Cuáles son los esfuerzos individuales y grupales que requiere la actividad del equipo? ¿Cómo se puede estructurar el equipo? ¿Cómo interactúan entre sí los equipos?
2. **¿Por qué estamos aquí?** Se refiere a la orientación de la misión del equipo. ¿Cuál es la misión? ¿Está clara? ¿Cuenta con el apoyo, la motivación y el compromiso adecuado de los miembros? ¿Hay resistencias ocultas? ¿Qué acciones alternas existen para los miembros que ya no desean permanecer en el equipo?
3. **¿Hacia dónde nos dirigimos?** La respuesta implica la creación de una visión del futuro. ¿Cuál es la visión o la dirección para los próximos años? ¿Cómo imagina su futuro el equipo? ¿Cuáles son las necesidades de los clientes internos y externos y cómo se incorporan a la visión? ¿Cuáles son las necesidades de los miembros del equipo?
4. **¿Qué necesidades debemos satisfacer?** Esta pregunta se refiere al esclarecimiento de los objetivos. ¿Cuáles son los principales objetivos? ¿Son mensurables? ¿Cómo alcanzarlos?
5. **¿Cuáles son los caminos?** Implica la aceptación del desafío. ¿Cuáles son los obstáculos, las barreras o los desafíos para alcanzar los objetivos del equipo? ¿Cómo analiza, clasifica, ordena por prioridad y comprende sus desafíos? ¿Los desafíos son internos o externos?
6. **¿Cómo podemos hacerlo?** En este punto se pretende identificar la estrategia. ¿Cuáles son los criterios para alcanzar la visión del futuro y los objetivos? ¿Cuáles son las estrategias que ayudarán al equipo a superar las barreras y los desafíos? ¿Qué tácticas se necesitarán?
7. **¿Qué debemos hacer y cómo hacerlo?** Se responde mediante la creación de un plan de acción. ¿Cuáles acciones debemos emprender para implantar las estrategias del equipo? ¿Quién lo debe hacer? ¿Cuándo? ¿Qué recursos se necesitan para el trabajo? ¿Cómo puede cada miembro cumplir con su parte?
8. **¿Cómo seguir aprendiendo?** Esta pregunta apunta a la realimentación para autocorregirse. ¿Qué métodos se deben utilizar para estimular la realimentación individual y la grupal y el aprendizaje organizacional? ¿Cómo se medirán los éxitos y los fracasos del equipo? ¿Cómo se deben supervisar, vigilar, reportar y sintonizar las actividades? ¿Cómo se puede fomentar la toma de riesgos, la responsabilidad en colaboración y la honestidad? ¿De qué modo comunicar los descubrimientos del equipo para fomentar un mayor aprendizaje organizacional?

<sup>42</sup> Chiavenato, Idalberto (2004). *Gerenciando com pessoas*, p. 77. Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>43</sup> Clocke, K. & Goldsmith, J. (2002). *The End of Management: And the Rise of Organizational Democracy* (pp. 203-204). San Francisco, CA: Jossey Bass.

9. **¿Cómo y por qué se hizo lo que se hizo?** Se refiere a la evaluación del proceso. ¿Cuáles son los resultados obtenidos? ¿Cómo apoyaron las divisiones de la estructura organizacional, los procesos y las relaciones los esfuerzos del equipo? ¿Cómo fueron manejados los conflictos dentro del equipo y entre los equipos? ¿Qué métodos se escogieron? ¿Qué cambios evitaron los conflictos? ¿Qué cambios se hicieron en la organización como un todo?

10. **¡Excelente trabajo! ¿Cuál es el siguiente?** Aquí el equipo ya está en la etapa de la celebración y la renovación. ¿Los esfuerzos individuales y los grupales fueron recompensados? ¿Qué personas proporcionaron realimentación? ¿Qué contribuciones se hicieron? ¿Los éxitos fueron celebrados? ¿Cuáles fallas no fueron objeto de culpas? ¿El equipo está preparado para revisar y encontrar nuevas respuestas y soluciones a estas preguntas? (figura 8.28).



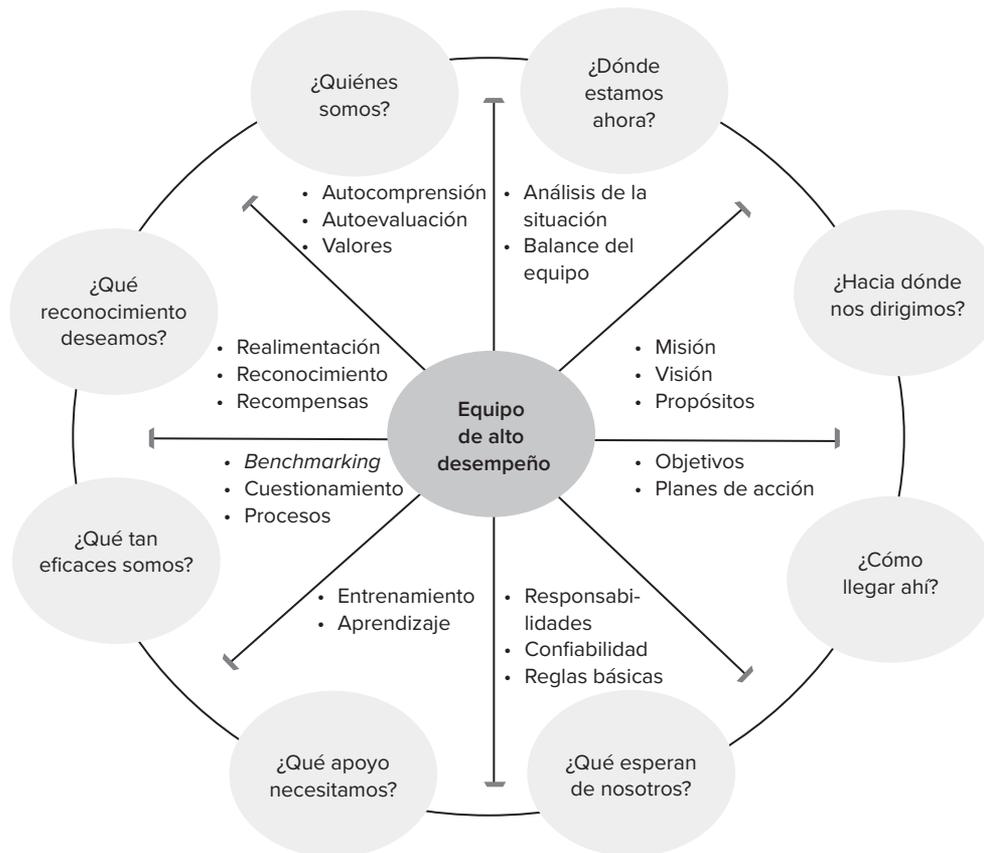
Para conocer más sobre este tema, véase “Principales atributos de los equipos de alto desempeño”.

objetivos de forma excepcional. Margerison y McCann sugieren una rueda para el equipo que incluye nueve factores de desempeño (o miembros) que deben estar presentes en todo equipo:<sup>44</sup>

### Competencias necesarias del equipo

Para que un equipo de alto desempeño esté completo debe incluir todas las competencias que necesita para ser autosuficiente y tener plena autonomía para alcanzar sus

1. **La asesoría:** es el factor cuya función es brindar y recibir información. Cada miembro debe comprobar lo que hacen otros en su actividad y asegurarse de que se emplean las mejores prácticas. La información se obtiene por medio de informes, reuniones, artículos,



◆ **Figura 8.28** Construcción de un equipo de alto desempeño.<sup>45</sup>



<sup>44</sup> Margerison, C. J. y McCann, D. J. (1997). *High Energy Teams Workbook*. Londres: Management Books 2000.

<sup>45</sup> Margerison, C. J. y McCann, D.J. (1995, 2000). *Team Management: Practical New Approaches*, Londres: Management Books.

libros o hasta en conversaciones con otras personas. El asesor también es el miembro que se encarga de que todos los miembros del equipo sean informados para que puedan analizar las situaciones y tomar las decisiones adecuadas.

2. **La innovación:** es el factor relacionado con la creación y la experimentación de nuevas ideas. La innovación es un aspecto clave del trabajo en equipo e implica la forma de hacer las cosas. Además, es esencial para la mejora continua del trabajo del equipo. El innovador aporta creatividad, nuevas ideas y nuevos conceptos. Si las personas no actualizan sus prácticas, la estructura de costos aumenta y perjudica la competitividad.
3. **La promoción:** implica la identificación y la exploración de oportunidades. Para desempeñar su trabajo, las personas deben obtener recursos (dinero, equipo, datos). Para ello necesitan vender lo que hacen a otras personas. Los recursos para implantar nuevas ideas solo se obtienen si el equipo consigue persuadir a las personas ubicadas en niveles más altos de la organización. El promotor también es llamado explorador y toma las nuevas ideas y conceptos del innovador y los vende adentro y afuera de la organización. Aboga por el cambio y las nuevas oportunidades que este genera.
4. **El desarrollo:** es el factor relacionado con la evaluación y la posibilidad de aplicar nuevas ideas. Muchas de ellas no se destacan porque son poco prácticas y se necesita que sean adecuadas a las necesidades de los clientes que deben ser identificadas e incorporadas a los planes. Es el miembro que asegura que se hace lo posible, a pesar de las restricciones que existen en la organización.
5. **La organización:** es el factor que se refiere al establecimiento y la implementación de las formas de trabajar. Se deben definir objetivos claros e implantar las acciones necesarias para asegurar resultados en tiempo y costo. El organizador hace hincapié en la acción y provoca que las cosas sucedan de manera que todos sepan lo que deben hacer, cómo y cuándo.
6. **La producción:** esta es la etapa de la conclusión y la entrega de resultados. A partir de la definición de los planes y de su ejecución, el equipo se concentra en la producción. Esta actividad se enfoca en entregar el producto o el servicio de forma regular y sujeto a las normas de eficiencia y eficacia. El productor es una persona práctica que lleva las cosas hasta el final, ejecuta los planes y alcanza las metas.
7. **La inspección:** esta función implica el control y la auditoría de los sistemas de trabajo. Las verificaciones regulares de las actividades (como auditorías de calidad de los productos, servicios y procesos, los análisis financieros, la evaluación de costos, la seguridad, la productividad) son esenciales para asegurar que se eviten errores. El inspector, también llamado controlador, es

el miembro analítico y reflexivo que se concentra en los detalles del trabajo con cuidado y meticulosidad.

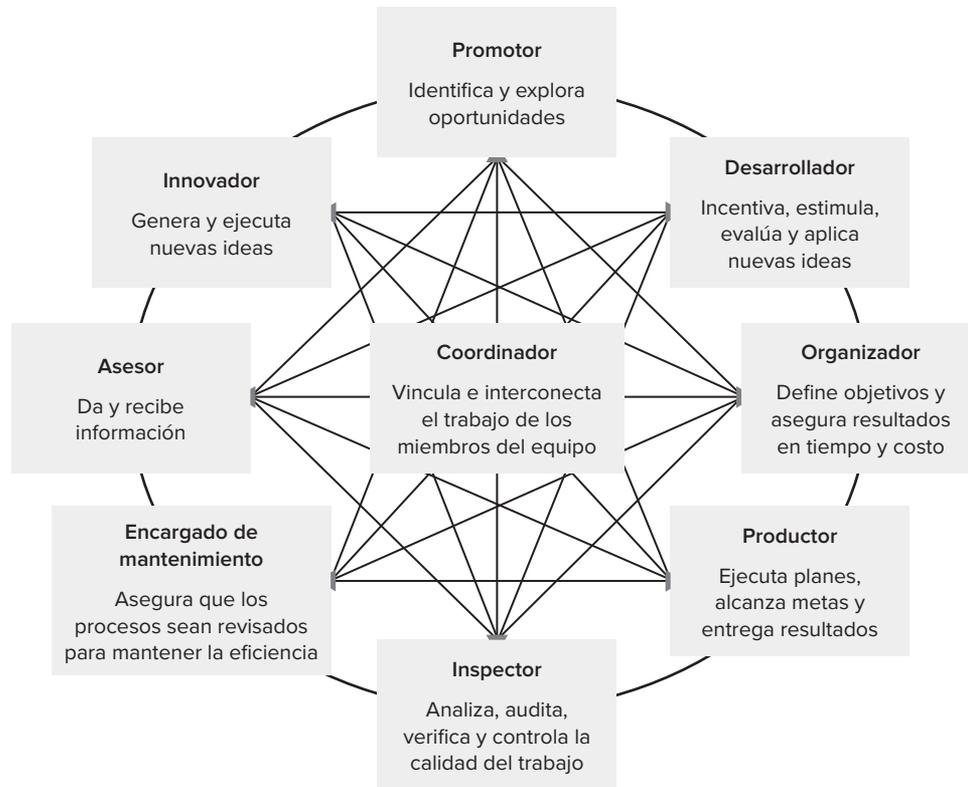
8. **El mantenimiento:** es el factor que salvaguarda las normas y los procesos. Todo equipo debe sujetarse a normas y mantener procesos de trabajo eficaces, y puede fallar si estos no son verificados y actualizados regularmente. Quien realiza estas tareas asegura que los procesos de calidad sean sometidos a revisiones regulares para que aumente la eficiencia del equipo.
9. **La vinculación:** no es otra cosa que la coordinación y la integración del trabajo de los miembros del equipo. El vinculador, o nexos, asegura que todos los miembros trabajen en conjunto y que hagan la diferencia entre un grupo de individuos y un equipo sumamente eficiente y eficaz. Cubre la vinculación de las personas y de las tareas (figura 8.29).

Los equipos eficaces concentran su enfoque en todos los nuevos factores. En general, cuentan con miembros que actúan como asesores, otros como innovadores, promotores, desarrolladores, organizadores, integradores, etc. Los ocho factores ordenados alrededor del centro de la rueda de trabajo en equipo muestran las funciones del equipo de trabajo que presentan fuerte interdependencia. El noveno factor: la vinculación o coordinación (cuya actividad es actuar como nexos e interrelacionador), colocado en el centro de la rueda es una característica compartida con las otras ocho funciones para integrar e interconectar. Cumple el rol de juntar las competencias y obtener resultados sinérgicos y multiplicados.

En el modelo de la rueda las funciones más próximas son adyacentes entre sí. El trabajo del promotor requiere habilidades, capacidades y competencias diferentes a las del inspector. Cada equipo de trabajo debe establecer una combinación de funciones. La rueda también facilita la medición del desempeño del equipo. El perfil de desempeño del equipo permite conocer cuáles son los factores críticos de un desempeño elevado y funciona como catalizador para el desarrollo del equipo y la mejoría de su eficacia, pues habilita a los miembros para enfocarse en las áreas que requieran correcciones. Es una herramienta excelente para desarrollar equipos porque constituye un instrumento para cambiar y mejorar las formas de trabajo del equipo.

Para alcanzar la plena eficiencia los gerentes deben tener cuidado de que el equipo posea las características siguientes:

1. **Objetivos claros:** tanto la misión como los objetivos del equipo se deben definir con claridad y ser aceptados por todos sus miembros. Asimismo, el objetivo individual de cada uno de ellos también debe ser apoyado por todo el equipo. Uno debe ayudar al otro. La unión hace la fuerza.
2. **Percepción integrada:** los integrantes del equipo deben tener una percepción conjunta y coherente de la situación en la que se encuentran. La percepción



◆ **Figura 8.29** La rueda del trabajo en equipo.<sup>46</sup>

integrada ayuda a visualizar los problemas, definir sus propósitos e integrar sus actividades.

3. **División del trabajo grupal:** los miembros del equipo se deben designar para sus posiciones de acuerdo con sus propensiones, habilidades, competencias y tipo de personalidad. Esta distribución de papeles y esclaramiento de posiciones es fundamental.
4. **Decisiones conjuntas:** El compromiso se debe alcanzar por medio de la discusión y el consenso espontáneo entre los miembros para que las decisiones sean consensuadas, lo que permite evitar conflictos. El equipo debe evitar formalidades y burocracia.
5. **Liderazgo compartido:** las funciones de liderazgo del equipo deben rotar de una persona a otra, de acuerdo con la situación y las necesidades.
6. **Nuevas ideas para solucionar problemas:** el equipo debe aceptar el desacuerdo como una manera de discutir nuevas ideas y de resolver sus asuntos de manera creativa e innovadora.
7. **Evaluación de la eficacia:** el equipo debe evaluar continuamente su desempeño, cómo realiza las tareas y las actividades, cómo alcanza las metas y cómo construye y mantiene relaciones eficientes.

### Nota interesante

#### Cómo lograr que funcione el facultamiento<sup>47</sup>

Ya vimos que el concepto de puesto se deriva del modelo burocrático, de la división del trabajo de la organización y de la importancia que se atribuía a la estabilidad y el conservadurismo. Hoy en día las organizaciones abandonan gradualmente ese concepto y adoptan formas más creativas de diseño del puesto. El facultamiento o *empowerment* significa que se fortalece a las personas que trabajan en equipos, con total responsabilidad por las metas y los resultados. Es una forma de liberar a las personas de las cadenas y las presiones de sus puestos rígidos e inflexibles. También es una manera de “desorganizar” el trabajo, que exige personas entrenadas y capacitadas. Además, impone las siguientes condiciones para poder funcionar:

1. **Involucrar a las personas a la hora de elegir sus responsabilidades**, lo que significa definir los métodos para desempeñar sus tareas.

<sup>47</sup> Adaptado de: Schermerhorn, 1996, *Management*, p. 393.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo construir equipos exitosos”.

<sup>46</sup> Margerison, C. J. y McCann, D.J. (1995, 2000). Op. Cit.

2. **Generar un ambiente de cooperación**, esto es, de disposición a compartir la información, de discusión y de determinación conjunta de los objetivos propios.
3. **Estimular a las personas para que tomen la iniciativa**, tomen decisiones y pongan en uso sus conocimientos y habilidades.
4. **Pedir la opinión de los colaboradores**, es decir, cuando surgen problemas averigüe lo que piensan y proponga que ayuden a diseñar soluciones.
5. **Quitarse de en medio** y dejar que los empleados pongan en práctica sus ideas y soluciones.

6. **Mantener el buen ánimo y la confianza del equipo**, lo que significa reconocer los éxitos, recompensar los resultados y estimular un elevado desempeño.

¿Usted qué opina?



Para conocer más sobre este tema, véase “Principales atributos de los equipos de alto desempeño”.

## Caso de análisis

### NUMMI<sup>48</sup>

General Motors descubrió que asociarse con empresas japonesas producía buenas fuentes para el *benchmarking*, sin necesidad de ir a Tokio para estudiarlas de cerca. Por ello firmó un acuerdo de participación con Toyota para construir una fábrica de automóviles en California, Estados Unidos: la NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.), una empresa de alta tecnología y con un estilo delgado y emprendedor. Las dos, GM y Toyota, establecieron una filosofía formal básica para la nueva empresa que incluía los siguientes siete elementos:

1. *Kaizen*, la eterna búsqueda de la perfección.
2. El desarrollo exhaustivo del potencial humano.
3. *Jikoda*, la superación de la calidad.
4. La cimentación de la confianza mutua.
5. El desarrollo de equipos de trabajo.
6. La premisa de que todo empleado es un director en potencia.
7. Proporcionar un medio de vida estable a todos los colaboradores.

Con apoyo en sistemas simples, una sólida capacitación del personal y otras medidas similares, esos siete elementos

produjeron un extraordinario aumento del rendimiento a corto plazo. El secreto de NUMMI no fue otro sino la interacción y el funcionamiento simultáneo de todos esos elementos, con la intención de crear flexibilidad por medio de la participación de las personas, lo cual proporcionó excelentes lecciones tanto en organización como en rendimientos y ganancias. Para crear la flexibilidad por medio de la intensa participación de las personas, se utilizaron algunas sugerencias que se presentan sintetizadas en la figura 8.30.<sup>49</sup>

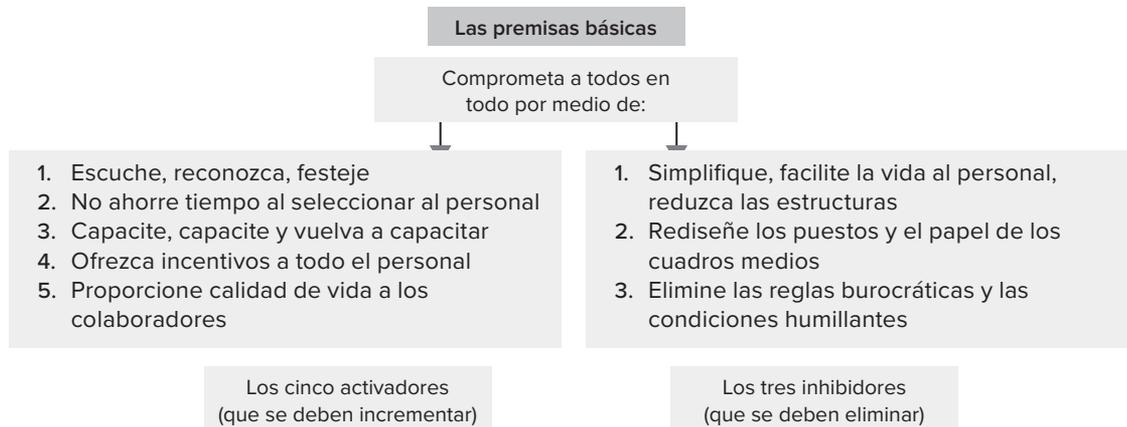
Estas notas son importantes para incrementar los cinco activadores de la conducta humana y suprimir los tres inhibidores que la restringen y limitan.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo puede aprender una compañía si se fusiona con otras empresas?
2. ¿Qué entiende usted por *benchmarking*?
3. Explique la filosofía de NUMMI.
4. ¿Cómo se pueden crear las condiciones para lograr el facultamiento?
5. Explique los cinco activadores y los tres inhibidores.
6. Explique cómo el diseño de puestos puede afectar a los activadores y a los inhibidores.

<sup>48</sup> Peters, T. (1989). *Del caos a la excelencia: Manual para una revolución en la dirección y administración de empresas* (p. 375). Barcelona: Folio.

<sup>49</sup> Peters, 1989, *Del caos a la excelencia*, p. 376.



◆ **Figura 8.30** Premisas básicas del compromiso de las personas según Tom Peters.

### Preguntas de repaso

1. ¿Como afecta la estructura organizacional a los puestos de una organización?
2. Defina diseño de puestos.
3. Explique el modelo tradicional del diseño de puestos y sus características.
4. ¿Cuáles son las ventajas y las limitaciones del diseño clásico de puestos?
5. Explique el modelo humanístico y sus características.
6. Explique el modelo contingente y sus características.
7. Describa las cinco dimensiones profundas y sus características.
8. Explique los tres estados psicológicos críticos.
9. Explique los seis conceptos de implementación del diseño de puestos.
10. ¿Qué quiere decir enriquecimiento de los puestos? ¿Cuándo es lateral y cuándo horizontal?
11. ¿Qué significa facultamiento (*empowerment*)?
12. Explique la reestructuración de Asea Brown Boveri.
13. Defina la descripción de puestos y presente algunos ejemplos.
14. Describa el puesto que usted ocupa actualmente.
15. Defina análisis de puestos y presente algunos ejemplos.
16. Haga un análisis del puesto que usted ocupa actualmente.
17. ¿Cuáles son los principales factores de especificación que utilizó?
18. Explique el método de la entrevista para reunir datos sobre los puestos.
19. Explique el método del cuestionario.
20. Explique el método de la observación.
21. Describa las etapas de un programa de descripción y análisis de puestos.
22. ¿Cuáles son los principales usos de la descripción y el análisis de puestos?

### Preguntas para discusión

1. El modelo de las contingencias propone que el diseño del trabajo debe contener un conjunto de cinco dimensiones: variedad, autonomía, significado de las tareas, identidad con el trabajo y realimentación. ¿Cuál de esas dimensiones es la más importante? Explique por qué.
2. En cuanto a los aspectos motivacionales del diseño del trabajo, ¿cuáles de los conceptos para la implementación práctica preferiría usted? Explique.
3. La vieja concepción rígida y burocrática para diseñar el trabajo está siendo sustituida por un nuevo abordaje sistémico y contingente, que más bien trata de integrar y reunir las tareas y las actividades que de separarlas y fragmentarlas. Explique las razones de ese cambio.
4. El trabajo virtual y el trabajo en equipo crecen a ritmo acelerado en todo el mundo. La pregunta es: ¿usted cómo podría crear condiciones en su empresa para que toda actividad humana pudiese ser conjunta e integrada y al mismo tiempo también remota y virtual?



◆ **Figura 8.31** Mapa mental del capítulo 8: El diseño de puestos.

# CAPÍTULO 9

## Gestión del desempeño

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** el concepto de gestión del desempeño y sus potencialidades.
- **Explicar** la administración por objetivos.
- **Exponer** cómo el administrador trabaja con objetivos relevantes.
- **Señalar** los distintos métodos de evaluación del desempeño.
- **Mencionar** las tendencias del proceso para evaluar el desempeño de los talentos.

### Lo que verá a continuación:

- Gestión del desempeño organizacional
- Concepto de desempeño

- Concepto de gestión del desempeño humano
- Concepto de evaluación del desempeño
- ¿Quién debe evaluar el desempeño?
- Métodos tradicionales de evaluación del desempeño
- Métodos modernos de evaluación del desempeño
- Aplicaciones de la gestión del desempeño humano

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Industrias Reunidas Omega

La evaluación del desempeño en Industrias Reunidas Omega era una actividad burocrática. Cada semestre, el departamento de recursos humanos enviaba a los gerentes los formularios que debían llenar para evaluar el desempeño de sus subordinados. El gerente debía mirar en retrospectiva el desempeño de cada trabajador durante el semestre e interpretarlo por medio de cruces en las escalas gráficas del formulario. A continuación, explicaba a cada subordinado los resultados de su evaluación semestral; por último, enviaba los formularios al departamento de recursos humanos en un sobre confidencial y este los archivaba en las carpetas individuales de cada trabajador. Todo ello se hacía de acuerdo con los rígidos procedimientos establecidos. El gerente

actuaba como juez supremo de los subordinados y su evaluación personal era incuestionable. El subordinado seguía con su desempeño tradicional, el gerente con su postura autocrática de siempre y la organización se mantenía dentro de su rutina. Y todo seguía igual. Los objetivos de la evaluación del desempeño eran: evaluar los méritos personales de cada trabajador en función de su desempeño pasado, premiarle con un aumento de salario y descubrir si existían carencias o la posible necesidad de capacitación. Dado que un gerente cualquiera no estaba en posición de modificar los salarios de sus subordinados, hacía caso omiso de este objetivo. Como tampoco estaba en posición de establecer programas de capacitación, ese objetivo también quedaba descartado.

### Poner en marcha a los talentos

Siempre, en todo momento y en todas las circunstancias, evaluamos lo que sucede en nuestro alrededor. Las personas permanentemente evalúan asuntos muy diversos, como el efecto de la inflación en la economía nacional, el desempeño de las exportaciones nacionales y el comportamiento de las bolsas de valores, qué tan bien funciona el aparato de sonido de un compañero, la calidad de la hela-

dería a la que nos gusta ir y el sabor de la cerveza importada, cómo se comporta la novia actual de nuestro mejor amigo, qué tan bueno es el profesor de matemáticas en la resolución de problemas, la potencia del automóvil nuevo de papá, el equipo de fútbol, etc. Todos estos son asuntos que las personas evalúan continuamente. La evaluación del desempeño es un tema común y corriente en nuestras vidas personales. También lo es en las organizaciones, las cuales siempre están ante la necesidad de evaluar diver-

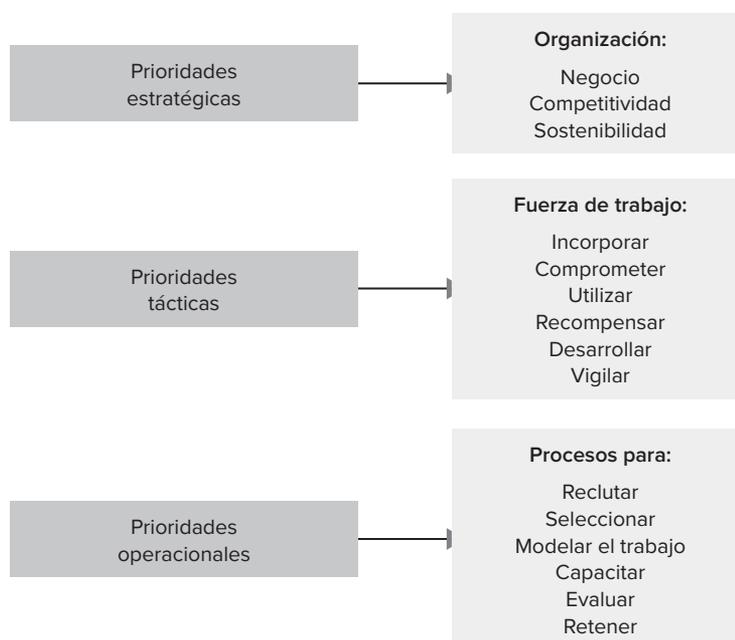
tos desempeños: financiero, humano, operacional y ventas y marketing. Además, evalúan la calidad de los productos, la productividad de la compañía, el servicio al cliente y, principalmente, el desempeño humano. A final de cuentas, las personas dan vida a la organización y son la piedra angular de su dinámica. Estos aspectos constituyen el muelle maestro del éxito organizacional. La organización moderna ya no tiene tiempo para remediar un desempeño apenas tolerable o por debajo de la media. Para que la organización tenga una actuación competitiva y salga bien librada en el mundo globalizado de hoy, el desempeño humano debe ser excelente en todo momento. Así como los profesores evalúan continuamente el desempeño de sus alumnos, las organizaciones también están interesadas en el desempeño de sus talentos y en su propio desempeño organizacional.

Para sobrevivir y competir con éxito en mercados que son cada vez más dinámicos, cambiantes, exigentes y competitivos, las organizaciones deben estar reinventándose continuamente para mantener su rentabilidad, competitividad y sostenibilidad a lo largo del tiempo. Dentro de la búsqueda de los objetivos estratégicos de sus negocios sobresale el desempeño organizacional, o sea la manera en que las organizaciones se comportan para llegar por el mejor camino posible al punto donde pretenden llegar en función de su misión, su visión de futuro y sus valores culturales. Y, ¿cómo funciona ese desempeño organizacional? A través de la acción dinámica de un complejo conjunto de sistemas, modelos, procesos, métodos, prácticas y mecanismos tecnológicos y automáticos que funcionan de manera concurrente, integrada y holística. Todos ellos accio-

nados por talentos, cada cual en su área de actuación. Una compleja mezcla de personas y tecnologías que trabajan e interactúan juntas, enfocándose en la eficiencia y la eficacia a efecto de crear, agregar y entregar valor a todos los grupos de interés. Así, todo lo que es planeado y ordenado dentro de la organización debe ser dinamizado y puesto en marcha por medio de la gestión del desempeño organizacional. En ella evolucionan la inteligencia y la competencia humanas de modo que todo eso pueda funcionar a la perfección con el enfoque en las metas, los objetivos y los resultados establecidos con anterioridad.

## Gestión del desempeño organizacional

Los líderes de nivel estratégico deciden, organizan y conducen la gestión del desempeño organizacional, mientras que en el nivel táctico, las decisiones de los líderes son transformadas en planes y acciones; por su parte, en el nivel operacional, los ejecutivos lideran a los equipos de colaboradores que se encargan de realizar las actividades y las tareas necesarias para alcanzar los diversos objetivos organizacionales, sean estratégicos, tácticos u operacionales. En ellos reside una compleja acción sistémica e integrada de múltiples liderazgos dentro de varios niveles de actuación conjunta. Por tanto, la gestión del talento humano (GTH) tiene un papel muy importante en la gestión del desempeño organizacional porque distingue y atiende las diversas prioridades de la organización, como muestra la figura 9.1.



◆ **Figura 9.1** Niveles de acción conjunta en la GTH.

El desempeño de la organización forma parte integral de la ejecución de su estrategia organizacional y se confunde con ella,<sup>1</sup> lo cual explica su enorme importancia. Es el momento en que todo lo que fue planeado y organizado es dirigido, liderado y puesto en práctica por medio de la acción conjunta de todos los órganos, equipos y colaboradores con el propósito de alcanzar los objetivos del negocio. Es el punto donde los líderes deciden y actúan para que las cosas ocurran a través de los colaboradores, de acuerdo con lo que fue planeado y organizado. De esta forma, la planeación, la organización y la ejecución del trabajo son las etapas que permiten que la organización sea productiva y que pueda generar riqueza, agregar y entregar valor, y compartir rendimientos con todos los grupos de interés involucrados.

En una época en la cual el ritmo de cambio en los negocios es más rápido que nunca antes, el éxito de las organizaciones requiere una fuerte orientación hacia la ejecución de sus estrategias.<sup>2</sup> Hemos visto que la parte crítica de la estrategia radica en su ejecución, que es donde la resiliencia adquiere una importancia fundamental.<sup>3</sup>

En realidad, la gestión del desempeño organizacional se enfoca en alcanzar los distintos objetivos organizacionales. Uno de sus aspectos más importantes es el que se refiere al desempeño humano en sus distintos niveles de decisión y acción. Todos los colaboradores, desde el presidente hasta el más sencillo de ellos, cada quien en su papel correspondiente, se esfuerzan continuamente por alcanzar las metas y los objetivos, sean estratégicos, tácticos u operacionales. Todos esos objetivos son importantes y, por tanto, el desempeño humano como un todo se convierte en un punto fundamental para el éxito de la organización.<sup>4</sup>

## La GTH hoy

### ¿Qué se debe medir?

En la administración moderna hay un mantra que dice que aquello que no se puede medir no se puede administrar. Por lo general, la preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, la evaluación y la vigilancia de cuatro aspectos centrales:

1. **Los resultados:** o sea, los frutos concretos y finales que una organización desea alcanzar dentro de un determinado periodo.

2. **El desempeño:** es el comportamiento o los medios instrumentales para poner en práctica un proceso, trabajo o tarea.
3. **Las competencias:** son las habilidades individuales que aportan o agregan las personas. En tiempos modernos, las organizaciones tratan de medir, evaluar y cuidar sus propias competencias esenciales, así como las competencias funcionales dentro de sus áreas, y las competencias administrativas de sus ejecutivos.
4. **Los factores críticos para el éxito:** comprenden los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y en sus resultados.

Por tanto, con base en indicadores y parámetros muchas organizaciones desarrollan distintos sistemas de evaluación para medir los resultados financieros, los costos de producción, la cantidad y la calidad de los bienes producidos, el desempeño individual de los colaboradores y la satisfacción de los clientes, etcétera.

Así, el desempeño organizacional puede ser dividido en desempeño financiero (área financiera), mercadológico (área de marketing), productivo u operacional (área industrial o no industrial), humano (área de GTH), etc. Nuestro objetivo específico es el desempeño humano, o mejor dicho, el área de la GTH (figura 9.2).



Para conocer más sobre este tema, véase “El éxito del desempeño depende de la planeación y la organización”.

## Concepto de desempeño

El “desempeño (*performance*) es el conjunto de características o de capacidades del comportamiento o el rendimiento de una persona, equipo u organización de acuerdo con los objetivos estratégicos que la entidad ha determinado. Asimismo, es el comportamiento de seres vivos, máquinas, equipos, productos o sistemas, cuando se comparan con objetivos, indicadores, estándares o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, cumplir una actividad determinada, con objetivos negociados y establecidos. Es la manera en la cual las personas, los equipos o las organizaciones ejecutan sus tareas y actividades y, de tal modo, alcanzan los objetivos organizacionales y entregan resultados excelentes”.<sup>5</sup> La palabra desempeño significa realización, puesta en marcha, o sea, hacer real lo que antes era idealizado, planeado

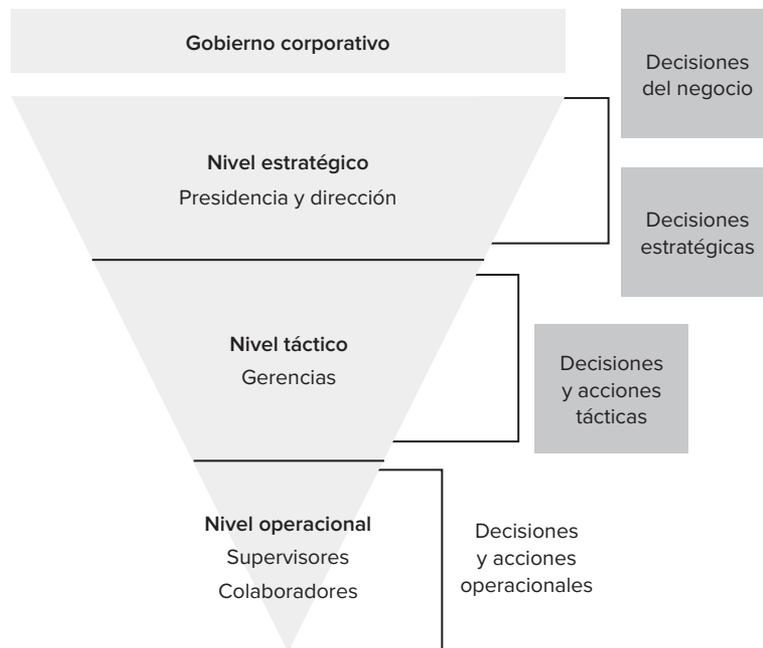
<sup>1</sup> Bossidy, L. & Charan, R. (2002). *Execução: A Disciplina de Fazer as Coisas*. Nueva York: Crown Business.

<sup>2</sup> Manyica, J., Chui, M., Bughin, J., Doobs, R., Bisson, P. & Marss, A. (2013, mayo). “Tecnologías Disruptivas: Avanços que Irão Transformar a Vida, os Negócios e a Economia Global”. Informe de McKinsey Global Institute. [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

<sup>3</sup> Goldsmith, M. & Reiter, M. (2007). *O Que Você Conseguiu até Aqui Não Vai Chegar Lá: Como as Pessoas Bem-sucedidas Tornam-se Ainda Mais Bem-sucedidas*. Nueva York: Hyperion.

<sup>4</sup> Birkinshaw, J., Foss, N. J. & Lindenberg, S. (2014, primavera). “Combinando Fins com Lucros”. *MIT Sloan Management Review*, 55(3): 49-56.

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2016). *Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade* (pp. 257-258). Río de Janeiro: Elsevier.



◆ **Figura 9.2** Los componentes del desempeño organizacional y el papel de las personas.

o deseado. ¡Hacer! Todo trabajo exige desempeño. Y todo desempeño debe ser planeado, organizado y liderado previamente para después ser evaluado de acuerdo con determinados estándares o indicadores.

El desempeño puede ser medido en función de un indicador (*KPI = key performance indicator*), un parámetro, una medida o una métrica a través de un índice en relación con metas, objetivos, requisitos o expectativas definidos previamente. Puede ser excepcional, bueno, mediano, pasable o malo frente a esos supuestos. Sin embargo, es uno de los principales responsables de la productividad elevada y de los resultados que la organización entrega a los grupos de interés porque es el elemento básico que genera la eficiencia, la eficacia y la excelencia operacional del negocio.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo era la evaluación del desempeño humano”.

## Concepto de gestión del desempeño humano

La gestión del desempeño humano es la base vital de las relaciones entre la empresa y sus colaboradores. Al final de cuentas, estos están ahí para trabajar y todo trabajo implica un desempeño. La gestión del desempeño implica un proceso que afecta significativamente el éxito organizacional porque congrega a los gerentes como líderes y a los colaboradores a fin de que trabajen unidos para satisfacer las expectativas y reexaminar resultados concretos. Constituye la

parte más estrechamente relacionada con la actividad del colaborador en la empresa. Traduce la esencia de su trabajo y de toda su actividad en la organización. En realidad, la gestión del desempeño humano representa un tema central en la GTH moderna porque maneja lo más íntimo de la relación entre el colaborador y la organización y determina el éxito de la persona en su esfuerzo por alcanzar los objetivos establecidos y recibir el debido reconocimiento por ello.



Para conocer más sobre este tema, véase “Lo que sucede actualmente con la evaluación del desempeño”.

La gestión del desempeño es mucho más que una simple revisión y evaluación periódica del desempeño. El proceso incluye la definición de expectativas claras y explícitas, la planeación de las tareas y las actividades, el liderazgo y el apoyo, la ejecución y la provisión de realización específica, en paralelo o posterior, tanto formal como informal. Cuando todos los elementos de la gestión del desempeño están completos e integrados de manera inteligente y coherente, con el compromiso activo y proactivo del gerente y de los colaboradores, los resultados para ambas partes (inclusive la empresa como un todo) son sumamente positivos.

Veamos cada una de esas etapas de la gestión del desempeño humano (figura 9.3).

### 1. Planeación

Abarca toda la definición del ecosistema que implicará a los talentos en el desempeño de sus actividades.

Planeación	Implementación	Liderazgo y ejecución	Realimentación
Definición del ecosistema	Preparación de los liderazgos	Estilo de administración	Realimentación constante
Modelado del trabajo	Construcción de ecosistema	Desempeño	Revisión del desempeño
Variedad	Capacitación y desarrollo de los colaboradores	Creación de valor	Evaluación de resultados
Autonomía	Incentivos	Apoyo y sostén	Metas alcanzadas
Significado	Instrumentalización	Supervisión	Mapeo del perfil de las competencias
Identidad	Herramientas de trabajo	Acompañamiento	Asesoría
Realimentación	Software	Orientación	Desarrollo
Acompañamiento	Aplicaciones	Motivación	Incentivos
Definición de objetivos	Tecnologías	Incentivos	Recompensas
Escenarios futuros	Administración por objetivos	Interacciones	Escenarios futuros
Indicadores		Conexiones	Previsiones
Métricas		Agilidad	
Propuesta de valor			

◆ **Figura 9.3** Etapas de la gestión del desempeño humano en las organizaciones.

a) **Modelado del trabajo.** La forma de trabajar de las personas en las organizaciones depende básicamente de cómo fue planeado, modelado y organizado su trabajo, como vimos en el capítulo sobre el modelado del trabajo.

b) **Definición del lugar de trabajo.** El ambiente físico y social constituye el lugar donde se realizará el trabajo. El desempeño siempre ocurre en un ambiente físico y social determinado que no es posible ignorar. En ese ambiente es donde el colaborador recibe y ejerce influencias dentro del tiempo que dura su actividad en la organización. Cuestiones esenciales, como la comodidad física y psicológica, la ausencia de riesgos ambientales, la higiene y la seguridad en alto nivel son elementos básicos y obligatorios. Al mismo tiempo, la presencia humana y las relaciones fluidas permiten la colaboración espontánea y la cooperación facilitada, que también ayudan.

Sin embargo, hoy en día, el trabajo puede ser desempeñado en la empresa o en un lugar en el exterior de manera remota o virtual. Independientemente del lugar donde se encuentre el colaborador, el aspecto ergonómico es fundamental para evitar su fatiga. Hacer que el trabajo sea una oportunidad para la autorrealización es uno de los desafíos de la GTH. El desempeño es el resultado deseado.

c) **Definición de metas y objetivos del desempeño.** El líder, como administrador de personas, es el encargado de alinear los objetivos del desempeño de su equipo o departamento con los organizacionales y de comunicar con claridad cómo los articulará. Por consiguiente, es necesario que articule e integre los objetivos del desempeño de todo su equipo para el periodo cíclico en cuestión. No es posible administrar algo que no se puede medir. Por tal razón, los



Para conocer más sobre este tema, véase “Puntos claves para definir los objetivos del desempeño”.

indicadores clave (KPI) son herramientas que se utilizan mucho para definir, medir y verificar si se están alcanzando las metas. Cuando se mide el desempeño es posible saber en qué situación se encuentran y lo que se debe hacer para alcanzarlas.

La definición de los objetivos debe tomar en cuenta los elementos siguientes:

1. **Acción**, o lo que tendrán que hacer el colaborador y el equipo.
2. **La responsabilidad**, o quién asumirá la responsabilidad del desempeño. Para tal efecto son indispensables el consenso y el compromiso, pero no solo con la tarea o la actividad, sino sobre todo y con una fuerte motivación, con el equipo y con la estrategia de la empresa.
3. **Los tiempos**, o sea, cuándo se tienen que hacer las tareas. Los objetivos deben ser alcanzados dentro de un plazo determinado, de acuerdo con las prioridades y las múltiples tareas.

d) **Los indicadores y las métricas**, es decir, que el gerente debe plantear los objetivos individuales en forma de indicadores o parámetros de desempeño. Esto implica discutir y negociar con cada colaborador para llegar a un consenso. La cantidad de objetivos individuales, en general entre 3 y 5 en el caso de cada colaborador para no desconcentrar su atención, debe reflejar los principales aspectos básicos para alcanzar el éxito con su desempeño en equipo. Además, los objetivos deben ser mensurables de modo que se

pueda indicar con claridad cuándo han sido alcanzados realmente. Incluso, los buenos indicadores pueden inducir y afectar de forma positiva el desempeño futuro.

## 2. Implementación

Es la etapa que se refiere a la organización y la implementación de los medios necesarios para que el desempeño sea posible. Necesariamente toma en cuenta las competencias, de un lado las que requieren entrenamiento, capacitación y actitudes, y de otro lado la disponibilidad de recursos, como instalaciones, herramientas, instrumentos y tecnologías.

## 3. Liderazgo y ejecución

Es la etapa de la dirección y el liderazgo que dinamiza y energiza el desempeño de los talentos y los equipos, la cual involucra el apoyo y la orientación del líder, el entrenamiento, la capacitación, una *realimentación* continua e intensa, la motivación, los incentivos, el entusiasmo, el reconocimiento y muchas recompensas por el camino. Se trata de la etapa más crítica, delicada e importante de la gestión del desempeño humano.

### La GTH hoy

#### El liderazgo en tiempos nuevos

Para encabezar con éxito las grandes transformaciones organizacionales, los ejecutivos, como líderes de talentos, deben alinear simultáneamente el propósito, el desempeño y los valores dentro de sus empresas. Hacerlo no es cosa fácil y exige el dominio de una amplia gama de habilidades de liderazgo.<sup>6</sup>

Hoy en día, cuando el ritmo del cambio en los negocios es más rápido que nunca antes, la construcción de organizaciones con esas tres características ha dejado de ser una simple elección. El enfoque en el desempeño es fundamental para el éxito de la organización, porque las disrupciones continuas, la veloz innovación tecnológica y la turbulencia exigen que los líderes de hoy creen organizaciones ágiles con talentos resilientes para que puedan alcanzar un desempeño superior.<sup>7</sup> Por tanto, no basta con concentrarse solo en los resultados, porque los cambios tecnológicos, culturales y demográficos han llevado a la fuerza de trabajo a exigir un conjunto de valores

fundamentales, como la transparencia, la confianza, la influencia y la colaboración en tiempo real para ayudar a orientar los comportamientos y la toma de decisiones en las empresas.<sup>8</sup> Además, las nuevas generaciones que están por ingresar al mercado de trabajo están profundamente motivadas por la responsabilidad social corporativa y un profundo sentido de propósito.<sup>9</sup>

Juntas, esas tres fuerzas provocan que aquellas empresas que no puedan alinear el propósito, el desempeño y sus valores tampoco conseguirán atraer a los mejores talentos. Además, para alcanzar el tipo de transformaciones que la economía de hoy en tan rápida evolución exige, los ejecutivos necesitan contar con talentos comprometidos que tengan la posibilidad de contribuir con sus competencias. Los objetivos y los valores pueden ayudar a involucrar a talentos de alto desempeño en el éxito organizacional.<sup>10</sup>



<sup>8</sup> Turco, C. (2016). *A Empresa Conversacional: Repensando a Burocracia na Era das Mídias Sociais*. Nueva York: Columbia University Press. Véase también: Austin, R. D. & Upton, D. M. (2016, invierno). "Leading in the Age of Super-Transparency". *MIT Sloan Management Review*, 57(2): 25-32.

<sup>9</sup> Finn, D. & Finn D. (2013). "PwC NextGen: A Global Generation Study". Informe de una investigación de PwC. Véase también: "Engaging and Empowering Millennials" (2014). Informe de una investigación de PwC, [www.pwc.com](http://www.pwc.com) y "The Deloitte Millennial Survey 2017", [www2.deloitte.com](http://www2.deloitte.com).

<sup>10</sup> Ready, D. A. & Peebles, M. E. (2015). Developing the New Generation of Enterprise Leaders. *MIT Sloan Management Review*, 57(1): 43-51. Véase también: Ready, D. A. (2002, verano). "Como Storytelling Cria Líderes da Próxima Geração". *MIT Sloan Management Review*, 43(4): 63-69. Véase también: Ready, D. A. & Conger, J. A. (2007, junio). "Faça da sua Empresa uma Fábrica de Talentos". *Harvard Business Review*, 85(6): 68-77.

## 4. Realimentación

En esta etapa se recoge el rendimiento de la inversión realizada en el desempeño humano, la cual sustituye al viejo concepto de evaluación del desempeño. Se trata de analizar objetivamente lo que se ha logrado en términos de resultados, de ser posible en tiempo real o, por lo menos, diaria o semanalmente, pero jamás en plazos muy largos, por medio de una relación estrecha entre el administrador y el colaborador. Es importante ponderar el valor que se pretende crear y entregar. En realidad, esta etapa debería ser dividida en tres dimensiones que marcan la relación entre el administrador y el colaborador:

- a) **Reacción y realimentación sobre las metas alcanzadas**, o sea, comparar los objetivos que ha alcanzado el colaborador frente a las metas de desempeño deseadas y negociadas, así como la discusión objetiva y clara en torno a cómo llegó hasta ese punto, las facilidades o dificultades que encontró, y sus puntos fuertes y débiles para alcanzar un consenso al respecto. Y una gran recompensa por un buen trabajo o un poderoso incentivo cuando no pudo cumplir la meta.

<sup>6</sup> Véase: [http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-become-a-game-changing-leader/?utm\\_source=newsletter&utm\\_medium=email&utm\\_content=requires%20mastery%20of%20a%20wide%20range%20of%20leadership%20skills&utm\\_campaign=Enews%20Gen%2010/3/17](http://sloanreview.mit.edu/article/how-to-become-a-game-changing-leader/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=requires%20mastery%20of%20a%20wide%20range%20of%20leadership%20skills&utm_campaign=Enews%20Gen%2010/3/17)

<sup>7</sup> Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P. & Marrs, A. (2013, mayo). "Tecnologías Disruptivas: Avanços que Irão Transformar a Vida, os Negócios e a Economia Global". Informe de McKinsey Global Institute. Véase: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com).

b) **Planes de acción para la mejoría y el desarrollo**, eso implica toda una lista de acciones que tienen por objeto capacitar al colaborador para que alcance las metas y los objetivos negociados. Esto implica que el administrador oriente mejor al colaborador con *assessment*, capacitación, *coaching* y *mentoring* para habilitarlo y aumentar sus habilidades y competencias de forma exponencial. Las áreas que se seleccionen para el desarrollo del colaborador, en función de los resultados que haya obtenido, deben definirse con claridad, de la misma manera en que lo fueron los objetivos originales de su desempeño. El colaborador debe entender por qué debe adquirir nuevas habilidades y competencias y saber cómo las podrá aplicar en la práctica, sea en su papel actual o como preparación para papeles futuros. Lo más importante es que los esfuerzos siempre deben estar enfocados en el desarrollo del colaborador a largo plazo, en común acuerdo con él.

c) **Creación de escenarios futuros**, o sea el modo en que el desempeño escala en un plazo relativamente largo; se trata de que el colaborador alcance una posición activa y proactiva para que pueda adquirir una visión del presente y también de su futuro con base en su desempeño. Es necesario que esté sumamente motivado para adquirir esa perspectiva futura de su trabajo. Se requiere motivación extrínseca, por medio de impulsores externos, y motivación intrínseca, por medio de sus propias facultades (figura 9.4).



Para conocer más sobre este tema, véase “La etapa de realimentación de la gestión del desempeño humano”.

Independientemente del resultado alcanzado, cada vez es más importante otorgar un crédito al esfuerzo del colaborador. Este desarrolla un trabajo y debe recibir algo a

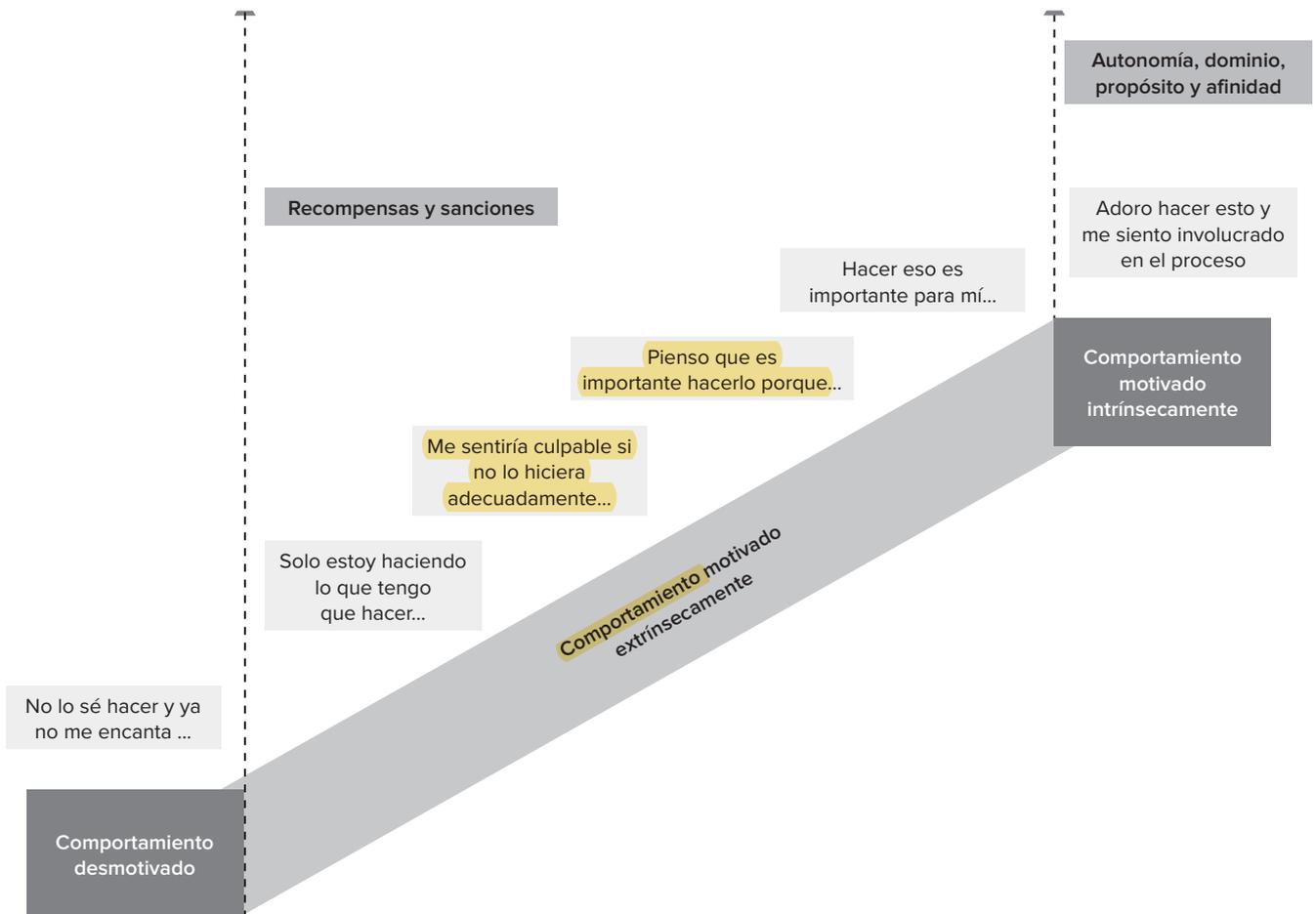


Figura 9.4 Continuo de la motivación intrínseca y extrínseca.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Bisset, F. (2009). *Framework of Motivated Behavior*. Nueva York: Free Press. Véase: <http://www.pwc.com/us/en/technology-forecast/2012/issue3/download.jhtml>

cambio, sin importar su salario o remuneración, o incluso alguna recompensa financiera o no. Algún agradecimiento por su colaboración para alcanzar los objetivos organizacionales que vincule su desempeño con el desempeño del equipo o de la compañía y que indique que él forma parte integral de un poderoso equipo (figura 9.5). La solidaridad y la colaboración son aspectos importantes del desempeño colectivo de una organización y deben ser reconocidas en todo momento. Es fundamental que todo desempeño excelente sea reconocido y recompensado de acuerdo con las expectativas del colaborador. En este sentido, las diferencias individuales deben ser respetadas y aprovechadas para dar a cada quien lo que merece, porque cada persona tiene sus propios deseos y motivaciones (figura 9.6). Por ello, las recompensas deben ser proporcionales a las expectativas de cada persona, sean financieras, sociales o simbólicas. Y se deben hacer públicas para que todo el mundo las conozca.

En realidad, la gestión del desempeño humano sigue un proceso cíclico que ocurre en un ecosistema integrado, que se descompone en ocho etapas, que se ilustran en la figura 9.7.<sup>12</sup>

Quien cuida el desempeño de cada talento es su respectivo líder. Como administrador de talentos, cada líder debe planear, organizar, liderar y mejorar el desempeño de los miembros de su equipo de trabajo. Se trata de una responsabilidad de línea inamovible e indelegable. Es el camino para que los colaboradores puedan mejorar continuamente su desempeño y, por tanto, conquistar puestos más altos en la organización. De esta forma desarrollan sus carreras profesionales a lo largo de sus vidas.

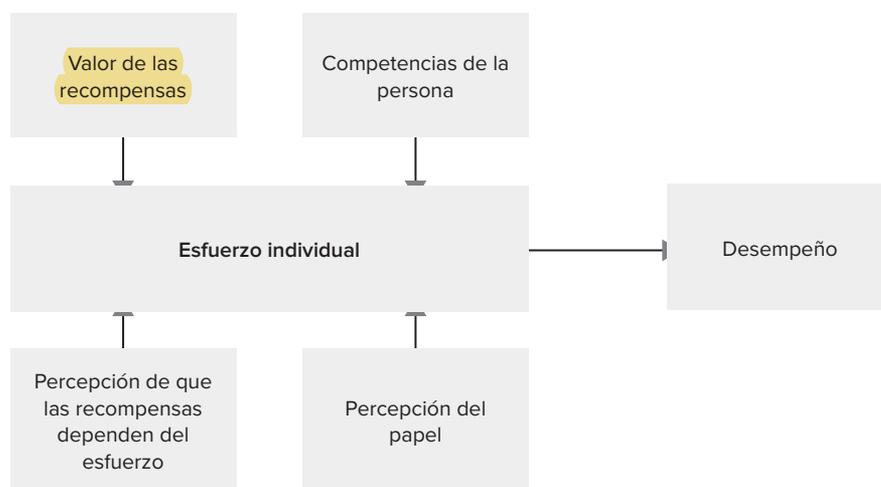
Todo el proceso de gestión del desempeño humano debe tener una repercusión positiva (jamás negativa), intensa y profunda en el comportamiento y las actitudes de cada colaborador. Como tomador de decisiones en su actividad cotidiana es indispensable que participe activa y proactivamente (jamás pasivamente) en todas las etapas de este proceso. La gestión del desempeño humano debe estimular dos tipos de actitudes del colaborador: frente a la empresa y frente al trabajo que realiza en ella. Siempre debe adoptar tener como meta mejorar la relación de la empresa y el colaborador en aquello que une y congrega más de cerca a los dos: el desempeño del trabajo cotidiano.



Para conocer más sobre este tema, véase “Lo que los colaboradores quieren saber”.

## ¿Cómo queda la vieja evaluación del desempeño?

Periódicamente, las empresas hacían (o todavía hacen), de forma trimestral, semestral o anual, una revisión formal del desempeño de los colaboradores y los equipos para evaluar si habían alcanzado los objetivos o desarrollado competencias así como para promover la realimentación adecuada. La evaluación del desempeño dependía de las etapas anteriores a la gestión del desempeño a efecto de



◆ **Figura 9.5** Principales factores que afectan el desempeño en el trabajo.

<sup>12</sup> Chiavenato, 2016, *Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade*, pp. 257-258.

1. Busque siempre nuevas actividades: cree, innove y salga de lo mismo.
2. Ofrezca oportunidades para una mayor visibilidad: ofrezca horizontes más amplios a las personas.
3. Invierta su tiempo en las personas y en el tiempo de las personas: no tenga prisa para conversar o intercambiar ideas.
4. **Proporcione tiempo a las personas para que puedan desarrollar sus actividades personales con su propia familia o con amigos.**
5. Comparta información: siempre muestre cuál es la situación de la empresa, el departamento o el proyecto en cuestión.
6. Procure que las personas siempre sientan que forman parte del asunto y que son valoradas.
7. Proporcione realimentación inmediata: abandone la rutina y haga sugerencias a las personas.
8. Muestre las necesidades y las prioridades de la empresa, del departamento y de las personas.
9. **Convierta a los colaboradores en socios: involúcrelos en las decisiones que los afectan.**
10. Respete sus ideas y juicios. Hágalos parte de la solución y no del problema.
11. Empodere a las personas: use el facultamiento. Déles independencia, libertad y autonomía.
12. Brinde capacitación y desarrollo y deje que decidan sobre sus actividades.
13. Festeje el éxito: celebre las realizaciones o los éxitos individuales o grupales y obtendrá lealtad.
14. Una pizza o sándwich son más celebración que una simple felicitación o un golpecito en la espalda.
15. Establezca un horario flexible: no todos los trabajos se deben desempeñar en el horario normal o dentro de la empresa.
16. Encuentre la manera de flexibilizar los horarios de trabajo y el que se puede desempeñar a distancia o desde casa.
17. Aumente la empleabilidad de las personas: ofrezca seguridad en virtud de capacitación continua en nuevas habilidades.
18. Aprecie el rendimiento sobre la inversión en capacitación y en el compromiso con el autodesarrollo personal.

◆ **Figura 9.6** Cómo proporcionar valor a las personas.<sup>13</sup>



◆ **Figura 9.7** Proceso cíclico de la gestión del desempeño humano.<sup>14</sup>

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (2015). *Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das Organizações*. Barueri, SP: Manole.

<sup>14</sup> Chiavenato, 2016, *Fundamentos de Administração: Planejamento, Organização, Direção e Controle para Incrementar Competitividade e Sustentabilidade*, pp. 257-258.

proporcionar una revisión del desempeño exacta y equilibrada. Para evitar cualquier sorpresa, tanto para el líder como para el colaborador, todo debía quedar registrado. Los dos documentaban lo que se había alcanzado en el periodo y cuantas más fuentes de realimentación inmediata, constante y continua hubiese, inclusive el círculo de 360 grados de la implicación de los demás actores, tanto mejor para poder hacer una evaluación amplia y una reflexión objetiva sobre el pasado y el plan de acción para el futuro.

Muchas organizaciones todavía hacen la evaluación del desempeño humano en tres etapas sucesivas:

1. **Establecer los parámetros**, o sea, los objetivos del desempeño.
2. **Evaluar el desempeño** del colaborador en relación con esos parámetros.
3. **Proporcionar realimentación al colaborador** sobre su evaluación para que mejore su desempeño, se desarrolle y elimine las deficiencias.

La evaluación del desempeño implica un proceso de discusión y revisión, para apoyar y no para juzgar, con la intención lógica y positiva de crear todas las condiciones que incrementen la capacidad y las competencias del colaborador de modo que sirva como impulso constante para mejorar.



Para conocer más sobre este tema, véase "Oportunidades de *coaching* formal e informal".

## Concepto de evaluación del desempeño

En el pasado, cuando había estabilidad y permanencia, el desempeño se podía evaluar mediante esquemas burocráticos, rutinarios y *a posteriori*. En aquellos tiempos la rutina burocrática era la marca de la época. Ante los nuevos tiempos de cambio, transformación e inestabilidad, el esquema burocrático ha cedido su lugar a la innovación y a la necesidad de agregar valor a la organización, para las personas que trabajan en ella y para los grupos de interés a los que sirven.

La evaluación del desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que lleva a cabo, 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. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avance, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etc., y varía enormemente de una organización

a otra. En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos como una técnica de orientación y dirección con base en actividades del pasado. Es un excelente medio para encontrar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la empresa, el acoplamiento de la persona al puesto, la ubicación de posibles disonancias o de carencias de capacitación para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los métodos y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano. En el fondo, es un potente recurso para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones tradicionales de evaluación del desempeño

- **Evaluación del desempeño:** es el proceso que mide el desempeño del trabajador, entendido como la medida en que este cumple con los requisitos de su trabajo.<sup>15</sup>
- **Evaluación del desempeño:** es el proceso de revisar la actividad productiva anterior con el objeto de evaluar qué tanto contribuyeron los individuos a que se alcanzaran los objetivos del sistema administrativo.<sup>16</sup>
- **Evaluación del desempeño:** 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. La medición es el elemento central del sistema de evaluación, ya que 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.<sup>17</sup>
- **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.

<sup>15</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 165). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>16</sup> Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* (p. 280). Boston, MA: Allyn & Bacon.

<sup>17</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 256). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

La evaluación del desempeño humano incluye seis puntos fundamentales:<sup>18</sup>

1. ¿Por qué se evalúa el desempeño?
2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar?
3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño?
4. ¿Quién debe evaluar el desempeño?
5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño?
6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño?

El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente en él. El valor de las recompensas y la percepción de que estas dependen del esfuerzo determinan la medida del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a hacer. La forma en que cada persona percibe la relación costo/beneficio evalúa la medida en que considera que vale la pena hacer determinado esfuerzo. A su vez, el esfuerzo individual depende de las condiciones individuales de la persona y de su percepción del papel que debe desempeñar. Luego en-

tonces, es claro que el desempeño está en función de todas las variables que lo condicionan fuertemente.

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

La evaluación del desempeño se puede enfocar en el trabajo que ejerce la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir a su éxito. Así surge la pregunta: ¿qué es más importante: el desempeño en el puesto o la aportación de las competencias que requiere la organización? La figura 9.8 brinda una idea de los dos tipos de enfoque.

### ¿Por qué se evalúa el desempeño?

Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo, hacer las correcciones correspondientes y alinearse con el futuro deseado. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas y sin saber exactamente cómo y hacia dónde

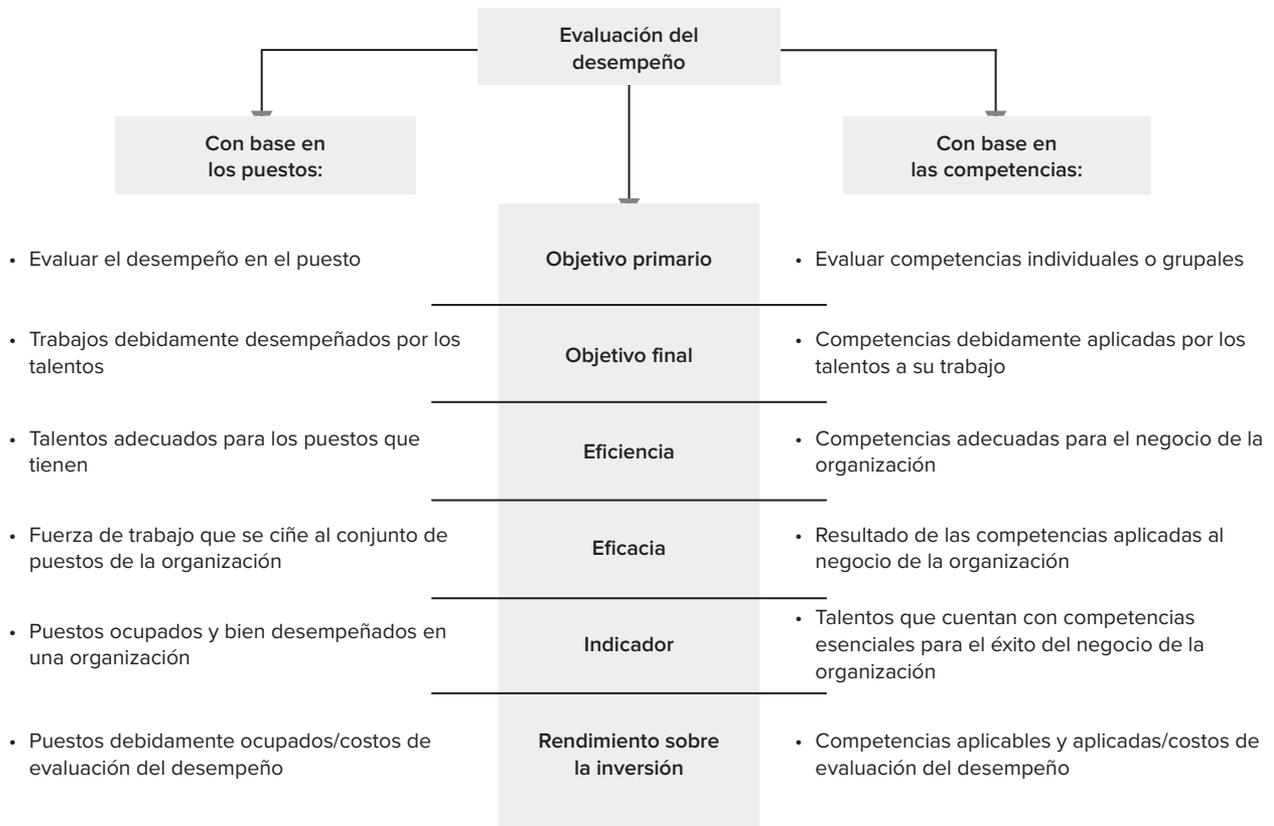


Figura 9.8 Evaluación del desempeño con base en los puestos frente a evaluación del desempeño basada en las competencias.

<sup>18</sup> Milkovich & Boudreau, 1994, *Human Resource Management*, p. 166.

marchan. Para tener idea del potencial de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades. Por ello, los talentos y las organizaciones necesitan saber todo sobre su desempeño. Las principales razones que explican el interés de las organizaciones por evaluar el desempeño de sus colaboradores son:<sup>19</sup>

1. **Recompensas:** la evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos.
2. **Realimentación:** la evaluación proporciona al colaborador un conocimiento profundo tanto sobre los resultados de su desempeño como de sus actitudes y competencias.
3. **Desarrollo:** la evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (lo que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (lo que debe mejorar por medio de orientación y capacitación).
4. **Relaciones:** la evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, compañeros, subordinados) y saber cómo evalúan ellos su desempeño.
5. **Percepción:** la evaluación proporciona a cada talento medios para saber lo que los otros talentos piensan de él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social.
6. **Potencial de desarrollo:** la evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera.
7. **Asesoría:** la evaluación ofrece al gerente o al especialista de recursos humanos información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores a través del *coaching* y *mentoring*.

La evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas. Para ello, debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:<sup>20</sup>

1. **La evaluación debe cubrir no solo el desempeño actual de las actividades, sino también el logro de metas y objetivos:** el desempeño y los resultados deben ser temas inseparables de la evaluación.
2. **La evaluación debe enfocarse en el talento que ocupa el puesto:** no en la impresión que se tiene sobre los hábitos personales que observa en el trabajo.

Debe concentrarse en un análisis objetivo del desempeño, no en una evaluación subjetiva de impresiones personales.

3. **La evaluación debe ser aceptada por las dos partes:** el evaluador y el evaluado. Los dos deben estar de acuerdo en que la evaluación producirá algún beneficio para la organización y para el talento.
4. **La evaluación del desempeño debe mejorar la productividad del talento:** lo debe equipar y preparar mejor para producir con eficacia y eficiencia.<sup>21</sup>

Los puntos débiles del proceso de evaluación del desempeño son:<sup>22</sup>

1. Que las personas implicadas en la evaluación del desempeño la perciban como una situación que recompensa o sanciona el desempeño anterior.
2. Que la importancia del proceso se concentre más en llenar formularios que en la evaluación crítica y objetiva del desempeño.
3. Que las personas evaluadas perciban el proceso como injusto y tendencioso. La inequidad y la injusticia perjudican enormemente el proceso de evaluación.
4. Que los comentarios desfavorables del evaluador provoquen una reacción negativa del evaluado y resistencia a aceptar el proceso.
5. Que la evaluación sea inocua, es decir, que se base en factores irrelevantes o extraños que no permiten extraer conclusiones correctas y que no agregan valor para nadie (figura 9.9).

## La GTH hoy

### La calidad de los servicios de la empresa depende de los talentos<sup>23</sup>

Las compañías tienen algunas prácticas en común que aplican para brindar servicios excelentes, como:

1. **Concepto estratégico:** las compañías que brindan servicios de gran calidad tienen una verdadera obsesión por los consumidores. Poseen una percepción clara de quiénes son sus clientes meta y de las necesidades que desean satisfacer. Desarrollan una estrategia específica para satisfacer esas necesidades de modo que consiguen ganar la lealtad y la fidelidad de los consumidores, como Apple.

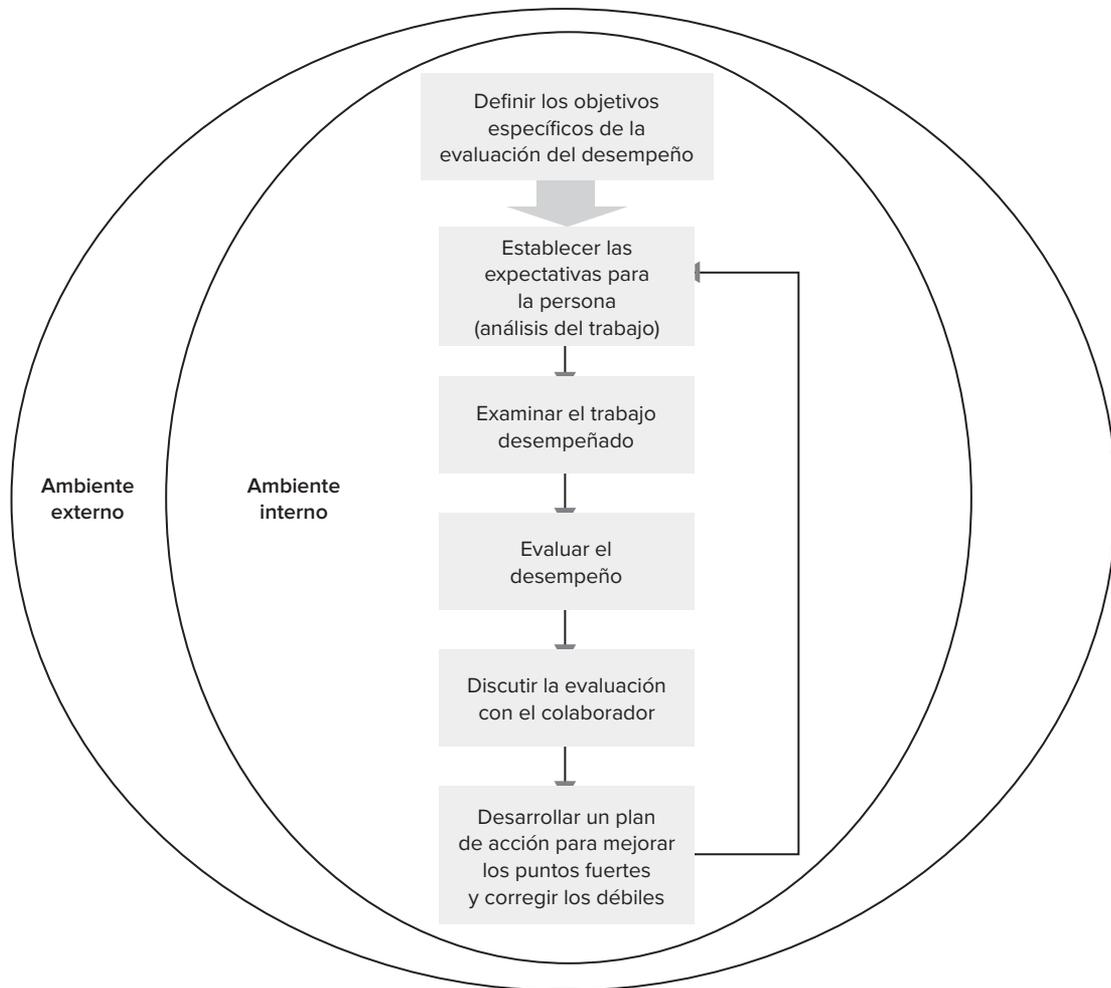
<sup>19</sup> McGregor, D. (1972, septiembre-octubre). "An Uneasy Look at Performance Appraisal". *Harvard Business Review*: 133-134.

<sup>20</sup> Koontz, H. (1972, invierno). Making Managerial Appraisal Effective. *California Management Review*, 15: 46-47.

<sup>21</sup> Segall, L. J. (1989, diciembre). "KISS Appraisal Woes Goodbye". *Supervisory Management*, 34: 23-25.

<sup>22</sup> Rider, G. A. (1973, julio-agosto). "Performance Review: A Mixed Bag". *Harvard Business Review*: 61-67.

<sup>23</sup> Tomado de: Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento Implementação e Controle*. São Paulo: Atlas.



◆ **Figura 9.9** Proceso tradicional de evaluación del desempeño.

2. **La alta gerencia está comprometida con la calidad:** compañías como Disney, Delta Airlines, Marriott y McDonald's están profundamente comprometidas con la calidad. Su cúpula administrativa no solo se enfoca en el desempeño financiero mensual sino, principalmente, en el desempeño de los servicios. McDonald's mide permanentemente cada local en el que aplica normas de atención al cliente que consideran la calidad, el servicio, el aseo y el valor. Cuando algún franquiciatario no cumple con las exigencias se le rescinde el contrato que lo liga con la empresa matriz.
3. **Establecen normas muy elevadas:** Las buenas prestadoras de servicios establecen normas de calidad muy elevadas. Swissair se ha fijado la meta de que, cuando menos, 96% de sus pasajeros califique sus servicios como muy buenos u óptimos; en caso contrario toma medidas de inmediato. Citibank ha establecido la meta de responder las llamadas telefónicas en diez segundos y las cartas de los consumidores en un plazo de dos días. Las normas elevadas tienen un propósito: una norma de 98% de exactitud puede parecer buena, pero en el caso de Federal Express

(FedEx) eso significa dejar de entregar 64 000 paquetes por día. Asimismo, implica que no se comprenderían 10 palabras de cada página, no se surtirían debidamente 400 000 prescripciones al día y beber agua sería una actividad insegura ocho días por año. Son compañías que brindan servicios excelentes, con 100% de calidad, sin defecto alguno y con rapidez absoluta.

4. **Sistemas para vigilar el desempeño de los servicios:** con regularidad, las empresas que brindan servicios de alta categoría llevan a cabo auditorías del desempeño de sus servicios y también de sus competidoras. Emplean diversos medios para medir el desempeño, como compras comparativas, compradores fantasma, encuestas de los consumidores, formularios de sugerencias y reclamaciones, equipos de auditoría de los servicios y cartas dirigidas al presidente. General Electric envía 700 000 tarjetas al año para que las amas de casa evalúen el desempeño de su personal de servicios. Citibank evalúa continuamente el desempeño de su personal con base en normas de exactitud, atención y oportunidad, y también emplea a clientes fantasma para comprobar si sus colabora-

dores prestan buenos servicios. El First Chicago Bank aplica un Programa de medición del desempeño que consiste en llevar un gráfico del desempeño semanal que contiene varios elementos relacionados con el servicio al cliente. Siempre que el desempeño queda por debajo de un nivel mínimo aceptable se toman medidas correctivas.

5. **Sistemas para atender las reclamaciones de los clientes:** las compañías ágiles atienden de forma expedita las reclamaciones de sus clientes y brindan otros servicios gratuitos cuando su desempeño no ha sido bueno o cuando el cliente ha tenido que esperar demasiado tiempo.
6. **Satisfacción de los colaboradores y de los clientes:** las compañías de servicios excelentes consideran que sus relaciones con los colaboradores se reflejan directamente en las relaciones con los clientes. Por lo tanto, generan un ambiente que apoya a los empleados, recompensándoles por un buen desempeño en los servicios y auditan su satisfacción en relación con

sus tareas. Citibank estableció una meta de satisfacción de los clientes del orden de 90% y de los colaboradores de 70%. Sin embargo, comparó los índices y descubrió que era imposible tener 90% de satisfacción de los clientes si 30% de los colaboradores estaban insatisfechos. Karl Albrecht observó que los talentos insatisfechos se pueden convertir en los “terroristas” de la organización. En su libro *The Customer Comes Second*, Rosenbluth y Peters<sup>24</sup> afirman que los colaboradores de la empresa, y no sus clientes, son los que deben ocupar el “primer lugar” si esta pretende realmente satisfacer a los consumidores. Coloque a sus trabajadores en primer lugar y ellos atenderán mejor a los clientes. La base de esta sugerencia es la evaluación del desempeño humano.



<sup>24</sup> Rosenbluth, H. F. & Peters, D. M. (1992). *The Customer Comes Second*. Nueva York: William Morrow & Co.

## Volvamos al caso introductorio

### Industrias Reunidas Omega

Rubens Alcântara, presidente de Industrias Reunidas Omega, estaba en desacuerdo con el sistema de evaluación del desempeño que existía en su compañía pues se percató de que no agregaba valor a la empresa ni a sus empleados; que solo era tiempo perdido en papeleo y en trámites burocráticos. Sin embargo, creía que debía existir una manera de evaluar a las personas y sus aportaciones al negocio de la compañía. Quería cambiar radicalmente el sistema y con-

vertirlo en una herramienta administrativa que motivara al personal a mejorar su desempeño. Pero no sabía cómo hacerlo. El primer paso fue preguntar a los gerentes de la empresa por qué evaluaban el desempeño de los trabajadores. Las opiniones fueron encontradas. Algunos pensaban que era una imposición del departamento de Recursos Humanos, otros creían que era una simple actividad burocrática, que no tenía sentido alguno. Rubens descubrió que los gerentes compartían su opinión.

## ¿Quién debe evaluar el desempeño?

La evaluación del desempeño es un proceso que reduce la incertidumbre y que, al mismo tiempo, busca la consonancia y la mejora. La evaluación disminuye la incertidumbre del colaborador porque le proporciona realimentación sobre su desempeño. Pretende lograr la consonancia porque facilita el intercambio de ideas entre el colaborador y su gerente. En realidad, debe mostrar al talento lo que las personas piensan de su trabajo y de su aportación a la organización y a los grupos de interés.

En el fondo, el principal interesado en la evaluación del desempeño es el propio talento, pero también la organización y sus públicos estratégicos. Antes, las organizaciones creaban sistemas de evaluación centralizados en el único órgano que monopolizaba el asunto: el departamento de Recursos Humanos. La situación ya cambió. El ideal sería un sistema simple de evaluación, en el cual el propio

trabajo o entorno proporcione toda la realimentación sobre el desempeño de la persona, sin necesidad de intermediarios ni la intervención de terceros. La jerarquía, el staff y la centralización siempre imponen reglas y normas rígidas que se alejan de la realidad que rodea al talento y que hacen del proceso de evaluación un verdadero maratón burocrático, ineficiente y muchas veces ingrato.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cambios en el modelo de evaluación del desempeño”.

## 1. Autoevaluación del desempeño

El ideal sería que cada talento evaluara su propio desempeño a partir de algunos criterios o medidas de referencia para evitar la subjetividad implícita del proceso. En

las organizaciones más democráticas y abiertas, el propio individuo, con ayuda de su superior, es responsable de su desempeño y de su vigilancia. En ellas se utiliza de manera creciente la autoevaluación del desempeño, en cuyo caso cada talento evalúa constantemente su actuación, su eficiencia y eficacia en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma. En realidad, cada persona puede y debe evaluar su desempeño como vía que le permita alcanzar las metas y los resultados establecidos y superar las expectativas. Debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, porque así sabrá lo que debe reforzar y cómo mejorar sus resultados personales. Muchas organizaciones han procurado desarrollar esquemas de autoevaluación para sus talentos y equipos y han obtenido magníficos resultados porque siempre han considerado la autonomía y la libertad de cada uno de ellos.

## 2. El gerente o líder

En la mayoría de las organizaciones el gerente, como administrador de personas, tiene una responsabilidad de línea por el desempeño de sus subordinados, de su constante evaluación y de la comunicación de los resultados. En esas organizaciones el propio gerente, con asesoría del área de gestión humana que establece los medios y los criterios para efectuar la evaluación, es quien evalúa el desempeño del personal. Dado que el gerente no tiene conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático que permita evaluar a las personas, el área de GTH interviene, como función del staff, para instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, mientras que cada gerente conserva su autoridad de línea a la hora de evaluar el trabajo. Esta línea de trabajo proporciona mayor libertad y flexibilidad, de modo que cada gerente es el administrador real de su equipo.

## 3. Evaluación interactiva

Si la gestión del desempeño es una responsabilidad de línea y si el propio talento es el más interesado en ella, una opción interesante es la reunión de las dos partes. Hoy en día el involucramiento del individuo y del gerente en la evaluación es una tendencia muy fuerte. De este modo, el gerente funciona como el elemento que guía y orienta, actuando como coach, mientras que el talento evalúa su desempeño en función de la realimentación que le proporciona el gerente, quien le brinda todos los recursos necesarios (información, metas y objetivos, orientación, capacitación, asesoría) y obtiene resultados, mientras que el colaborador proporciona el desempeño y los resultados y obtiene recursos del gerente. Es un intercambio y una interacción en el que las dos partes aportan algo para obtener resultados de manera conjunta.

La evaluación interactiva no está estructurada, es flexible y es realizada por el gerente con base en su contacto directo y cotidiano con el talento. En realidad, es el resultado de un acuerdo entre el gerente y el talento y ha dejado de ser un acto que implica un juicio definitivo y superior. Es casi una negociación porque ambos intercambian ideas e información, lo cual genera un compromiso conjunto: el gerente ofrece las condiciones posibles para el crecimiento profesional del talento y este procura alcanzar los objetivos o los resultados que ambos desean. Como sucede hoy en muchas organizaciones, la antigua Ernst Young (EY) capacitó a mil de sus gerentes, que contaban cuando menos con un subordinado, con el propósito de que aprendieran técnicas de coaching que les servirían para aprender a conocer de cerca el perfil y los anhelos de los integrantes de sus equipos y así pudieran ayudarles a dar los pasos siguientes en su carrera.<sup>25</sup> En lugar de una realimentación anual, se fomenta que los equipos sostengan un diálogo continuo, permanente y eficiente, así como un seguimiento más cercano, que garantice que los talentos sepan qué hacen bien y puedan perfeccionarse en lo que deben mejorar.

## 4. Evaluación de 360°

De acuerdo con este modelo, la evaluación del desempeño se realiza de modo circular y envolvente por todos los elementos que mantienen alguna interacción con el evaluado. Participan en ella todas las personas que tienen alguna interacción con él, como el gerente, los compañeros y los pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y, en resumen, todas las personas a su alrededor, es decir, todo un abanico de 360°. Esta evaluación es más rica porque produce información distinta, procedente de todas partes, y sirve para asegurar la adaptación y el ajuste del trabajador a las diversas demandas que recibe de su entorno laboral o de sus asociados. Sin embargo, para el evaluado no es nada fácil permanecer suspendido entre dos varas o sobre una pasarela mientras recibe un verdadero tiroteo que llega de todas partes.

El evaluado queda en una posición vulnerable si no tiene la mente abierta y receptiva a las características del sistema.



Para conocer más sobre este tema, véase “La meritocracia”.

<sup>25</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (pp. 360-367). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

## Evaluación crítica

### ¿Qué conduce a la excelencia de la organización?

Una organización que registra un elevado desempeño se basa en personas que registran un elevado desempeño. El desempeño de la organización nunca puede ser mayor que el de las personas que allí trabajan. Las personas con elevado desempeño dependen de sus gerentes y de una función de GTH que registra un elevado desempeño. ¿Qué opina usted de esta afirmación?

## Volvamos al caso introductorio

### Industrias Reunidas Omega

Tras consultar la opinión de los gerentes sobre el sistema actual de evaluación del desempeño, Rubens Alcântara pidió a Camila Cámara, gerente de RRHH de la compañía, que estudiara el asunto y que le presentara opciones. Camila no perdió el tiempo y ofreció a Rubens una visión de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, porque quería demostrar que estos, aun cuando se sustentan en el desempeño anterior, también ofrecen perspectivas para el futuro. ¿Qué haría usted si estuviera en el lugar de Camila?

## Métodos tradicionales de evaluación del desempeño

Existen diversos métodos para evaluar el desempeño humano. Evaluar el desempeño de un gran número de personas mediante criterios que produzcan equidad y justicia y al mismo tiempo estimulen a las personas, no es una tarea fácil. Por ello, las organizaciones construyen sus propios sistemas de evaluación, que se adaptan a sus características peculiares. Por ello, dividen a su personal en capas según el nivel que ocupen: **dirección y gerencia** (donde prevalece la visión estratégica y táctica), empleados de base y jornaleros (donde impera la visión operacional).

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño que más se utilizan son:

### 1. Escalas gráficas

Evalúa el desempeño de las personas por medio de factores de evaluación definidos y graduados previamente. Es un método basado en una tabla de doble asiento, donde se registran, en los renglones, los factores de la evaluación y en las columnas las calificaciones que se les otorgan. El primer paso es definir los factores que se utilizarán para evaluar el desempeño y que servirán como instrumento para calificar y comparar el rendimiento de

los trabajadores implicados. Dichos factores son comportamientos y actitudes que selecciona y valora la organización. De esta forma, los trabajadores que alcanzan mejor desempeño son quienes logran calificaciones más altas, sin que importe el puesto que ocupen. Por ello, si una organización escoge el conocimiento del puesto como un factor de evaluación, señala a todos los trabajadores la importancia y la prioridad que confiere a ese aspecto. El número de factores varía según los intereses de cada organización pero, en general, se ubica entre cinco y diez. Cada factor es definido mediante una breve descripción, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esta, tanto mayor será la precisión del factor. Cada factor se dimensiona para que represente una banda amplia de desempeño, que va desde el malo o insatisfactorio hasta el óptimo o excelente.

Una vez definidos los factores, el segundo paso es definir los grados de la evaluación para establecer las escalas de variación del desempeño en cada uno de ellos. Por lo general se utilizan tres, cuatro o cinco grados de variación (óptimo, bueno, regular, tolerable y malo) para cada factor. Con los factores de la evaluación y sus respectivos grados se prepara la escala gráfica de evaluación, como muestra la figura 9.10.

El método de las escalas gráficas reduce las opciones de la evaluación a los grados de variación de los factores, lo cual limita las posibilidades del evaluador. También se critica este método porque, mediante la estadística o las matemáticas que arrojan valores objetivos para evaluar a las personas, reduce los resultados de la evaluación a expresiones numéricas. Por ejemplo, cuando los grados tienen valores numéricos como excelente = 5, bueno = 4, regular = 3, tolerable = 2 y malo = 1.

## Pros y contras

### Evaluación del desempeño con escalas gráficas

#### Pros:

1. Facilita la planificación y la construcción del instrumento de evaluación.
2. Sencilla y fácil de comprender y de utilizar.
3. Visión gráfica y global de los factores que se evalúan.
4. Facilita la comparación de los resultados de varios trabajadores.
5. Proporciona la fácil realimentación de datos al evaluado.

#### Contras:

1. La evaluación del desempeño es superficial y subjetiva.

Factores	Excelente	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producción</b> (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los parámetros	A veces supera los parámetros	Satisface los parámetros	A veces debajo de los parámetros	Siempre debajo de los parámetros
<b>Calidad</b> (esmero en el trabajo)	Trabajo de calidad excepcional	Trabajo de calidad superior	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Trabajo de pésima calidad
<b>Conocimiento del trabajo</b> (pericia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce más de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
<b>Cooperación</b> (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
<b>Comprensión de las situaciones</b> (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad intuitiva	Buena capacidad intuitiva	Satisfactoria capacidad intuitiva	Poca capacidad intuitiva	Ninguna capacidad intuitiva
<b>Creatividad</b> (capacidad para innovar)	Siempre tiene excelentes ideas	Casi siempre tiene excelentes ideas	Algunas veces presenta ideas	Rara vez presenta ideas	Nunca presenta ideas
<b>Realización</b> (capacidad para hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar

◆ **Figura 9.10** Escala gráfica de evaluación del desempeño.

2. Produce efecto de generalización (*halo effect*); si el evaluado recibe *bueno* en un factor, probablemente recibirá *bueno* en todos los demás.
3. Peca de categorización y homogeneización de las características individuales.
4. Limita los factores de la evaluación; funciona como un sistema cerrado.
5. Produce rigidez y reduccionismo en el proceso de evaluación.
6. Ninguna participación activa del trabajador evaluado.
7. Tan solo evalúa el desempeño anterior.

## 2. Elección forzada

El método de elección forzada surgió para eliminar la superficialidad, la generalización y la subjetividad, aspectos característicos del método de la escala gráfica. La elección forzada consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de bloques de frases descriptivas que se enfocan en determinados aspectos del comportamiento. Cada bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases. El evaluador tiene la obligación de escoger una o dos de las frases de cada bloque, la que mejor se aplique al desempeño del trabajador evaluado. También puede escoger la frase que mejor represente el desempeño del trabajador y la que más se aleje de él. De ahí su nombre de elección forzada (9.11).

## Pros y contras

### Evaluación del desempeño mediante elección forzada

Pros:

1. Evita el efecto de la generalización (*halo effect*).
2. Elimina la influencia personal del evaluador, es decir, la subjetividad.
3. No requiere capacitar a los evaluadores para su aplicación.

Contras:

1. Planificación y construcción del instrumento muy complejas.
2. No proporciona una visión global de los resultados.
3. No provoca realimentación de datos ni permite comparaciones.
4. Técnica poco concluyente respecto de los resultados.
5. El evaluado no tiene participación alguna.

## 3. Investigación de campo

Este 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

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO								
Nombre: _____		Puesto: _____		Departamento: _____				
A continuación encontrará bloques de frases. Anote una X en la columna que aparece a un lado con el signo + para indicar cuál es la frase que mejor define el desempeño del trabajador, y con el signo – para la que menos lo define. No deje ningún bloque sin llenar dos veces.								
Presenta producción elevada Comportamiento dinámico Tiene dificultad con los números Es muy sociable	Núm.	+	–	Tiene dificultad para lidiar con las personas Tiene bastante iniciativa Le gusta reclamar Teme pedir ayuda	Núm.	+	–	
Tiene espíritu de equipo Le gusta el orden No aguanta la presión Acepta críticas constructivas				Tiene potencial de desarrollo Toma decisiones con criterio Es lento y tardado Conoce su trabajo				
Tiene buena presencia personal Comete muchos errores Ofrece buenas sugerencias Difícilmente decide				Nunca es desagradable Producción razonable Tiene buena memoria Se expresa con dificultad				

◆ **Figura 9.11** Evaluación por elección forzada.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
	1. ¿Qué puede decir respecto del desempeño del trabajador? 2. El desempeño fue: * Muy satisfactorio      * Satisfactorio      * Insatisfactorio
<b>Evaluación inicial</b>	3. ¿Por qué fue insatisfactorio/satisfactorio el desempeño? 4. ¿Qué motivos pueden justificar ese desempeño? 5. ¿Se asignaron responsabilidades al trabajador? 6. ¿Por qué el trabajador tuvo que asumir esas responsabilidades? 7. ¿Tiene cualidades y deficiencias? ¿Cuáles?
<b>Análisis complementario</b>	8. ¿Qué tipo de ayuda recibió el trabajador? 9. ¿Cuáles fueron los resultados? 10. ¿Necesita entrenamiento? ¿Ya ha recibido entrenamiento? ¿Cómo?
<b>Planificación</b>	11. ¿Qué otros aspectos del desempeño son notables? 12. ¿Qué plan de acción futura recomienda al trabajador? 13. Indique, por orden de prioridad, dos sustitutos del empleado. 14. ¿Hubo sustitución a partir de la evaluación anterior?
<b>Seguimiento</b>	15. ¿Qué evaluación adjudica a este trabajador? ¿Por encima o por debajo de la norma? 16. ¿Este desempeño es característico del empleado? 17. ¿Se le comunicaron al trabajador sus deficiencias? 18. ¿El trabajador recibió nuevas oportunidades para mejorar?

◆ **Figura 9.12** Método de evaluación del desempeño por medio de la investigación de campo.

de evaluación del desempeño. Requiere entrevistas entre un especialista en evaluación (*staff*) y los gerentes de línea para, en conjunto, evaluar el desempeño de los respectivos trabajadores. De ahí el nombre de investigación de campo.

El especialista, a partir de la entrevista con cada gerente, llena un formulario (descrito en la figura 9.12) para cada trabajador evaluado. El método se desarrolla en cuatro etapas: entrevista inicial, entrevista de análisis complementario, planificación de las medidas y seguimiento posterior de los resultados.

## Pros y contras

### Evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Pros:

1. Incluye la responsabilidad de la línea (el gerente evalúa) y la función del *staff* (el departamento de GTH asesora) en la evaluación.
2. Permite planificar acciones para el futuro (como programas de capacitación, orientación, asesoría, etcétera).

3. Hace hincapié en la mejoría del desempeño y el logro de resultados.
4. Permite evaluar a fondo el desempeño.
5. Propicia una relación provechosa entre el gerente de línea y el especialista de *staff*.

Contras:

1. Costo operacional elevado porque exige la asesoría del especialista.
2. Proceso de evaluación lento.
3. Poca participación del evaluado, tanto en la evaluación como en las medidas.

## 4. Método de los incidentes críticos

Este es un método tradicional muy sencillo de evaluación del desempeño que se basa en las características extremas (incidentes críticos) que representan desempeños sumamente positivos (éxito) o negativos (fracaso) (figura 9.13).

Este método no se ocupa del desempeño normal, sino de desempeños excepcionales, sean positivos o negativos. Se parece a la técnica de administración por excepciones que utilizaba Taylor al inicio del siglo xx. Cada factor de evaluación se transforma en incidentes críticos o excepcionales con el objeto de evaluar los puntos fuertes y los débiles de cada trabajador.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	
Nombre: _____ Puesto: _____ Departamento: _____	
Aspectos excepcionalmente positivos	Aspectos excepcionalmente negativos
Sabe atender correctamente a las personas	Comete muchos errores
Facilidad para trabajar en equipo	Falta visión amplia de los asuntos
Presenta ideas innovadoras	Tarda en tomar decisiones
Tiene características para el liderazgo	Espíritu conservador y limitado
Facilidad para argumentar	Dificultad para manejar números
Espíritu muy emprendedor	Comunicación deficiente

◆ **Figura 9.13** Método de evaluación del desempeño por medio de incidentes críticos.

Pros y contras

**Evaluación del desempeño mediante incidentes críticos**

Pros:

1. Evalúa el desempeño excepcionalmente bueno y el excepcionalmente malo.
2. Hace hincapié en los aspectos excepcionales del desempeño. Los aspectos positivos deben ser subra-

yados y mejor aplicados, mientras que los negativos deben ser eliminados o corregidos.

3. Método fácil de instalar y de utilizar.

Contras:

1. No se ocupa de los aspectos normales del desempeño.
2. Se concentra en pocos aspectos del desempeño y, por tanto, resulta tendencioso y parcial.

5. Listas de verificación

Este es un método tradicional de evaluación del desempeño a partir de una relación que enumera los factores de evaluación que considerarán (*checklists*) de cada trabajador. Cada uno de esos factores recibe una evaluación cuantitativa. La lista de verificación funciona como una especie de recordatorio para que el gerente evalúe todas las características principales de un trabajador. En la práctica es una simplificación del método de las escalas gráficas (figura 9.14).



Para conocer más sobre este tema, véase “A fin de cuentas, ¿cuál es el propósito de la evaluación del desempeño?”.

**Críticas a los métodos tradicionales de evaluación del desempeño**

Los métodos tradicionales de evaluación del desempeño presentan ciertas características ya superadas y que resul-

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO											
Nombre: _____			Puesto: _____			Departamento: _____					
Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5	Áreas de desempeño:	1	2	3	4	5
Habilidad para decidir						Iniciativa personal					
Acepta cambios						Soporta la tensión y la presión					
Acepta dirección						Conoce el trabajo					
Acepta responsabilidades						Liderazgo					
Actitud						Calidad del trabajo					
Cumple las reglas						Cantidad de producción					
Cooperación						Prácticas de seguridad					
Autonomía						Planificación y organización					
Presta atención a los costos						Cuida el patrimonio					

◆ **Figura 9.14** Método de evaluación del desempeño por medio de listas de verificación.

tan negativas. Por lo general, son burocráticos, rutinarios y repetitivos. Tratan a las personas como si fueran homogéneas y estuvieran estandarizadas. Además, son autocontenidos porque la evaluación funciona como un fin y no como un medio. Les falta libertad en la forma y el contenido. En la actualidad las organizaciones tratan de idear nuevos métodos, más participativos y que impulsen la evaluación; se pretende 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 mismo, sino un importante medio para mejorar y motivar el comportamiento de las personas.

La tendencia a la desburocratización de los procesos de evaluación 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 formalismos exagerados y de los complicados criterios impuestos por algún órgano centralizador y burocrático. En este sentido, la internet y la intranet han ayudado mucho. Las tecnologías modernas los están transformando en procesos virtuales ágiles, en tiempo real y exentos de papelería y formalidades.

## 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. Debido a ello han surgido nuevos métodos de evaluación del desempeño que se caracterizan por una posición nueva ante el asunto: la autoevaluación y la autodirección de las personas, una mayor participación del trabajador en su propia planificación de desarrollo personal, enfoque en el futuro y en la mejora del desempeño.



Para conocer más sobre este tema, véase “El sistema de medición y sus indicadores”.

Las tendencias que han surgido en el campo de la evaluación del desempeño humano son las siguientes:<sup>26</sup>

1. **Los indicadores deben ser sistémicos:** esta tendencia se basa en considerar a la empresa como un todo, un

**conjunto homogéneo e integrado.** Los indicadores se derivan de la planificación estratégica que define el qué, el cómo y el cuándo medir. **Como efecto en cascada, identifica las metas y los objetivos de sus unidades.** Los indicadores deben estar vinculados a los procesos de la empresa y enfocarse en los grupos de interés y sobre todo en los clientes interno o externo. Se deben escoger como criterios específicos para la evaluación, sea para las premiaciones, la remuneración variable, la participación en los resultados, las promociones, etc. Es raro que un único indicador pueda ser lo bastante flexible y universal como para servir a tantos criterios diferentes y, por ello, es necesario tener varios indicadores.

2. **Los indicadores se deben escoger en conjunto: como un todo sistémico para evitar distorsiones y no desalinear otros criterios de la evaluación.** Hay cuatro tipos de indicadores:

- a) **Indicadores financieros:** miden aspectos tales como el flujo de caja, la utilidad, el rendimiento sobre la inversión, la relación entre costo y beneficio, etcétera.
- b) **Indicadores ligados al cliente:** estos parámetros se enfocan en su satisfacción, sea interno o externo, el tiempo de entrega de pedidos, la competitividad en precio o calidad, la fracción de mercado que abarca, etcétera.
- c) **Indicadores internos:** se refieren a los tiempos del proceso, la calidad, los índices de seguridad, los índices de repetición de trabajo, el ciclo del proceso, etcétera.
- d) **Indicadores de innovación:** en este caso miden el desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo, etcétera.

3. **La evaluación del desempeño se debe sustentar en índices de referencia objetivos:** que puedan apoyar el proceso, como indicadores de:

- a) Desempeño global (de toda la empresa).
- b) Desempeño departamental (de cada unidad organizacional).
- c) Desempeño grupal (del equipo)
- d) Desempeño individual (de la persona).

4. **La evaluación del desempeño debe tomar en cuenta el contexto general:** el ambiente externo también se debe considerar debido a la evolución de los índices internos confrontados con indicadores externos amplios y generales, como:

- a) **Los índices de orden económico:** se refieren a la evolución de la coyuntura económica de la región, el país y el mundo.

<sup>26</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*. Río de Janeiro: Elsevier.

- b) **Aspectos importantes de las empresas:** del mismo sector que el negocio o que presenten similitud con el negocio de la empresa (*benchmarking*) como comparación.
5. **La evaluación del desempeño como elemento que integra las prácticas de GTH:** la evaluación es una llave que integra los diferentes procesos de la GTH: selección, recompensas, desarrollo, mantenimiento y vigilancia de las personas de la organización. Se trata de un interesante medio de integrar todos los procesos de la gestión del talento humano.
6. **La evaluación del desempeño se basa en procesos no estructurados:** sin los antiguos rituales burocráticos de llenado de formularios y en la comparación con factores genéricos y amplios para la evaluación. Una total desburocratización y desregulación. La evaluación interactiva y no estructurada entre gerente y colaborador en constante interacción y negociación, y cambios en la forma y el contenido del proceso. Los viejos métodos de las escalas gráficas, la elección forzada y la investigación de campo están en proceso de reformulación por las modernas tecnologías para llegar a un arreglo que satisfaga las nuevas exigencias.
7. **La evaluación del desempeño como forma de realimentación para las personas:** la evaluación constituye un instrumento para realimentar información, es decir, para proporcionar a los talentos orientación, para su autoevaluación, autodirección y autocontrol. En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y extenso con nuevos aspectos como:
- a) **Competencia personal:** implica la capacidad para aprender y cómo las personas adquieren conocimientos y competencias nuevas.
- b) **Competencia tecnológica:** este aspecto se refiere a la capacidad para asimilar el conocimiento de las diferentes técnicas que se necesitan para el desempeño, que incluyen la generalidad y la multifuncionalidad.
- c) **Competencia metodológica:** implica la capacidad de iniciativa y espíritu emprendedor para la resolución espontánea de problemas y situaciones difíciles.
- d) **Competencia social:** es simplemente la capacidad para relacionarse con personas o grupos, así como para trabajar en equipo.
- Las personas deben reunir dosis diferentes de cada una de estas diversas competencias y, para ello, deben recibir realimentación suficiente para autodiagnosticar su presencia o ausencia en su desempeño.
8. **La evaluación del desempeño da cada vez más importancia a los resultados:** las metas y los objetivos que se deben alcanzar son más importantes que el comportamiento en sí. Los medios ceden su lugar a los fines deseados o alcanzados. Los medios deben estar en manos de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o competencias personales. Los fines se convierten en el parámetro de la evaluación. Lo que interesa es un desempeño eficaz y no solo eficiente. Las organizaciones de alto desempeño crean las condiciones ideales para obtener y mantener un alto desempeño de sus trabajadores.
9. **En la actualidad, la evaluación del desempeño se relaciona con la noción de expectación:** la expectación es la relación entre las expectativas personales y las recompensas que derivan del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de las contingencias de la motivación, en cuyo caso la productividad se considera un resultado intermedio en una cadena que conduce a determinados resultados finales deseados por la persona, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Se trata de elevar el nivel de la valencia positiva de la productividad y la calidad en el trabajo. En otros términos, se trata de elevar el grado de instrumentalidad de la excelencia del comportamiento laboral. Esto significa marcar en la cabeza de las personas que la excelencia en el desempeño produce beneficios para la empresa y también para ellas. Para lograrlo es necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos de corto plazo, como la remuneración flexible o el sistema de incentivos. De ser posible en tiempo real.

## La GTH hoy

### La evaluación del desempeño en Chevron<sup>27</sup>

Chevron Corporation ha establecido dos objetivos para evaluar el desempeño:

1. Mejorar el desempeño de los empleados.
2. La satisfacción obtenida por medio de comunicaciones proactivas entre el supervisor y el empleado (figura 9.15).

<sup>27</sup> Tomado de: Chevron Corporation (1988, julio). *Performance Management Process*, "Redbook", pp. C1-C2.

Responsabilidades del empleado	Responsabilidades de ambos	Responsabilidades del supervisor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la sesión</li> <li>• Responder a la evaluación</li> <li>• Proporcionar realimentación al supervisor</li> <li>• Solicitar asistencia para el autodesarrollo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambiar cuando sea necesario:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Los objetivos y las prioridades</li> <li>— Las responsabilidades básicas del puesto</li> <li>— Los niveles de importancia y de la mejora del desempeño</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar la sesión</li> <li>• Proporcionar realimentación del desempeño</li> <li>• Dirigir para mejorar el desempeño</li> <li>• Escuchar la realimentación del empleado</li> </ul>
<b>Notas para una evaluación eficaz:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resaltar el buen desempeño de la persona</li> <li>• Proporcionar realimentación inmediata del desempeño</li> <li>• Prestar total atención a las personas cuando proporcionan realimentación</li> <li>• Ser específico en la comunicación</li> <li>• Propiciar la comunicación de doble vía: la realimentación bilateral</li> </ul>	
<b>Cómo ser evaluado:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar realimentación</li> <li>• Pedir información adicional, explicaciones o aclaraciones</li> <li>• Concebir la realimentación</li> <li>• Utilizar la realimentación</li> </ul>	

◆ **Figura 9.15** Las recomendaciones de Chevron.

Los beneficios que se derivan son que las dos partes comprenden las expectativas, las prioridades claras, la mejora de los métodos de trabajo y el reconocimiento temprano de las tendencias positivas y negativas del desempeño. Tanto el supervisor como el empleado son igualmente responsables de iniciar conversaciones, responder a la realimentación y hacer que la evaluación funcione.

Chevron hace las recomendaciones siguientes para las discusiones que se tornan difíciles entre las partes:

El evaluador debe ayudar a:

- Preparar la evaluación.
- Ser directo y cuidadoso.
- Ser claro sobre el problema, su efecto y las expectativas futuras.
- Pedir ideas y sugerencias al evaluado.

El evaluado puede ayudar a:

- Escuchar abiertamente.
- Asumir el problema.
- Hacer preguntas para esclarecerlo.
- Dejar en claro lo que espera.

## Administración participativa por objetivos (APPO)

Algunas organizaciones han adoptado un sistema de gestión del desempeño con la participación activa del colaborador y de su gerente. Este sistema propone una intensa

relación y una visión proactiva. **Resurge la vieja administración por objetivos (APO)**, pero ahora con nueva vestimenta y sin los traumas que provocaban la **antigua arbitrariedad, autocracia y estado continuo de tensión y calificación de los involucrados**, que caracterizaron su implementación en la mayoría de nuestras organizaciones.

### Nota interesante

#### ¿La APO es una buena idea?

La APO es una de las buenas ideas que fueron destruidas por el furor burocrático de algunas organizaciones. Cuando Drucker definió el proceso en 1954 se refería a la administración de las empresas por objetivos y autocontrol, es decir, la autodirección no burocratizada. Lo que sobrevivió fue

la antítesis de lo que había pregonado: una complicada rutina burocrática e inflexible, con movimiento de la cima hacia abajo y sumamente coercitiva y angustiante. Si esas bases se respetaran, entonces habríamos restaurado el verdadero concepto de la APO como un sistema democrático y participativo, uno que proporciona rendimientos tanto a la organización como a las personas involucradas.

Ahora, la evaluación participativa por objetivos es democrática, participativa, incluyente y motivadora. Dentro de esa nueva y emergente EPPD, la gestión del desempeño pasa por seis etapas:<sup>28</sup>

1. **Formulación de objetivos consensuados:** un objetivo es una declaración del resultado que se desea alcanzar dentro de un periodo determinado. Los objetivos se formulan en conjunto a través de la negociación del colaborador y su gerente para llegar a un consenso. Los objetivos se consensan y no son impuestos desde la cima hacia la base. La superación de los objetivos debe producir algún beneficio a la organización y proporcionar una participación directa del evaluado en ese beneficio, como un premio o un esquema de remuneración variable. Sin embargo, debe ser un incentivo fuerte y convincente para dinamizar el desempeño hacia los fines pretendidos. El desempeño se debe enfocar en alcanzar esos objetivos y su evaluación dependerá directamente de ello.
2. **Compromiso personal para alcanzar los objetivos que se formularon en conjunto:** es imprescindible que el evaluado acepte plenamente los objetivos, y haga todo lo necesario para alcanzarlos. Esta es la condición *sine qua non* del sistema. En algunos casos se celebra una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo establecido.
3. **Negociación sobre el alcance de los recursos y los medios necesarios para alcanzar los objetivos:** a partir de los objetivos consensuados y una vez establecido el compromiso personal, se definen los recursos y los medios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos ni medios los objetivos son simples promesas. Estos recursos y medios pueden ser materiales (tecnología, equipos, máquinas), humanos (equipo) o inversiones personales en capacitación y desarrollo del evaluado (orientación, asesoría). Los recursos son una forma de costo por alcanzar los objetivos.
4. **Desempeño:** es el comportamiento del evaluado que presenta la posibilidad de alcanzar los objetivos formulados. Aquí reside el aspecto principal del sistema. El desempeño constituye la estrategia personal que escoge el individuo para alcanzar los objetivos. Esto significa que cada talento debe escoger, con total libertad y autonomía, sus propios medios para alcanzar los objetivos. Cuando la situación lo exija, el gerente puede brindar consejos y orientación en lugar de dar órdenes, controlar y ser impositivo.
5. **Vigilancia constante de los resultados y su comparación con los objetivos:** significa comprobar el costo/beneficio que involucra el proceso. La medición

constante del avance hacia los objetivos debe tener una base cuantitativa digna de fe y confianza y, al mismo tiempo, que proporcione una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del evaluado. Siempre que sea posible, este se debe autoevaluar, es decir, debe saber vigilar los resultados y compararlos con los objetivos trazados. El gerente debe ayudarlo en este sentido.

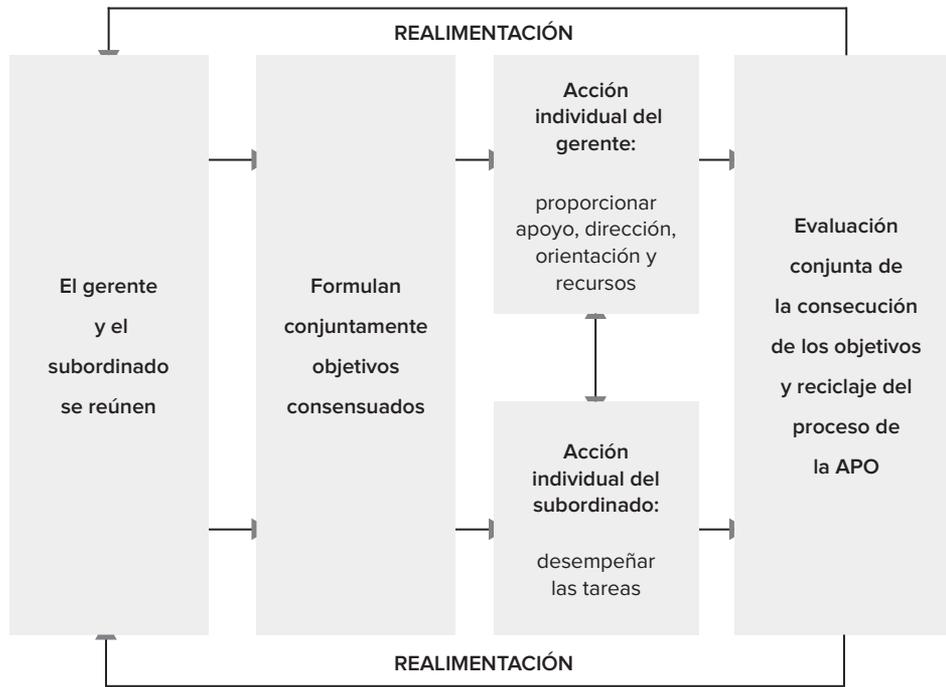
6. **Realimentación intensiva y evaluación continua conjunta:** con mucha información de regreso y, sobre todo, apoyo de la comunicación para reducir las disonancias e incrementar las consistencias. El colaborador debe tener una clara percepción y noción de su nivel de desempeño para evaluar el esfuerzo/resultado que alcanza y sacar sus propias conclusiones. El gerente debe ayudarlo a garantizar una evaluación interactiva y dinámica.

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la valoración del pasado, sino por el enfoque en el futuro. Lo mejor del caso es que se orienta más hacia la planificación del desempeño futuro que al juicio del desempeño pasado. Las cosas no quedan ahí, sino que también procura orientar el desempeño hacia metas y objetivos establecidos y fijados luego de una mutua negociación, rodear al colaborador con todos los recursos que necesita para que los pueda alcanzar, evaluarle con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, darle consistencia por medio de la constante realimentación y la evaluación continua. Todo ello para asegurar un desempeño conforme a los objetivos de la organización.

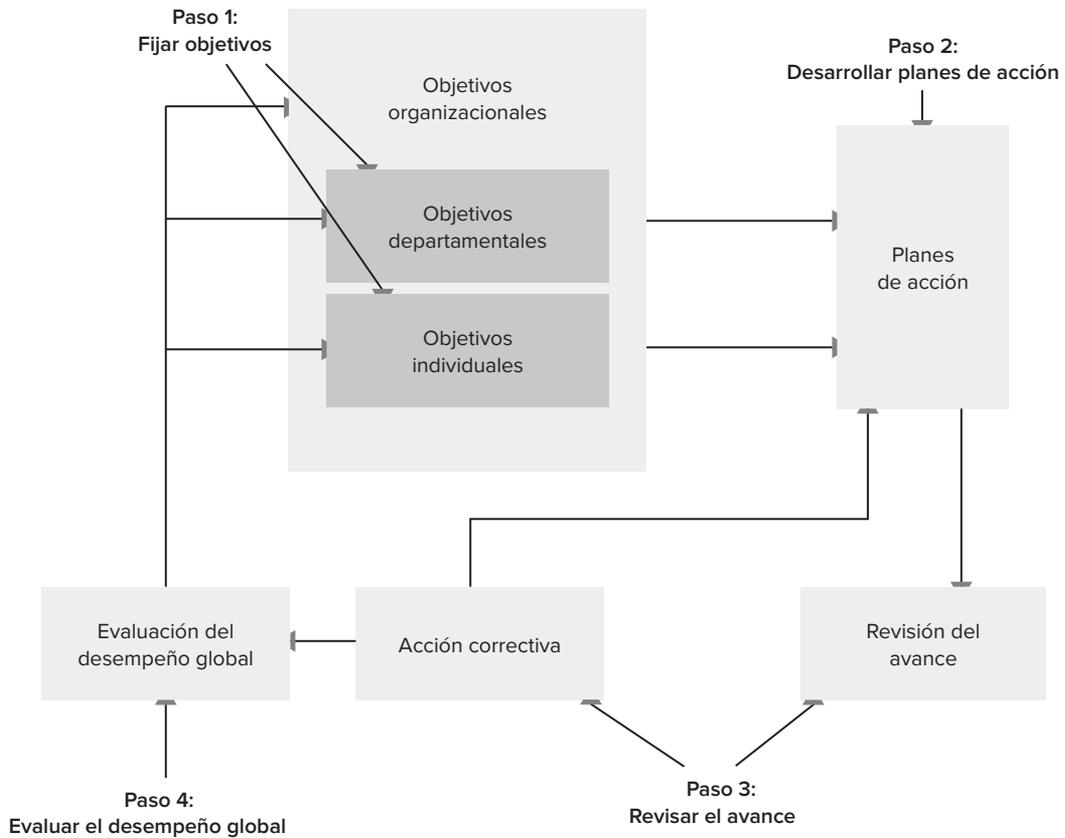
La definición de los objetivos es un paso importante para esclarecer las expectativas que se depositaron en el colaborador, lo que este debe tener en mente respecto a su desempeño. Otro paso importante es la concordancia del colaborador con los objetivos. Estos deben ser negociados a efecto de que exista un compromiso, el cual depende del contrato de desempeño que establece, por escrito, las expectativas y las obligaciones para el próximo periodo. El contrato psicológico de desempeño es un acuerdo que negocian el gerente y el colaborador sobre el papel que ambos desempeñarán durante el periodo considerado y los objetivos que deben alcanzar. El colaborador ejecuta las tareas, mientras que el gerente proporciona los recursos necesarios (equipos, instalaciones, personas, supervisión, orientación, capacitación, realimentación y asesoría) para tal efecto. Cada una de las partes del contrato tiene su responsabilidad. El colaborador cobra recursos, mientras que el gerente cobra resultados (figura 9.16).

El ciclo de la evaluación participativa por objetivos consiste en definir los objetivos y las responsabilidades, desarrollar normas de desempeño, evaluar el desempeño y redefinir los objetivos. Es importante que exista un mecanismo que motive a las personas en razón de recompensas materiales, sociales y simbólicas (figura 9.17).

<sup>28</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.



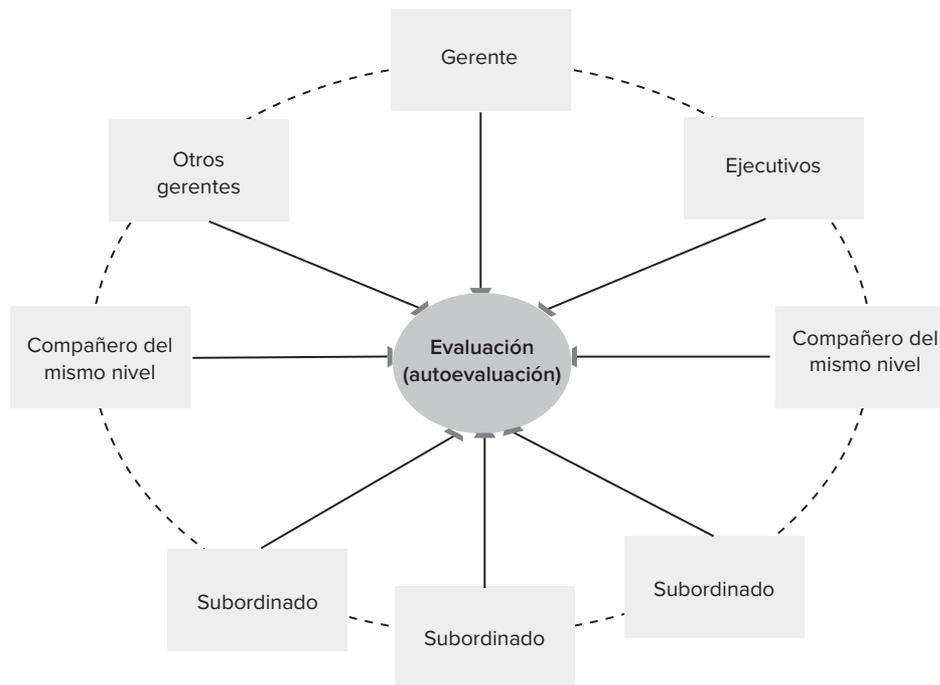
◆ **Figura 9.16** Proceso de la evaluación participativa por objetivos.<sup>29</sup>



◆ **Figura 9.17** El proceso de la EPPO.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Fuente: Chiavenato, I. (2015). *Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes da Administração*. Barueri: Manole.

<sup>30</sup> Adaptado de: Daft, R. L. (1994). *Management* (p. 195). Orlando, FL: The Dryden Press.



◆ **Figura 9.18** Evaluación de 360°.

## Evaluación de 360°

Este enfoque evalúa al contexto general de cada talento. Se trata de una evaluación circular de todos los elementos que tienen alguna interacción con el evaluado (figura 9.18).

Así, participan en la evaluación el gerente, los compañeros y pares, los subordinados, los clientes internos y externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno del empleado con una amplitud de 360°. <sup>31</sup> Es una forma más rica de evaluación porque produce diversas informaciones procedentes de todas partes. 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. Así, la evaluación es una pasarela a la vista de todos, lo cual no es nada fácil. La persona queda en una posición muy vulnerable 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 señalan las acciones futuras y los planes para la mejora individual. El gerente, colegas y subordinados alimentan el proceso, involucrando tam-

bién la autoevaluación del propio evaluado. Cada evaluador y el colaborador evaluado, reciben formularios con las evaluaciones.

En algunos casos, otros proveedores y clientes internos también toman parte en el proceso. A final de cuentas, una vez tabulados los datos, el evaluado recibe realimentación por medio de un informe individual y reservado de los mapas que resultan de la evaluación. Con esta base puede elaborar con su gerente, y el apoyo del departamento de GTH, un plan individual de desarrollo.

### Nota interesante

#### Los pros y los contras de la evaluación de 360°<sup>32</sup>

Pros:

- El sistema es más comprehensivo y las evaluaciones provienen de múltiples perspectivas.
- La calidad de la información es mejor y diversificada.
- Complementa las iniciativas de la calidad total.
- Hace hincapié en los clientes internos/externos y en el espíritu de equipo.
- La realimentación proporcionada por el entorno permite el autodesarrollo del evaluado.

<sup>31</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

<sup>32</sup> Chiavenato, 2015, *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações*.

## Contras:

- El sistema es administrativamente complejo para combinar 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 capacitados.
- Las personas pueden conspirar para dar una evaluación inválida a otras.

## La GTH hoy

La tecnología de información y la evaluación del desempeño<sup>33</sup>

La tecnología de la información (TI) está cambiando la GTH. En el mercado hay muchos programas de software baratos que sirven de plataformas para evaluar el desempeño que presentan menús con varias dimensiones (factores con diferentes calificaciones), entre ellas la

autonomía, la iniciativa, la comunicación, la toma de decisiones, la planificación y la productividad. Cada dimensión cubre varios factores de la evaluación: la comunicación puede cubrir factores separados como redacción, comunicación verbal, realimentación, visión crítica, capacidad para escuchar, habilidad para mantener a otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión compleja de la escala gráfica y permiten que el evaluador navegue por categorías de desempeño y de subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la tecnología de información que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones utilizan redes de computadoras que facilitan evaluar día con día el desempeño de las personas. Esto permite que las personas conectadas al sistema se vigilen y sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas y aplicar adecuadamente sus competencias.

Por intermedio de la evaluación 360° se pretende comprobar si se alcanzaron los objetivos y cómo se podría mejorar el desempeño para elevar cada vez más las metas y los resultados. Cuál es el resultado alcanzado y cuál será la participación que de él tendrá el evaluado o el equipo. Esto permite que las personas tengan libertad para escoger sus propios medios y utilizar mejor sus habilidades individuales y sociales (figura 9.19).

<sup>33</sup> Tomado de: Certo, S. C. (1994). *Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* (pp. 437-438). Boston, MA: Allyn & Bacon.

Enfoque de la evaluación	Objetivos intermedios	Objetivo final
Estimación del potencial	Predecir el desempeño y la idoneidad futura de la persona para una situación determinada o un objetivo del trabajo o de la tarea. Prever el desempeño potencial de la persona para ponderar futuros ascensos o nuevos papeles en la organización.	* Movilidad vertical * Movilidad lateral * Carrera * Cambios
Evaluación conductual	Proporcionar realimentación sobre determinados comportamientos observables, alineados a la misión, la visión, los valores y los objetivos de la organización. Sirve para proporcionar autoconocimiento y permite identificar puntos fuertes y oportunidades de mejoría o desarrollo para alinear el comportamiento con los objetivos de la organización.	* Entrenamiento * Capacitación * Autoconocimiento * Alineación
Desarrollo personal	Seguir el grado de desarrollo y madurez del colaborador como medio para definir acciones de capacitación, movilidad de carrera y estímulos salariales, y para aumentar su responsabilidad.	* Mejorías * Capacitación * Movilidad * Responsabilidad * Incentivos
Logro de metas y objetivos	Incentivar el desempeño enfocado en metas y objetivos de la organización. Enfoque en la ponderación cuantitativa y cualitativa de la brecha entre los resultados individuales/grupales esperados y los realmente alcanzados.	* Alineación * Enfoque en los resultados * Incentivo
Nivel de competencias	Evaluar el nivel y la calidad de las competencias de los individuos/equipos para alinearlos con los objetivos organizacionales e incrementar la competitividad de la organización.	* Alineación * Competitividad * Enfoque en los objetivos
Contribución a la organización	Evaluar cómo cada colaborador/equipo contribuye directa o indirectamente al negocio de la organización.	* Contribución * Incentivo

◆ **Figura 9.19** Objetivos de la evaluación del desempeño de 360 grados.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Adaptado de: Hipólito, J. A. M. & Reis, G. G. (2002). "A Avaliação como Instrumento de Gestão". En: Limongi-França A. C. et al., *As Pessoas na Organização* (p. 76). São Paulo: Editora Gente.

## Caso de apoyo

### Las normas de desempeño de General Electric y de American Airlines

Las empresas competitivas ofrecen excelentes ejemplos. Los gerentes de General Electric (GE) establecen y definen las normas de desempeño de la manera siguiente:

1. **Normas de rentabilidad:** con estas GE pretende generar utilidades dentro de un período determinado. Es el rendimiento sobre la inversión. Asimismo, pretende mantenerlas y elevarlas por medio de todos los programas que puedan aumentar el porcentaje de ganancias de la compañía.
2. **Normas de posicionamiento en el mercado:** estas pretenden mantener una participación determinada del total de ventas en un mercado específico frente a sus competidores. John Welch, Jr., ex presidente de la compañía, anunció que todo producto que esta ofrece debía tener la mayor, o la segunda mayor, participación de mercado frente a los productos ofrecidos por los competidores.
3. **Normas de productividad:** estas pautas señalan la manera en que los distintos segmentos de la organización deben producir, enfocados prioritariamente en la productividad. Uno de los métodos para convencer a los trabajadores de que se involucraran para aumentar la productividad de la compañía fue simplemente tratarles con dignidad y hacer que se sintieran parte del equipo de GE.
4. **Normas del liderazgo del producto:** con base en estas GE quiere alcanzar una posición de liderazgo en la innovación de productos. Estas normas indican lo que se debe hacer para alcanzar el liderazgo en la innovación. Por este motivo, la compañía se convirtió en pionera en el desarrollo de diamantes sintéticos para uso industrial.
5. **Normas de desarrollo del personal:** en ellas se indica el tipo de programas de capacitación en los cuales los trabajadores deben participar. La compañía utiliza una compleja tecnología de capacitación y las sesiones son apoyadas por avanzados sistemas de proyección, recursos audiovisuales computarizados, video láser, *e-learning*, etcétera.
6. **Normas de las actitudes de los trabajadores:** estos preceptos establecen los tipos de actitudes que los gerentes deben incentivar en sus subordinados. La construcción de actitudes dirigidas a mejorar la calidad del producto refleja una posición moderna que muchas empresas emulan.
7. **Normas de responsabilidad social:** estas directrices indican el nivel y los tipos de contribuciones que la empresa pretende hacer a la sociedad. La compañía reconoce la responsabilidad que tiene con la sociedad y, con la ayuda de sus trabajadores, realiza distintos trabajos de interés para la comunidad.
8. **Normas que reflejan el equilibrio entre los objetivos de corto y de largo plazos:** GE reconoce que los objetivos de corto plazo incrementan la probabilidad de alcanzar los objetivos de largo plazo. Estas normas resaltan la necesidad de alcanzar ambos tipos de objetivos.

Las organizaciones establecen normas o criterios para vigilar y evaluar su desempeño. Algunas fijan un número máximo de rechazos como medida de la calidad. Otras adoptan el número de veces en que se cumplió con la fecha de entrega como parámetro de puntualidad. El objetivo es bajar a cero los rechazos y surtir los pedidos de los clientes en las fechas previstas. Por razones que no están dentro de su control, no siempre es posible alcanzar esta meta. La participación del personal de base provoca que los supervisores y los operarios de las máquinas elaboren juntos algunas normas mínimas, como 5% de rechazos y 80% de puntualidad en las entregas de los pedidos en las fechas previstas y 48 horas de retraso máximo para los pedidos restantes. El desempeño se mide una vez al final del mes. Si no se han cumplido las normas, el supervisor, el colaborador y el gerente se reúnen para evaluar el problema y sus causas, y para tratar de corregir la situación.

Por otra parte, American Airlines estableció tres normas específicas para el desempeño del personal operativo en los aeropuertos de todo el mundo:

1. Puntualidad de 95% en los horarios programados de la salida y la llegada de los vuelos.
2. Las posibles demoras de los vuelos no deben pasar de 15 minutos.
3. Una espera de menos de cinco minutos para 85% de los pasajeros formados para registrarse en los aeropuertos.

### Preguntas de análisis

1. ¿Cómo integraría usted todas las normas de desempeño de GE para obtener la sinergia normativa?
2. Si usted fuera presidente de GE, ¿cómo daría a conocer las normas de desempeño de la empresa para que todos los trabajadores las conozcan?
3. Compare las normas de desempeño de GE con las de American Airlines.

## La GTH hoy

### Remodele los principales mecanismos de control<sup>35</sup>

Tom Peters propone que, para imprimir flexibilidad en las organizaciones, es necesario redefinir radicalmente (o abandonar por completo) los tres elementos de control organizacional sobre las personas: la evaluación del desempeño, el establecimiento de objetivos y la descripción de los puestos. Estos tres elementos se fueron burocratizando progresivamente para reforzar la estabilidad y la permanencia del sistema, su dirección quedó en manos de especialistas y sufren un alarmante desfase frente a las necesidades del ambiente cambiante de hoy. Peters sostiene que producen más daños que beneficios, que se deberían concentrar más en lo que es importante en lugar de funcionar como simples relatos informativos de la situación. Por tanto, la evaluación del desempeño, que es un asunto de vital importancia, se debe ceñir a siete recomendaciones, a saber:

1. **Debe ser constante:** no debe ser un hecho anual, semestral o periódico. Debe funcionar con base en la realimentación diaria y cotidiana, en lugar de tomar a las personas por sorpresa.
2. **Es, y debe ser, una tarea que insume mucho tiempo:** es decir, tiempo diario para realimentar cada evaluación, tiempo de preparación para implementarla, tiempo dedicado a reuniones de evaluación conjunta y tiempo de trabajo en grupo para consultar a los compañeros y conversar con el evaluado.
3. **Incluir pocas categorías de evaluación:** (por ejemplo, solo superior, satisfactorio e insatisfactorio). Se debe evitar toda forma de clasificación forzada.
4. **Reducir la complejidad de los procedimientos y los formularios:** el ideal sería tener solo un "contrato" escrito (siempre negociado y renegociado) entre el superior y los subordinados que contuviera los objetivos anuales o semestrales específicos, los del desarrollo de carrera, los ascensos, los de la mejora personal y los objetivos estratégicos del equipo. El contrato psicológico tiene más valor que el formal.
5. **Sus objetivos deben ser claros y explícitos:** de modo que hagan hincapié en lo que se pretende que suceda y que delimiten el desempeño futuro en este sentido.
6. **Las decisiones de retribución salarial deben ser públicas:** la confidencialidad no permite que las personas sepan quién tiene éxito. Las recompensas financieras se deben divulgar y destacar abiertamente.
7. **La evaluación formal solo debe ser una parte del reconocimiento general del desempeño de las personas:** el desempeño excelente debe ser festejado y celebrado públicamente.



<sup>35</sup> Peters, T. (1989). *Del Caos a la Excelencia: Manual para una Revolución en la Dirección y Administración de Empresas* (pp. 625-630). Madrid: Folio.

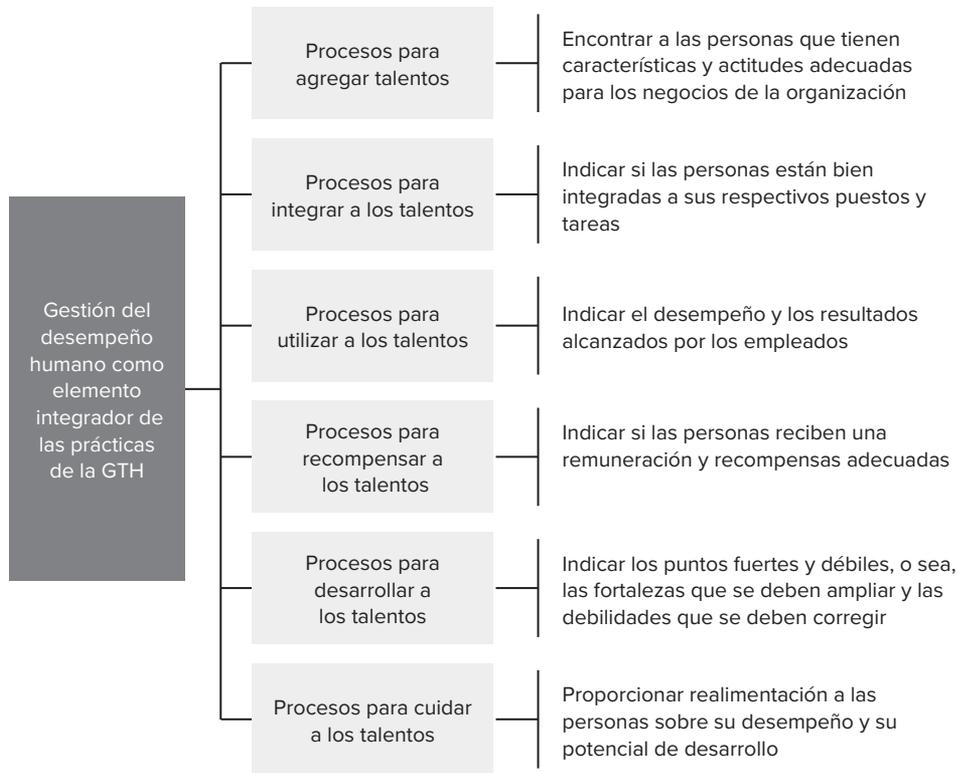
¿Qué piensa usted de todo lo anterior?

## Aplicaciones de la gestión del desempeño humano

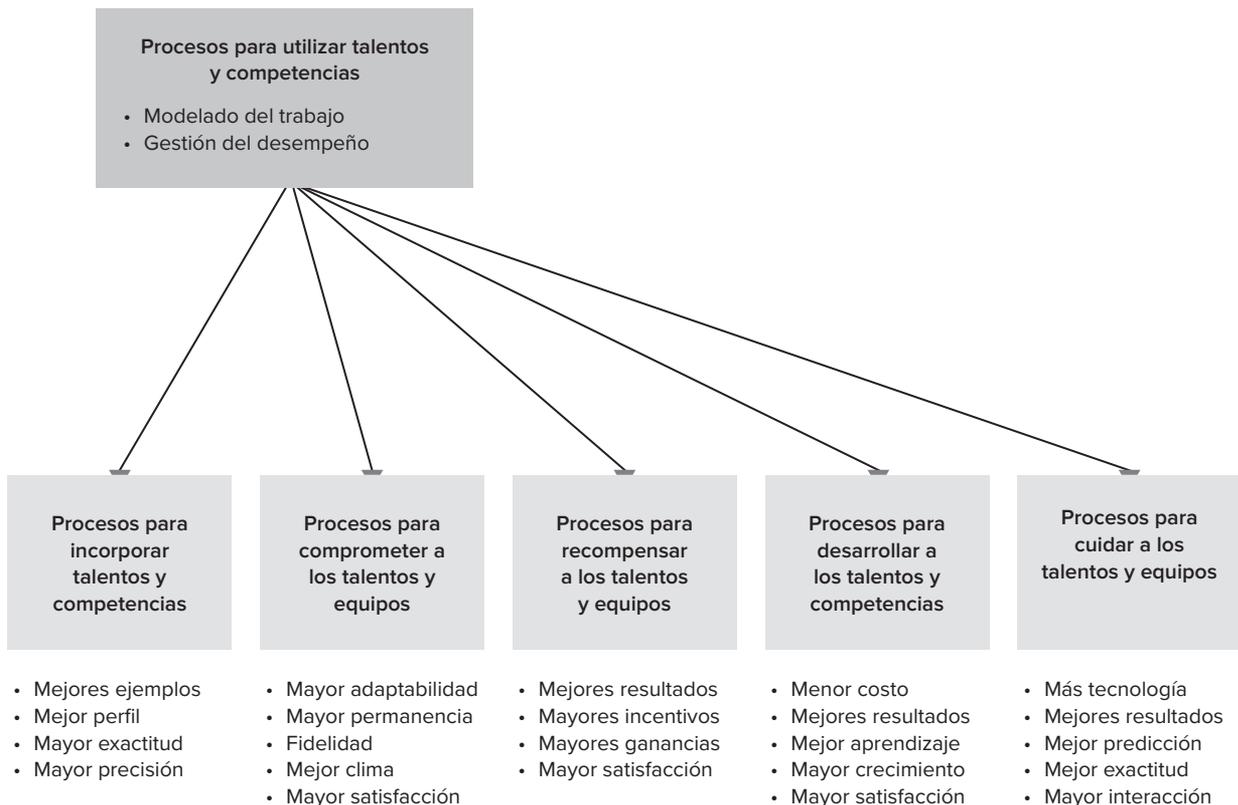
La gestión del desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. **Procesos para sumar a las personas:** la evaluación del desempeño funciona como un insumo para el inventario de habilidades, con el fin de construir el banco de talentos y la planificación de la GTH. 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 para mejorar los resultados finales de sus unidades de negocios.
2. **Procesos para retener a las personas:** revela el desempeño y los resultados que alcanzan las personas.
3. **Procesos para colocar a las personas:** proporciona información respecto de la forma en que las personas se integran y se identifican con sus puestos, tareas y competencias.
4. **Procesos para recompensar a las personas:** indica si las personas se sienten motivadas y recompensadas por la organización. Además, ayuda a la organización a decidir quién debe recibir recompensas, como aumentos de salario o promociones, o quién debe ser separado de la organización. En suma, debe estimular la iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y el esfuerzo por hacer mejor las cosas.
5. **Procesos para desarrollar a las personas:** muestra los puntos fuertes y débiles de cada persona, cuáles colaboradores necesitan capacitación y los resultados de los programas de entrenamiento. Facilitan la relación de asesoría entre el colaborador y el superior y permite que los gerentes observen el comportamiento de los subordinados para ayudarles a que lo mejoren.
6. **Procesos para cuidar a las personas:** proporciona realimentación a los empleados sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Es la base para que el superior y el subordinado conversen en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas. Además, se puede utilizar como una herramienta para evaluar el programa de GTH (figura 9.20).

La evaluación del desempeño funciona como elemento integrador de las prácticas de la GTH como muestra la figura 9.21.



◆ **Figura 9.20** Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de GTH.



◆ **Figura 9.21** Influencia de los procesos para colocar a los talentos en los demás procesos.

## Volvamos al caso introductorio

### Industrias Reunidas Omega

Camila pretendía vender a Rubens la idea de un sistema de evaluación del desempeño muy dinámico e interactivo. Su preferencia particular era el método de la administración

por objetivos participativa. ¿Cómo se comportaría usted en el lugar de Camila para justificar sus preferencias ante el director y presidente de la compañía?

En suma, la gestión del desempeño humano contribuye enormemente al aprendizaje organizacional, a la identificación de limitaciones y errores y al desarrollo de los colaboradores, los equipos y la propia organización.

Además de todo ello es un instrumento excelente para desarrollar el negocio, que fortalece el compromiso de todos los involucrados, agrega valor y aumenta las ganancias de la organización.<sup>36</sup>

## Caso de análisis

### La evaluación de los gerentes de Firestone<sup>37</sup>

Firestone Tire & Rubber Co. es la segunda empresa del ramo de los neumáticos en Estados Unidos, con 18% del mercado estadounidense. Produce y comercializa neumáticos y productos de hule para automóviles, camiones, autobuses, tractores y aviones. Existen 2100 establecimientos y representantes independientes que venden sus neumáticos. Las tiendas son un “vínculo” vital con los consumidores y sus gerentes son el recurso humano clave que determina las ventas y las ganancias de la empresa. El desempeño del gerente de cada establecimiento se evalúa anualmente por su jefe inmediato.

Los gerentes de las tiendas tienen varias responsabilidades. Deben alcanzar el máximo volumen de ventas y la ganancia líquida máxima. Supervisan las fases de operación de la tienda: las ventas, la comercialización, los servicios, los precios y el mantenimiento. Son responsables del control de todos los activos de la tienda y de la prevención de riesgos y de pérdidas. Lo gerentes entrevistan, seleccionan, entrenan y supervisan a los trabajadores, y siguen su progreso y desarrollo. Tienen reuniones con los trabajadores y dan seguimiento a su productividad. Establecen las cuotas de ventas de los trabajadores y evalúan su cumplimiento. Trabajan con personal de ventas y actúan personalmente en asuntos comerciales que implican a otros representantes. Interpretan y explican las políticas de operación y los procedimientos de las tiendas a los subordinados para conservar su adhesión. Investigan quejas y hacen los ajustes necesarios. Mantienen las tiendas limpias y prestan suma atención a:

#### A. La administración de los recursos humanos: 30%

1. Todos los días supervisan directamente a los colaboradores y, por medio de ellos, a otros trabajadores: dirigen actividades, programas, obligaciones y ho-

rarios de trabajo y siguen los resultados de las ventas y la productividad. Instruyen o dirigen la instrucción de los nuevos trabajadores en cuanto a los procedimientos de trabajo, los resultados esperados, los programas de cuotas de ventas, la información sobre productos y precios, y supervisan el cumplimiento de esas instrucciones.

2. Una vez por semana entrevistan a candidatos, reciben solicitudes de empleo, determinan calificaciones (utilizan cuestionarios de empleo) y seleccionan a los candidatos para los puestos abiertos o archivan las solicitudes de empleo para su futura consideración.
3. Una vez al mes determinan el número de trabajadores que se necesitan para que las operaciones de la tienda sean rentables, a partir de las ventas individuales, la productividad, el pago de salarios, los requisitos futuros de recursos humanos, etcétera.
4. Una vez al mes preparan, planifican y dirigen reuniones con los trabajadores para informarles de los nuevos productos y políticas, crean entusiasmo por las ventas, explican los programas de incentivos, ayudan a las demostraciones de ventas, etcétera.
5. Una vez por semana entrenan y dirigen el entrenamiento de los nuevos empleados, siguiendo los programas de capacitación establecidos para su eficaz aprovechamiento, dirigen el entrenamiento en el puesto y supervisan las actividades de los trabajadores.

#### B. Las ventas y las promociones de ventas: 30%

1. Todos los días evalúan las ventas de cada trabajador, siguen el avance de cada uno en el camino por alcanzar las cuotas y determinan y toman las medidas necesarias para ayudarles a alcanzar las metas.
2. Todos los días trabajan con los vendedores para establecer los objetivos de las ventas y dan seguimiento a los resultados, utilizan mapas y registros de ventas para asegurar el máximo esfuerzo de ventas y el aprovechamiento eficaz del tiempo. Tienen reuniones con los vendedores para determinar la eficacia de sus contactos, las razones que explican la falta de avance y les ayudan a cerrar ventas y a asegurar negocios adicionales.

<sup>36</sup> Tomado de: Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (pp. 296-299). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>37</sup> Con información de Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 701). Nueva York: Richard D. Irwin.

3. Todos los días contactan por teléfono o personalmente a clientes potenciales y a negocios inactivos, promueven y solicitan ventas y servicios, y acompañan el cierre de ventas. Comprueban la satisfacción de los clientes y procuran asegurar ventas a cada uno de ellos.
4. Todos los días contactan a representantes comerciales para promociones especiales de ventas y definen posibilidades y requisitos de ventas de servicios.
5. Una vez a la semana preparan materiales de publicidad, siguiendo las sugerencias de comercialización y contratan la inserción de anuncios en diarios locales. Avisan a los trabajadores de estos programas de publicidad.
6. Siempre mantienen el programa comercial de ventas al detalle y los precios, de acuerdo con las políticas establecidas.

#### C. El inventario de ventas y el control de egresos: 15%

1. Siempre revisan los registros de rotación de existencias, determinan los pasos correctivos necesarios y toman las medidas correspondientes. Establecen los niveles de inventario y de los pedidos de acuerdo con los resultados de las ventas.
2. Una vez al mes preparan presupuestos de ventas y de egresos y cubren las ventas estimadas y los gastos del periodo.
3. Todos los días evalúan los mapas de control de los egresos, comparan los gastos actuales con los presupuestos previstos y determinan las acciones necesarias para que cuadren los presupuestos aprobados.
4. Siempre son responsables de la integridad y la exactitud de todos los inventarios, datos contables, sobreprecios y descuentos.

#### D. Los controles: 10%

1. Una vez por semana comprueban existencias, equipamientos y servicios, observan las actividades de la tienda y determinan el equipamiento que debe mantenerse en condiciones de operación. Inspeccionan todas las partes de la tienda, revisan las condiciones de seguridad, las precauciones de incendio y la protección de los activos de la compañía. Verifican los

créditos, avalados por las entidades de información correspondientes, y establecen límites de crédito.

2. Siempre son responsables de verificar los errores o los asientos de caja en los libros.
3. Todos los días investigan las quejas de los clientes y hacen los ajustes o toman las medidas correctivas necesarias para su satisfacción.

#### E. Diversas funciones: 15%

1. Una vez por semana leen y firman toda la correspondencia sobre las políticas para las operaciones de las tiendas y los procedimientos administrativos; analizan y ponen en práctica las nuevas políticas y los procedimientos de la compañía.
2. Una vez al mes preparan cartas para el gerente regional sobre el avance de la tienda, los planes de ventas, los resultados alcanzados, las condiciones del mercado, etcétera.
3. Todos los días inspeccionan los neumáticos y otras mercancías, determinan las elecciones, preparan publicidad y asuntos de crédito. Hacen los ajustes correspondientes de acuerdo con las políticas.
4. Una vez por semana asisten a las ventas locales y a reuniones de organizaciones civiles, y toman parte en asuntos cívicos y comunitarios. Las figuras 9.20 y 9.21 describen las responsabilidades de los gerentes de tienda y el formulario para su evaluación del desempeño.

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué opina respecto a la descripción de las responsabilidades de los gerentes de las tiendas de Firestone?
2. ¿Usted cómo prepararía una evaluación del desempeño a partir de esta descripción? Utilice la figura 9.22.
3. ¿Qué parte de la evaluación del desempeño utilizada por Firestone requiere juicios subjetivos o consideraciones del evaluador?
4. Suponga que el gerente de una tienda de Firestone obtiene una calificación excelente en la evaluación de su desempeño. ¿Significa que se le debe promover? ¿Por qué?

### Preguntas para discusión

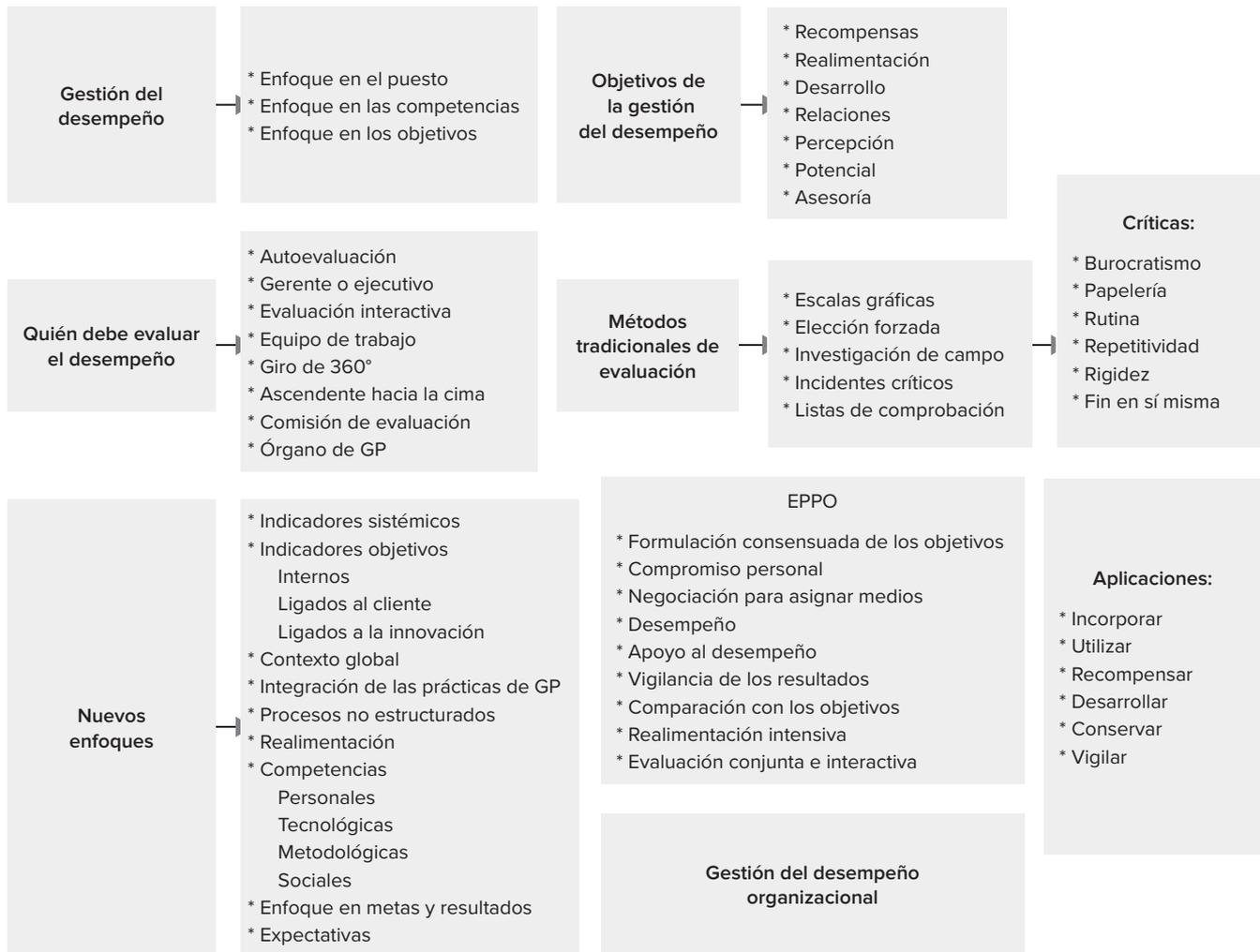
1. Suponga que su empresa ha digitalizado su área de gestión del talento humano y que sus actividades se basan en nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, los algoritmos y el aprendizaje de la máquina, para manejar los grandes volúmenes de datos sobre los colaboradores y las nuevas herramientas de búsqueda. ¿Cómo actuaría usted en el nuevo proyecto de gestión del desempeño en el área?
2. Una de las etapas más importantes de la gestión del desempeño es la dirección/liderazgo de los talentos. Esta etapa está en manos de los gerentes o líderes, quienes siempre deben estar preparados para tal efecto. Este es el núcleo de su trabajo. ¿Cómo encararía usted esa preparación constante?

Principales responsabilidades (conforme a la descripción del puesto)	Normas del desempeño (medidos con los criterios de éxito)	Desarrollo del trabajador			
		< 50%	50-75%	76-90%	> 90%
1. _____	_____				
2. _____	_____				
3. _____	_____				
4. _____	_____				
5. _____	_____				
6. _____	_____				

◆ **Figura 9.22** Establecimiento de normas y registro de resultados.

### Preguntas de repaso

- Defina evaluación del desempeño.
- ¿Qué se debe medir en la evaluación del desempeño?
- ¿Cuáles son las cuestiones fundamentales en la evaluación del desempeño?
- ¿Por qué se evalúa el desempeño?
- ¿Qué hacen las empresas para administrar sus servicios con excelencia?
- ¿Quién debe evaluar el desempeño? ¿Qué alternativas hay? Explíquelas.
- ¿Qué significa evaluación de 360°?
- ¿Qué opina acerca de la evaluación a cargo del área de recursos humanos?
- Explique el método de las escalas gráficas.
- ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
- Explique el método de la elección forzada.
- ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
- Explique el método de la investigación de campo.
- ¿Qué ventajas y limitaciones presenta?
- Explique el método de los incidentes críticos.
- Explique el método de las listas de verificación.
- ¿Cuáles son las críticas contra los métodos tradicionales de evaluación?
- Explique los nuevos enfoques para la evaluación del desempeño.
- Explique la evaluación participativa por objetivos (EPPO).
- Explique la evaluación del desempeño de 360°.
- ¿Qué significa formular los objetivos de forma consensuada?
- ¿Qué significa realimentación intensiva y continua?
- Comente las normas de desempeño de GE y de American Airlines.
- ¿Qué aplicaciones tiene la evaluación del desempeño?
- Comente la evaluación de los gerentes de Firestone.
- Antes, la GTH ponía acento en la evaluación del desempeño. Hoy, su prioridad es la gestión del desempeño. Explique a qué se debe el cambio.
- Explique la participación del líder (administrador de personas) y del talento en cada etapa de la gestión del desempeño.
- Tradicionalmente, la evaluación del desempeño era periódica, se basaba en resultados pasados y presentaba medidas para mejorar en el futuro. Hoy es una jornada con evaluaciones constantes y continuas. Explique mejor.



◆ **Figura 9.23** Mapa mental del capítulo 9: Gestión del desempeño.



© Shutterstock / Andrey\_Popov

## PARTE 5

# Recompensar a los talentos y los equipos

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 10. Remuneración

Capítulo 11. Programas de incentivos

Capítulo 12. Prestaciones y servicios sociales

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 5 en el siguiente vínculo.

## Proporcionar realimentación positiva a los talentos y los equipos

Los procesos para recompensar a las personas constituyen los elementos fundamentales para incentivar y motivar a los trabajadores de la organización, siempre que los objetivos de esta sean alcanzados y los objetivos individuales sean satisfechos. Por tal razón, los procesos para ofrecer recompensas destacan entre los principales procesos de gestión de personas que llevan a cabo las organizaciones. La palabra recompensa significa una retribución, premio o reconocimiento por los servicios de alguien. Una recompensa es un elemento fundamental para conducir a las personas en términos de la retribución, la realimentación o el reconocimiento de su desempeño en la organización. Debe funcionar como un refuerzo positivo para el alto desempeño y, en la medida de lo posible, debe sustentar la permanencia y el compromiso de las personas. Como sabemos, la motivación es fundamental en las organizaciones exitosas.

Sin embargo, cabe señalar que las organizaciones existen por algún propósito, o sea, para cumplir su misión. Además, esperan que su visión de futuro las lleve a un estado mejor. Para tal efecto, deben producir y generar riqueza para ser sostenibles a largo plazo. Este objetivo depende de otro igual de importante: distribuir proporcionalmente la riqueza generada entre los diversos *grupos de interés* que contribuirán de modo directo o indirecto a asegurar que se genere. Por lo tanto, generar y repartir la riqueza son dos objetivos fundamentales para el éxito organizacional, sean cuales fueren su misión y su visión del futuro. Reiteramos: uno de los aspectos más importantes de la filosofía de la organización es la política de remuneración y recompensas para sus *grupos de interés*. Por supuesto que las recompensas no deben ser entendidas como un costo para la organización, sino como una inversión necesaria para asegurar sus resultados finales. Las organizaciones deben analizar la relación de las inversiones que implican y los beneficios que generan sus sistemas de recompensas. En otras palabras, los sistemas de recompensas deben generar un rendimiento para la organización y además deben ser un incentivo para que los *grupos de interés* continúen haciendo contribuciones a la organización. Una mano lava la otra: la organización espera las contribuciones de sus *grupos de interés*, obtiene resultados y réditos y, al mismo tiempo, recompensa a aquellos que ayudaron a obtenerlos. A continuación nos concentraremos en las recompensas que se ofrecen a los colaboradores (figura P5.1).

A lo largo de esta parte será importante comparar y evaluar los sistemas de recompensas de las organizacio-

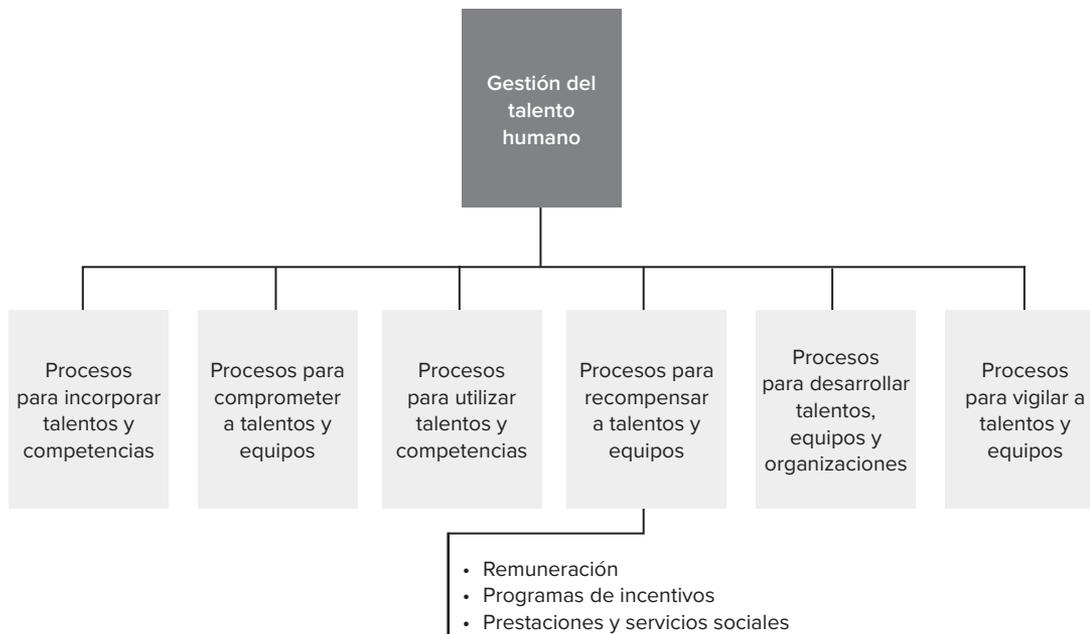


Figura P5.1 Procesos para recompensar a los talentos y los equipos.

nes. La variabilidad es enorme. Algunas de ellas todavía utilizan procesos fijos y rígidos, genéricos y estandarizados, tradicionales y superados, mientras que otras echan mano de procesos flexibles, más avanzados y complejos, para incentivar y motivar a las personas que trabajan en ellas.

La figura P5.2 muestra las dos posiciones: el enfoque tradicional y el enfoque moderno de los procesos para recompensar a las personas.

En el enfoque tradicional predomina el modelo de *homo economicus*, es decir, el supuesto de que a las personas

solo las motivan los incentivos salariales, económicos y materiales. La remuneración obedece a normas rígidas e inmutables, se administra con procesos estandarizados de evaluación de los puestos, a partir de una política generalizada que se aplica a todos los trabajadores, indistintamente y sin tomar en cuenta las diferencias individuales de sus desempeños y sus necesidades. La remuneración se basa en el tiempo y no en el desempeño, otorga importancia al pasado del trabajador y a los valores fijos y permanentes. De este modo, si el empleado contribuye más o menos, su remuneración será siempre la misma.

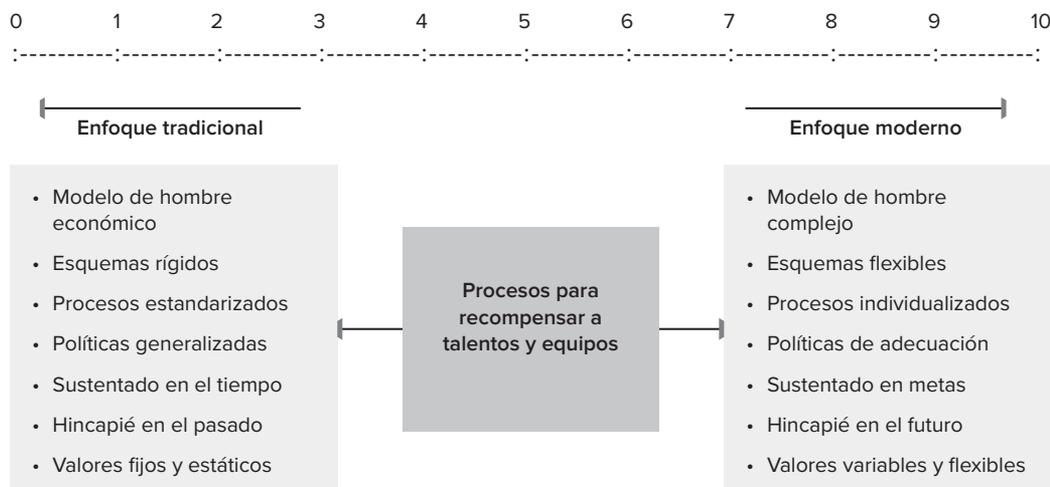


Figura P5.2 ¿Qué calificación otorgaría usted a los procesos para recompensar a los talentos en su organización?<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (2015). Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

En el enfoque moderno predomina el modelo del hombre complejo, es decir, el supuesto de que las personas se sienten motivadas por una enorme variedad de incentivos, como el salario, los objetivos y las metas que deben alcanzar, la satisfacción en el puesto y en la organización, las necesidades de realización personal, etc. En este caso la remuneración obedece a esquemas flexibles, se rige por procesos personalizados, dentro de una política de reconocimiento de las diferencias individuales entre las personas y su desempeño. La remuneración se sustenta en las metas y los resultados que las personas deben alcanzar; se da importancia al desempeño futuro y a los valores variables y flexibles. También puede estar basada en las competencias o en la complejidad del trabajo. Es cuestión de escoger.

Las organizaciones desarrollan sistemas de recompensas que provocan un efecto directo en su capacidad para atraer, retener y motivar a los trabajadores. Por una parte, las recompensas buscan incentivar la contribución de

las personas para alcanzar los objetivos y la rentabilidad de la organización. No obstante, por otra parte, las recompensas afectan los costos laborales. Por lo mismo, es importante comprender los aspectos básicos del diseño y la administración del sistema de recompensas.

Esta parte 5 del libro se dedica a los procesos que las organizaciones utilizan para incentivar y recompensar a sus miembros, sea en función de los puestos que ocupan, del tiempo que llevan en la organización, del desempeño alcanzado o de las metas y los resultados que obtuvieron. La remuneración, los incentivos y las prestaciones y servicios que se ofrecen a los trabajadores serán los temas principales de esta parte. En el capítulo 10 abordaremos la remuneración, sus fundamentos y sus complementos en términos de prestaciones sociales. En el capítulo 11 describiremos los distintos tipos de programas de incentivos al personal y sus características más importantes. En el capítulo 12 trataremos las prestaciones y los servicios principales que se ofrecen a los trabajadores.



# CAPÍTULO 10

## Remuneración

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** las recompensas que se ofrecen a los asociados de la organización.
- **Explicar** los conceptos de remuneración e incentivos.
- **Describir** los componentes de la remuneración total.
- **Comprender** el diseño del sistema de remuneración.
- **Describir** los métodos de evaluación de los puestos.
- **Describir** los procesos de investigación salarial.

### Lo que verá a continuación:

- Recompensas organizacionales
- Concepto de remuneración

- Diseño del sistema de remuneración
- Concepto de gestión de salarios
- Evaluación y clasificación de los puestos
- Remuneración con base en competencias
- Remuneración en función de la complejidad del trabajo
- Investigación de salarios
- Política salarial

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### La preocupación de Rafael

Rafael Ferreira es uno de los mejores gerentes de la Compañía Mercurio de Combustibles, de Brasil. Desde hace 12 años trabaja en ella, ha hecho una carrera exitosa y ahora dirige el área gestión del mercado industrial de la empresa. Es una enorme responsabilidad tener que prestar atención a un grupo considerable de empresas clientes en un mercado tan competitivo y dinámico. A Rafael le gusta su trabajo y se siente orgulloso de lo que hace. Está muy conectado con la empresa y se relaciona bien con sus

colegas. Piensa que tiene mucho futuro por delante, pero, en su fuero interno, le asaltan algunas preocupaciones. El avance hacia ese futuro camina muy lentamente. Tiene un gran puesto en la compañía y gana un buen sueldo, aun cuando no es formidable. Todo en la compañía es muy seguro, rutinario y estandarizado. La esposa de Rafael piensa que él merece mucho más de lo que la empresa le ofrece. Ella no cesa de decirle que la empresa está amarrada a normas y pautas burocráticas y que jamás rompe las reglas del juego.

### Proporcionar recompensas a los talentos

Nadie trabaja gratis ni invierte esfuerzo, dedicación, energía y competencias sin esperar algo a cambio. Las personas trabajan en las organizaciones en función de ciertas expectativas y resultados que esperan recibir. Lo mismo ocurre con las organizaciones que invierten en las personas para obtener resultados. Es cuestión de reciprocidad. Las personas están dispuestas a dedicarse al trabajo, las metas y los objetivos de la organización con la idea de que, si los alcanzan, su esfuerzo y dedicación les producirán algún rendimiento significativo. En otros términos, la

dedicación de las personas al trabajo organizacional depende del grado de reciprocidad que perciban de que el trabajo produce resultados esperados y, cuanto mayor sea esa medida, tanto mayor será su dedicación. De ahí la importancia de proyectar sistemas de recompensas capaces de aumentar el compromiso de las personas con los negocios de la organización. Eso representa para esta última una cuantiosa inversión.

### Recompensas organizacionales

La actividad organizacional se puede ver como un complicado proceso de conversión de varios recursos por medio

de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados. El proceso de conversión requiere una combinación óptima de entradas, como esfuerzo humano, competencias, tecnología, materia prima y capital en un conjunto de trabajo integrado, para que se produzca un resultado deseado. El elemento humano es una parte vital e imprescindible de esa actividad. Los economistas clásicos suelen ver tres factores de producción: los recursos naturales, el capital y el trabajo. Cuando una administración reúne y combina los tres, entonces se crea más capital financiero o riqueza. Para alguien que conoce la teoría de los sistemas, esto representa un fenómeno sinérgico o un emergente sistémico. El capital o la riqueza que se crea se reparte entre quienes intervinieron en su generación: una fracción, en forma de costo, pasa a los proveedores (que proporcionaron los insumos, los servicios, las materias primas o los equipamientos, los propietarios de las máquinas, los equipos o los edificios alquilados, etc.), otra fracción, en forma de intereses (a aquellos que prestaron dinero a la organización), llega a otra parte, en forma de dividendos (a aquellos que pusieron el capital de participación o de riesgo para el negocio) y, por último, otra fracción, en forma de salarios y encargos sociales (a los trabajadores y al gobierno). Así, cada recurso productivo tiene su costo y su beneficio, o su inversión y su rendimiento. El emergente sistémico o efecto sinérgico es lo que hace que el beneficio sea mayor que el costo y que el rendimiento compense con mucho la inversión.



Para conocer más sobre este tema, véase “Participación de los grupos de interés de la organización”.

Las recompensas que ofrece la organización influyen en el nivel de satisfacción de sus grupos de interés. Cada uno está dispuesto a invertir sus recursos en la medida que obtenga rendimientos y resultados de sus inversiones. En función de sus características sistémicas, la organización consigue homogeneizar todos los recursos que ofrecen los diversos grupos de interés y apalancar sus resultados por medio del efecto sinérgico. Con esos resultados es posible obtener un rendimiento mayor que las aportaciones efectuadas y mantener la continuidad del negocio. En el fondo, todos ganan en virtud de las múltiples contribuciones que hacen.

## Concepto de remuneración

Cada gerente y colaborador, como dos importantes grupos de interés de la organización, están interesados en invertir su trabajo, dedicación y esfuerzo personales, así como sus conocimientos y habilidades, siempre y cuando tengan la certeza de recibir una retribución que satisfaga

sus objetivos. Por otro lado, a las organizaciones también les interesa invertir en recompensas para los grupos de interés internos en tanto aporten para alcanzar sus objetivos. Los resultados y las recompensas son dos conceptos estrechamente relacionados, porque ofrecen valor a cada una de las partes. De aquí deriva el concepto de remuneración total, una de las formas de recompensar a los gerentes y los colaboradores.

## Los cuatro componentes de la remuneración total

La remuneración total de los gerentes y los colaboradores consta de cuatro componentes principales. La proporción relativa de cada uno de ellos varía de una organización a otra. Algunas hacen hincapié en la remuneración básica, otras prefieren dar mayor importancia a los incentivos salariales en una mezcla de remuneración variable acorde con la contribución que cada gerente o colaborador hace al negocio. En el fondo, es un intercambio de valores: los que ofrecen los gerentes o los colaboradores a la organización y lo que esta les ofrece de regreso a ellos (figura 10.1).

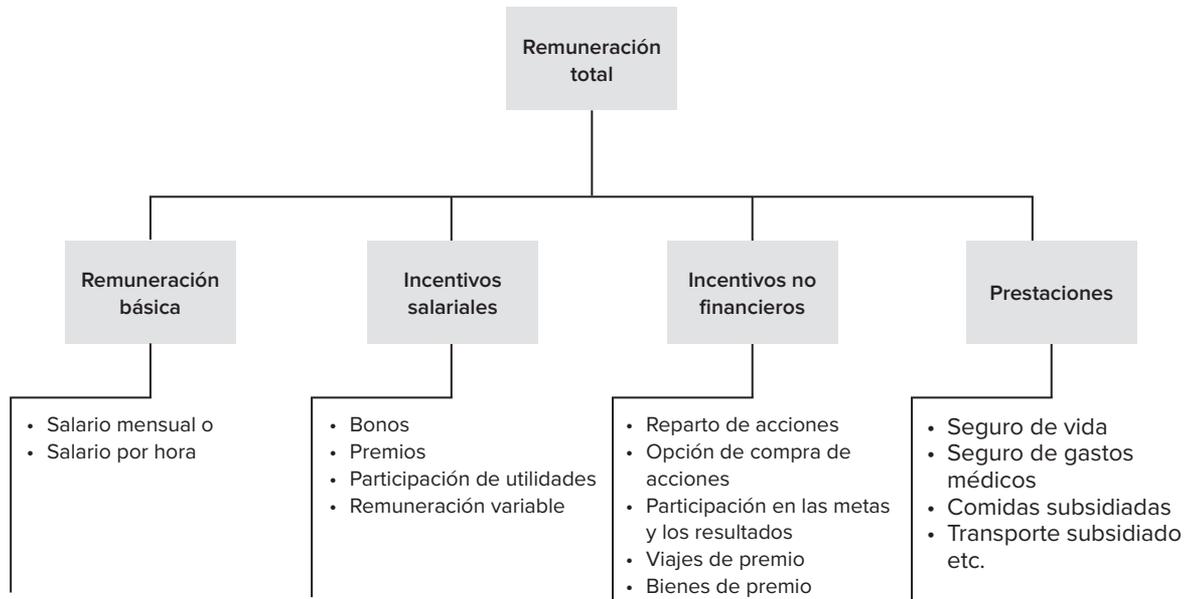
En la mayoría de las organizaciones, el principal componente de la remuneración total es la remuneración básica, esto es, la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo mensual o de salario por hora. En este sentido, el salario mensual o por hora representa la remuneración básica. En la jerga económica el salario es el pago monetario que el trabajador recibe por vender su fuerza de trabajo.<sup>1</sup> Aun cuando en otros periodos de la historia habían existido trabajadores asalariados, no fue sino hasta el advenimiento del capitalismo que el salario se convirtió en la forma dominante de pagar por la mano de obra. El segundo componente de la remuneración total son los incentivos salariales, los cuales son programas diseñados para recompensar a los empleados que presentan un alto desempeño, que alcanzan objetivos predefinidos y que contribuyen directa o indirectamente al resultado final de la organización. Los incentivos se pagan de diversas formas, por medio de bonos y participación en los resultados, como recompensas por el buen desempeño de los colaboradores. El tercer componente de la remuneración total son las prestaciones que, casi siempre, están incluidas en la remuneración indirecta y que abordaremos más adelante. Por ende, es preciso juntar el salario, los incentivos y las prestaciones sociales ofrecidas.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿La remuneración es costo o inversión?”.



<sup>1</sup> Sandroni, P. (org.) (1989). *Diccionario de Economía* (p. 280). São Paulo: Editora BestSeller.

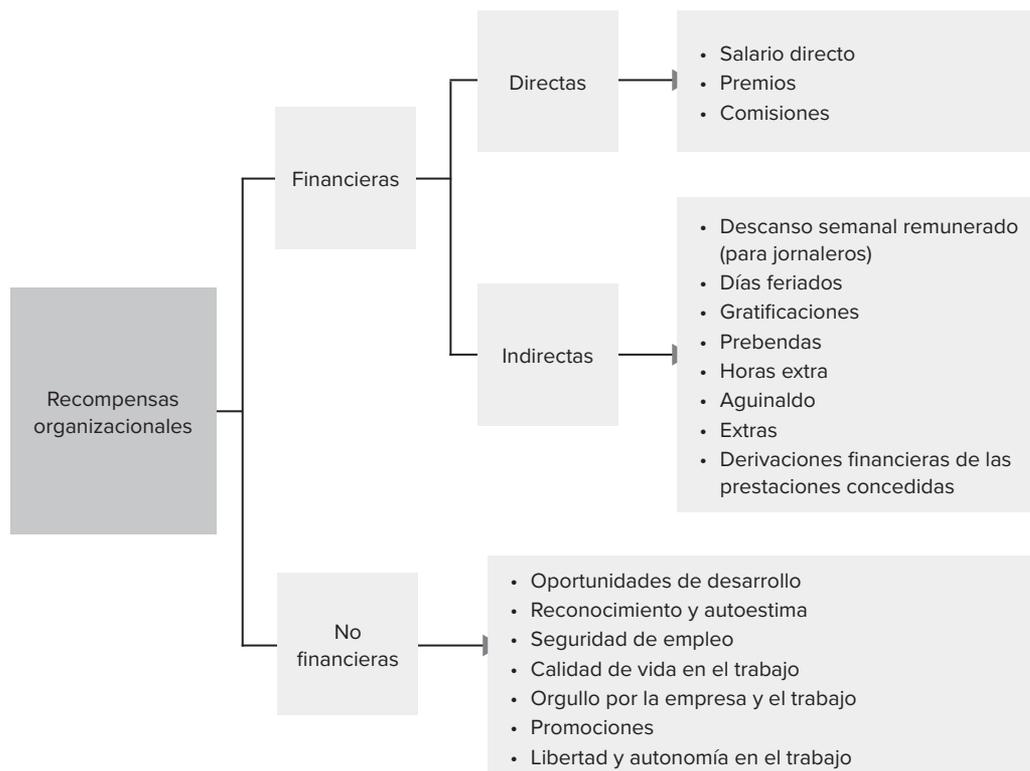


◆ **Figura 10.1** Los cuatro componentes de la remuneración total.

## Recompensas financieras y no financieras

Las recompensas se clasifican en financieras y no financieras. Las primeras pueden ser directas e indirectas. La figura 10.2 nos brinda una idea resumida al respecto.

1. **La recompensa financiera directa** consiste en el monto de dinero que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que el empleador paga al empleado en función del puesto que ocupa y de los



◆ **Figura 10.2** Los diversos tipos de recompensas.

servicios que presta durante un periodo determinado. El salario se percibe como contraprestación del servicio que el colaborador presta en el puesto que ocupa. Se puede referir al mes o a las horas que se han trabajado. Los jornaleros reciben lo correspondiente al número de horas de trabajo efectivo durante el mes (se excluye el descanso semanal remunerado) multiplicado por el valor del salario por hora. Los empleados por mes reciben el valor de su salario mensual. El uso del salario por horas para el personal directo facilita el cálculo de los costos de producción, es decir, las horas trabajadas se incluyen en los costos directos de producción, mientras que las horas no trabajadas (descanso semanal remunerado y días feriados) y las prestaciones sociales se adjudican a los costos indirectos. Como a los trabajadores contratados por mes se les define como personal indirecto (sin relación directa con el proceso productivo) sus salarios y prestaciones sociales se consideran en el presupuesto de egresos de la organización.

2. **La recompensa financiera indirecta** es el salario indirecto que se debe pagar de acuerdo con las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, extras (por riesgo, insalubridad, turno nocturno, tiempo adicional de servicio, etc.), participación en los resultados y horas extra, así como el equivalente monetario correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece la empresa (como alimentación y transporte subsidiados, seguro de vida de grupo, etcétera).

La suma del salario directo y del indirecto constituye la remuneración. Ello significa que la remuneración abarca todos los rubros del salario directo y todas las derivaciones del salario indirecto. En otros términos, la remuneración constituye todo lo que el empleado recibe como consecuencia del trabajo que realiza en una organización. La remuneración es el pago en especie y el salario es el pago en dinero.



Para conocer más sobre este tema, véase “Ver el conjunto y no sus partes”.

## Salario nominal y salario real

En realidad, el salario representa la principal forma de recompensa organizacional. Hay un salario nominal y un salario real. El nominal representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal

no se actualiza con periodicidad se erosiona y sufre la consecuente pérdida de poder adquisitivo. Por su parte, el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensualmente y equivale al poder adquisitivo, el cual se entiende como la “canasta” de mercancías que se pueden adquirir con el salario. Así, la simple reposición del valor real no significa un aumento salarial, porque el salario nominal solo se modifica para actualizarlo al salario real del periodo anterior. De ahí la diferencia entre ajuste del salario (recomposición del salario real) y el aumento real del salario (el incremento del salario real).

También existe otro tipo de salario, el mínimo, que es la remuneración más baja que permite la ley para los trabajadores de un país o de un ramo de actividad económica. Su determinación representa una intervención del Estado en el mercado de trabajo o, como ocurre en muchos países, es el resultado de negociaciones colectivas entre empleados y empleadores.<sup>2</sup>

De modo que al definir el salario hay que considerar varios aspectos:

1. Es la paga por un trabajo o por alguna actividad.
2. Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización.
3. Coloca a la persona en una jerarquía dentro de la organización.
4. Define el nivel de vida del colaborador.
5. Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

El salario constituye el núcleo de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todos los colaboradores dedican su tiempo y esfuerzo a las organizaciones y, en consecuencia, reciben dinero, el cual representa un intercambio de derechos y responsabilidades entre el empleado y el empleador. La administración de los salarios es el proceso que maneja el programa de remuneración de la organización en todos sus aspectos.

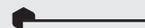


<sup>2</sup> Sandroni, 1989, *Diccionario de Economía*, p. 281.

### Nota interesante

#### Los diversos conceptos de remuneración

- Es el proceso que incluye todas las formas de pago o recompensas que se entregan a los trabajadores en razón de su empleo.<sup>3</sup>
- Es la función de la gestión del talento humano que maneja las recompensas que las personas



<sup>3</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 421). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

reciben a cambio de desempeñar las tareas de la organización.<sup>4</sup>

- Incluye los rendimientos financieros, los servicios tangibles y también las prestaciones de los empleados, como parte de las relaciones de empleo.<sup>5</sup>
- Es el paquete de recompensas cuantificables que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes: la remuneración básica, los incentivos salariales y la remuneración indirecta/prestaciones.<sup>6</sup>
- Es un proceso de intercambio, en el cual, por una parte, la organización espera obtener trabajo y, por la otra, la persona espera recibir una compensación por el trabajo que presta.



<sup>4</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 701). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>5</sup> Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (1994). *Human Resource Management* (p. 541). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>6</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 356). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## Tipos de salario

El salario puede ser pagado de maneras diferentes. Existen tres tipos de salario:

1. **Por unidad de tiempo:** es el pago con base en la cantidad de tiempo que la persona está a disposición de la empresa. La unidad de tiempo puede ser una hora, una semana, una quincena o mes y, por lo mismo, las personas son contratadas por hora o por mes.
2. **Por resultados:** en este caso el salario depende de la cantidad o el número de piezas o de obras que produce el colaborador. Abarca los sistemas de incentivos (comisiones o porcentajes) y los premios por producción (gratificaciones por la productividad alcanzada o los negocios realizados).
3. **Por la tarea:** esta modalidad es una fusión de los dos tipos anteriores, es decir, la persona está sujeta a una jornada de trabajo, al mismo tiempo que su salario se determina por la cantidad de piezas que produce.

## Significados del salario

El salario es una contraprestación por el trabajo que una persona desempeña en la organización. A cambio del dinero, elemento simbólico e intercambiable, la persona empeña parte de sí misma, de su esfuerzo y de su vida, y se compromete a realizar una actividad diaria y a cumplir con una norma de desempeño en la organización. Para las personas, el trabajo es un medio para alcanzar el objetivo intermedio que representa el salario. Según la teoría de las expectativas, el salario permite al individuo alcanzar muchos de los objetivos finales que desea. En la prác-

tica, constituye la fuente de la renta de cada persona que le proporciona poder adquisitivo. Este define su nivel de vida y la satisfacción de su jerarquía de necesidades individuales. El pago que la organización entrega al trabajador es el elemento más importante de su poder de compra. El monto de dinero que gana una persona también sirve de indicador de su poder y prestigio, lo cual influye en su autoestima. En suma, la remuneración afecta a las personas desde el punto de vista económico, sociológico y psicológico.<sup>7</sup>

Para la organización, el salario representa un costo y al mismo tiempo una inversión. Costo porque el salario se refleja en el costo del producto o el servicio final. Inversión porque representa el dinero que se aplica a un factor de producción, el trabajo, como medio para agregar valor y obtener un rendimiento mayor a corto o mediano plazos.

La proporción de los salarios y las correspondientes prestaciones sociales, como parte del valor del producto o servicio que ofrece la organización, depende del sector productivo en el que opere. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo) tanto menor será la parte de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), tanto mayor será la incidencia de los salarios y las prestaciones sociales en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto respetable de dinero que debe ser muy bien administrado. De ahí la necesidad de la administración de los salarios.



Para conocer más sobre este tema, véase “El salario como fuente de satisfacción de las necesidades humanas”.

## Composición de los salarios

El monto de los salarios depende de varios factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que los condicionan fuertemente. Por lo tanto, definirlos es una tarea compleja pues implica múltiples decisiones, porque los factores internos y externos se interrelacionan y tienen diferentes efectos en ellos. Estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que los elevan o los bajan. Por lo general, cuando se toman las decisiones relativas a los salarios se considera el conjunto de factores internos y externos que constituyen el compuesto salarial, como muestra la figura 10.3.



<sup>7</sup> Wallace, M. J. & Fay, C. H. (1983). *Compensation Theory and Practice*. Boston, MA: PWS-Kent.



◆ Figura 10.3 Composición de los salarios.

## Volvamos al caso introductorio

### La preocupación de Rafael

Rafael no es un gerente acomodaticio, sino que, por el contrario, es un joven con espíritu emprendedor que quiere crecer a toda costa. Pero la compañía no le ayuda porque siempre le impone una serie de trámites y un papeleo que lo enredan en su trabajo más que apoyarlo. A él le gustaría tener más responsabilidad, más autoridad y correr más ries-

gos en su trabajo. Conoce los objetivos organizacionales que debe ayudar a alcanzar y colabora con todas sus fuerzas para lograrlos. Sin embargo, tiene plena conciencia de que sus objetivos personales, como afrontar riesgos y desafíos, tener más autoridad y responsabilidad, crecer personal y profesionalmente, se frustran de manera cotidiana. A veces, tiene una clara sensación de que está en la empresa equivocada.

## Diseño del sistema de remuneración

La remuneración es un asunto complicado porque depende de innumerables factores. Hay toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración. La construcción del plan de remuneración requiere suma atención dado que sus efectos y consecuencias tienen gran efecto en las personas y en el desempeño de la organización.<sup>8</sup> El diseño del sistema de remuneración presenta dos desafíos principales: primero debe ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos y, segundo, se debe moldear y ceñir a las características únicas de la organización y de su entorno.<sup>9</sup>



<sup>8</sup> Wallace, M. J. (1991). "Sustaining Success With Alternative Rewards". En: Rock, M. L. & Berger, L.A. (eds.), *The Compensation Handbook*. Nueva York: McGraw-Hill.

<sup>9</sup> Carrol, S. J. (1987). "Business Strategies and Compensation Systems". En: Balkin, D. B. & Gómez-Mejía, L. R. (eds.), *New Perspectives on Compensation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

## Criterios para preparar un plan de remuneración

Hay nueve criterios básicos para preparar un plan de remuneración:<sup>10</sup>

1. **Equilibrio interno frente a equilibrio externo:** ¿se debe percibir el plan de remuneración como justo dentro de la organización o justo en comparación con el salario de otras organizaciones del mismo sector? La equidad interna obedece al principio de justicia distributiva, que fija los salarios de acuerdo con las aportaciones o los insumos que los colaboradores intercambian con la organización. El salario representa el más importante de esos resultados, a un lado de la importancia de las prestaciones no monetarias. Con esta perspectiva psicológica, las personas no cesan de comparar lo que aportan a la organización con lo que



<sup>10</sup> Gómez-Mejía, Balkin & Cardy, 1995, *Managing Human Resources*, p. 358.

esta les devuelve y de comparar esa ecuación del insumo/resultado con la de otros empleados que trabajan dentro y fuera de la organización. El modelo de la justicia distributiva subraya que las personas se sienten satisfechas cuando perciben que su pago es equitativo en comparación con el de los colegas que desempeñan un trabajo similar. Por otra parte, la equidad externa obedece al mercado de trabajo, el cual fija los salarios con base en ocupaciones similares de otras organizaciones del mismo sector de actividad. La equidad externa alinea los salarios de la organización con los del mercado de trabajo. Por ello, las empresas deben equilibrar los dos tipos para mantener la consistencia de su estructura salarial.

2. **Remuneración fija o remuneración variable:** la remuneración puede tener una base fija (el pago de salarios mensuales o por hora) o variar de acuerdo con criterios previamente definidos, como las metas o las ganancias de la organización. La mayoría de estas paga a sus colaboradores salarios mensuales, porque así reducen los riesgos, tanto para el empleador como para el colaborador. Otras optan por cantidades variables para los puestos elevados, como los de presidentes y directores (en función de los resultados de las operaciones) y de vendedores (con base en comisiones de ventas). Apple adoptó la remuneración flexible para otorgar ventajas a la empresa y a los colaboradores, porque estos prefieren los salarios bajos a cambio de acciones de la compañía. Muchos de ellos se hicieron millonarios o billonarios en la década de 1980. Los gerentes de tiendas de Wal-Mart trabajaron durante años a cambio de salarios bajos y acciones de la compañía y no se arrepienten de haberlo hecho, pues todos ellos se enriquecieron.
3. **Desempeño o antigüedad en la compañía:** la remuneración puede dar importancia al desempeño y fijarse de acuerdo con las aportaciones individuales o grupales o en la antigüedad que el trabajador tiene en la organización. La remuneración que depende del desempeño adopta la forma de salario por producción (con base en las unidades producidas) y de comisiones por ventas. Muchas compañías pagan premios por sugerencias para reducir costos, bonos por una atención perfecta al cliente o pagos por méritos en las evaluaciones del desempeño. Algunas organizaciones ofrecen una remuneración que depende de la antigüedad en la compañía, que paga un salario en función del puesto, incrementado por un monto adicional derivado de los años que la persona ha trabajado en ella. La progresión de los salarios también se aplica mediante promociones dentro de la organización. En realidad, la cultura organizacional es la que definirá la importancia. En 3M, donde predomina una cultura de innovación, la remuneración valora el desempeño y la aportación de las personas a sus resultados finales.

4. **Remuneración del puesto o remuneración de las competencias:** la compensación se puede enfocar en la medida en que el puesto contribuye a generar utilidades para la organización o en la medida en que las competencias de la persona contribuyen al trabajo o a la organización. El sistema tradicional privilegia el salario en razón de la aportación del puesto y no de la forma en que lo desempeña el colaborador. En este caso, el puesto representa la unidad de análisis para determinar la estructura salarial. Lo que interesa es el puesto y no su ocupante. La política salarial con base en los puestos funciona bien cuando estos no cambian y cuando la tecnología es estable y la rotación baja, cuando los colaboradores reciben entrenamiento intensivo para aprender las tareas y los puestos que hay en el mercado son estándares y las personas desean crecer por medio de promociones en sus carreras. El sistema de remuneración con base en las competencias toma en cuenta los talentos que las personas deben poseer para poder aplicarlos a una serie de tareas y situaciones.<sup>11</sup> o las remunera con base en la complejidad del trabajo. La remuneración aumenta en la medida que la persona adquiere capacidad para desempeñar más actividades con éxito. Por el contrario, la remuneración que se sustenta en el individuo es la indicada cuando la fuerza de trabajo es educada y tiene capacidad y voluntad para aprender nuevas tareas, cuando la tecnología y la estructura organizacional cambian constantemente, cuando las oportunidades para la movilidad vertical son limitadas, cuando la organización estimula la participación y el espíritu de equipo y cuando los costos de la rotación y del absentismo en términos de pérdidas de producción son muy elevados.<sup>12</sup>
5. **Igualitarismo o elitismo:** la remuneración puede incluir al mayor número posible de colaboradores dentro de un mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes en razón de los niveles jerárquicos o los grupos de trabajadores (elitismo). En el sistema igualitario, todos los colaboradores participan del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los trabajadores, de la cima a la base de la organización. El sistema elitista lo utilizan las organizaciones más viejas, bien establecidas en el mercado y con poca competencia. El elitismo refuerza la jerarquía tradicional de la organización. La tendencia actual se dirige hacia los sistemas igualitarios que conceden poca importancia a los niveles jerárquicos, lo cual proporciona flexibilidad y propicia

<sup>11</sup> Tosi, H. & Tosi, L. (1986). "What Managers Need to Know About Knowledge-Based Pay". *Organizational Dynamics*, 14(3): 52-64.

<sup>12</sup> Gómez-Mejía, L. R. y D. B. Balkin, *The Determinants of Faculty Pay: An Agency Theory Perspective*, op. cit., pp. 921-955.

una mayor relación entre los subordinados y los gerentes, así como una mayor cooperación entre los colaboradores.

6. **Remuneración por debajo o por arriba del mercado:** la remuneración de los trabajadores puede estar en un nivel porcentual que se ubica debajo o arriba del mercado. Esta elección afecta los costos de la organización y la satisfacción de los colaboradores. La decisión de pagar menos que en el mercado es común en organizaciones pequeñas, jóvenes y no sindicalizadas, que operan en áreas poco desarrolladas en términos económicos y que poseen una elevada proporción de mujeres y minorías en su fuerza de trabajo. La decisión de pagar por arriba del mercado es común en organizaciones que procuran retener y motivar a sus colaboradores y minimizar sus costos de rotación y absentismo.
7. **Premios monetarios o premios no monetarios:** el plan de remuneración puede hacer hincapié en motivar a los colaboradores por medio de recompensas monetarias, como los salarios y los premios salariales, o de recompensas no monetarias, como con trabajos más interesantes o con la seguridad de empleo. Los premios que se entregan en forma de dinero refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras que los no monetarios refuerzan el compromiso con la organización. Los premios monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles, con poca seguridad de empleo, que valoran más las ventas que el servicio al consumidor, y en aquellas que acentúan un clima interno competitivo, en lugar del compromiso del colaborador a largo plazo. Los premios no monetarios son intangibles e incluyen el trabajo interesante y agradable, los desafíos y el reconocimiento público. Ciertos premios no monetarios se pueden transformar en dinero en el futuro (como la adquisición de acciones de la compañía o los planes de retiro).
8. **Remuneración abierta o confidencial:** los colaboradores pueden tener acceso abierto a la información sobre la remuneración de otros colegas y sobre la manera en que se toman las decisiones salariales (remuneración abierta) o se puede impedir que los trabajadores tengan acceso a esa información (remuneración confidencial). Las organizaciones varían en

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

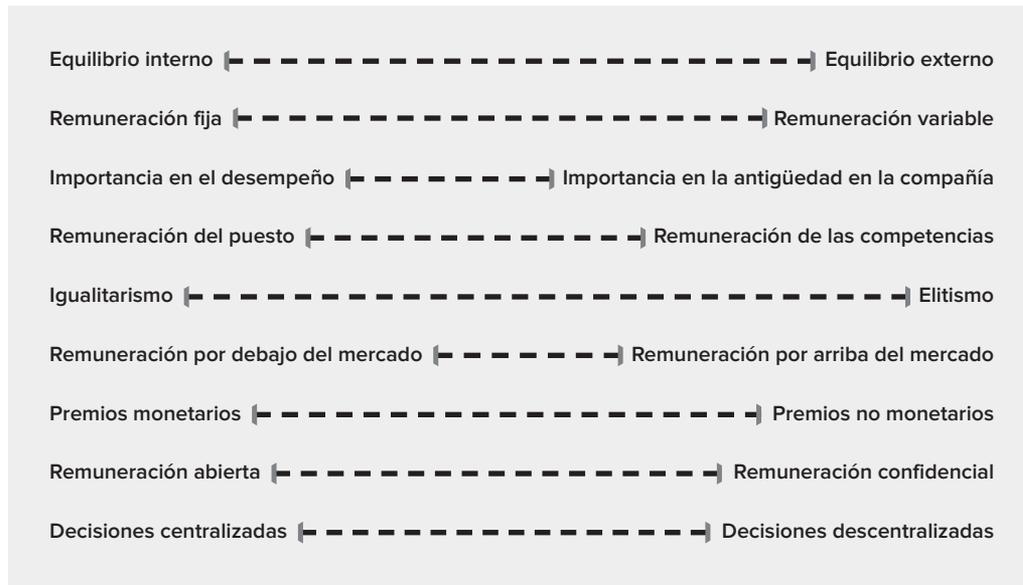
9. **Centralización o descentralización de las decisiones salariales:** las decisiones sobre la remuneración pueden estar bajo el control de un órgano central o ser delegadas en los gerentes de las unidades organizacionales. En el sistema centralizado, las decisiones se suelen tomar y controlar en el área de gestión del talento humano. En el sistema descentralizado, las decisiones son delegadas en los gerentes de línea. La centralización es funcional cuando la organización considera prudente atribuir a especialistas la responsabilidad de los registros y controles, las investigaciones de los salarios y la administración de prestaciones a efecto de afrontar los desafíos legales y laborales. Monsanto descentralizó su función de remuneración en 1986, como parte de un esfuerzo por dar mayor autonomía a cada una de sus cuatro unidades operacionales. La filosofía es corporativa, pero las normas para el desempeño y los incentivos varían de una unidad a otra. La unidad fabril mide el desempeño del colaborador con base en criterios como la productividad, los costos y la seguridad, mientras que el grupo de ventas se basa en criterios como el volumen de ventas y la generación de nuevas ventas. Como los gerentes de cada unidad tienen la preparación para evaluar a sus trabajadores diariamente, el papel del órgano de remuneración fue modificado en razón de la definición de políticas y directrices básicas. Los profesionales de la gestión del talento humano de Monsanto solicitan insumos sobre la remuneración de los gerentes y los colaboradores para vigilar las políticas y las directrices básicas (figura 10.4).

## Volvamos al caso introductorio

### La preocupación de Rafael

Además, Rafael piensa que no está bien remunerado por su trabajo. Su salario no es justo con lo que él aporta a la empresa. Piensa que hay un error, pero no sabe exactamente cómo ni dónde. Cuando observa los salarios en su alrededor, Rafael no encuentra ninguna distorsión o discrepancia. Sus

colegas ganan exactamente lo mismo que él. Sus directores ganan más y sus subordinados menos, todo de manera proporcional. La lógica del sistema es perfecta. Existe una fría proporcionalidad matemática en los salarios internos de la empresa. Sin embargo, eso no lo satisface. ¿Cuál sería el problema de Rafael?



◆ **Figura 10.4** Criterios para definir la preparación de un plan de remuneración.

## Concepto de gestión de salarios

La gestión de salarios se entiende como el conjunto de normas y procedimientos que se utilizan para establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Dado que esta es un conjunto integral de puestos de distintos niveles jerárquicos y en diferentes sectores de actividad, la administración de salarios es un asunto que involucra a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores. Una estructura salarial es un conjunto de niveles salariales referidos a los distintos puestos que contiene una organización. Para establecer y mantener estructuras salariales equitativas y justas es necesario determinar dos formas de equilibrio, a saber:<sup>13</sup>

1. **Equilibrio interno:** implica la consistencia interna entre los salarios en relación con los puestos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada.
2. **Equilibrio externo:** es la consistencia externa de los salarios en relación con los mismos puestos en organizaciones que actúan en el mismo mercado de trabajo. El equilibrio externo exige compatibilidad con el mercado.

El equilibrio interno se alcanza con información que se obtiene de la evaluación y la clasificación de los puestos, las cuales suelen basarse en un programa previo de la descripción y el análisis de los puestos. El equilibrio externo se logra con información externa que se obtiene de inves-

tigaciones de los salarios. Con esta información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de gestión del talento humano, para normalizar los procedimientos de la remuneración del personal (figura 10.5).

La política salarial representa un aspecto particular y específico de las políticas de gestión humana de la organización, quizás una de las más importantes en el compromiso de los colaboradores.

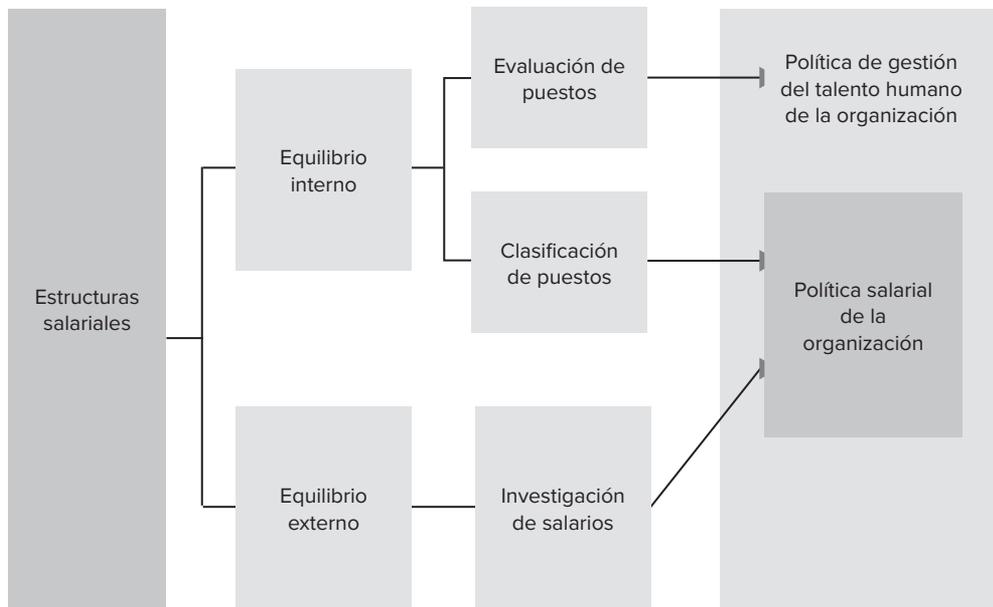
## Objetivos de la administración de salarios

El sistema de remuneración se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos:<sup>14</sup>

1. Atraer talentos a la organización y retenerlos.
2. Comprometer y desarrollar a los talentos en la organización.
3. Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal.
4. Aumentar la productividad y la calidad del trabajo.
5. Controlar los costos laborales.
6. Brindar un trato justo y equitativo a todas las personas.
7. Cumplir con las leyes laborales.
8. Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales.
9. Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.
10. Garantizar la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

<sup>13</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 373). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>14</sup> Milkovich & Boudreau, 1994, *Human Resource Management*, p. 547.



◆ **Figura 10.5** Composición de la estructura salarial.

Algunos sistemas privilegian uno o varios de estos objetivos en detrimento de otros, como muestra la figura 10.6.

## ¿Cuál es el enfoque de la remuneración?

Entre tantas definiciones, lo más conveniente es establecer cuál es el enfoque de la remuneración, es decir, preguntar si se debe basar en los puestos o en las competencias individuales o en la complejidad de los trabajos.

La figura 10.7 muestra las diferencias. Cada vez son más las organizaciones que abandonan el enfoque en los

puestos para asumir el de las competencias. También ha surgido la remuneración por niveles de complejidad de los trabajos. Veamos inicialmente la remuneración basada en el trabajo.

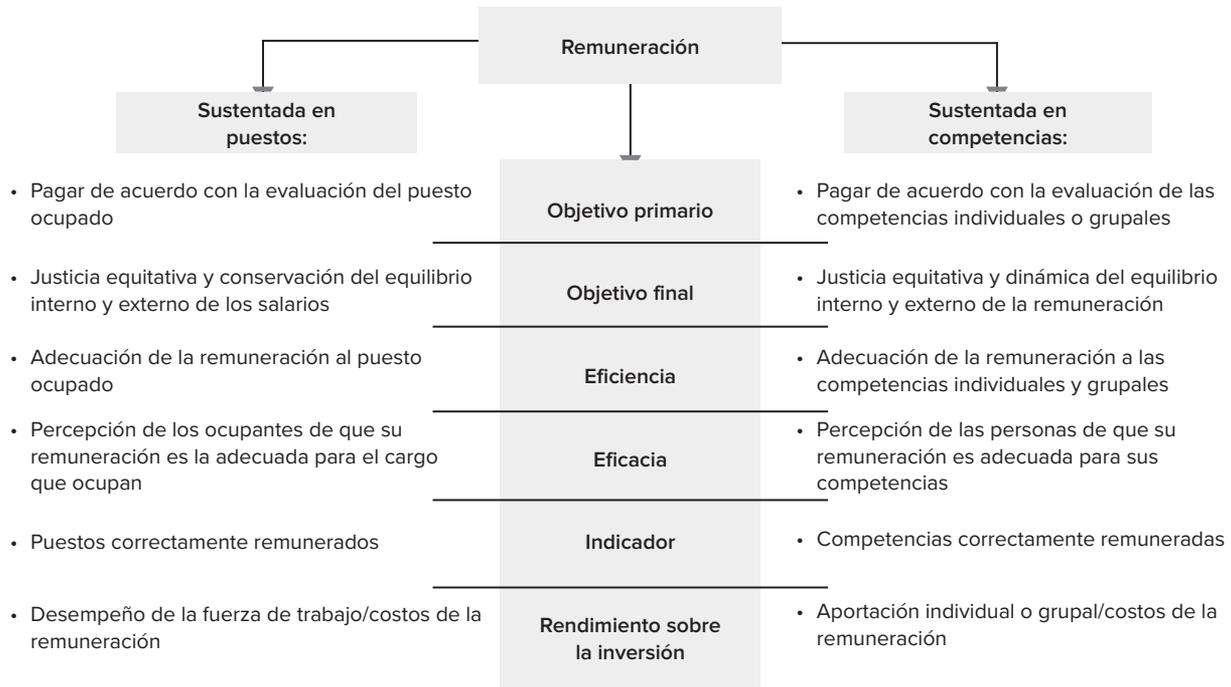
## Evaluación y clasificación de los puestos

Con el fin de asegurar el equilibrio interno de los salarios, quienes los administran recurren a la evaluación y la clasificación de los puestos. Son esquemas tradicionales para

Política salarial de Hewlett-Packard	Política salarial de Astra-Merck
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayudar a HP a seguir atrayendo personas creativas y entusiastas que contribuyan a su éxito</li> <li>• Remunerar igual que las empresas líderes del mercado</li> <li>• Reflejar la aportación sustentada y relativa de cada unidad o división de HP</li> <li>• Ser una empresa abierta y receptiva</li> <li>• Asegurar un trato justo y digno</li> <li>• Ser innovadora, competitiva y equitativa en cuanto a la remuneración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar compromiso y responsabilidad e incrementar el trabajo en equipo</li> <li>• Equilibrar los intereses inmediatos con los objetivos estratégicos</li> <li>• Premiar el desempeño excelente</li> <li>• Fomentar la justicia equitativa</li> <li>• Ser simple</li> <li>• Ser competitiva y pagar por arriba de 75% del nivel promedio de los competidores que rige en el mercado</li> </ul>

◆ **Figura 10.6** Comparación entre los objetivos de dos sistemas de remuneración.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Fuente: Milkovich, & Boudreau, 1994, *Human Resource Management*, p. 549.



◆ **Figura 10.7** Remuneración sustentada en el puesto frente a remuneración sustentada en las competencias.

cotejar los puestos y compararlos dentro de la estructura de salarios de la organización. La evaluación de los puestos es el proceso de aplicar criterios para comparar diversos puestos y llegar a una valoración interna de sus salarios. La clasificación es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utiliza como base para estructurar los salarios. La evaluación y la clasificación representan las técnicas tradicionales para definir una estructura de salarios con base en una comparación sistemática y consistente. Mientras que la evaluación de los puestos pretende fijar el valor relativo de cada puesto dentro de la organización, la clasificación coloca los salarios de los puestos dentro de una estructura integrada y cohesionada, con los respectivos escalafones salariales por orden gradual de valores. La idea subyacente es producir una distribución equitativa de los salarios dentro de la organización para eliminar cualquier tipo de arbitrariedad o disonancia.

## Métodos tradicionales para evaluar los puestos

La evaluación de puestos trata de obtener datos que permitan llegar a una conclusión respecto del valor interno que cada puesto tiene dentro de la organización e indique las diferencias esenciales entre los puestos, desde el punto de vista cuantitativo o cualitativo. Otros procedimientos, como las negociaciones con sindicatos, las investigaciones del mercado de salarios, etc., complementan el proceso de evaluación.

Los métodos de evaluación se utilizan para obtener información sobre los puestos a partir de su descripción y análisis, con el fin de efectuar comparaciones y tomar decisiones. La evaluación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por ello, la evaluación se basa en la información que ofrecen la descripción y el análisis de lo que hace el ocupante y cuándo, cómo, dónde y por qué lo hace.

Existen varios métodos para evaluar puestos y todos ellos son comparativos, es decir, comparan los puestos entre sí o los comparan con algunos criterios (categorías o factores evaluativos) que se toman como base de referencia. Los métodos de evaluación se pueden dividir en tres grupos, como muestra la figura 10.8.

Abordaremos tres de los principales métodos para evaluar los puestos: el escalafón, las categorías determinadas y la evaluación con puntos.

### 1. Método de escalafón simple

El método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón simple o una comparación simple (*job ranking*) consiste en colocarlos de acuerdo con su función (creciente o decreciente) según un criterio escogido, el cual opera como parámetro de comparación. En la práctica, se trata de una comparación de puesto por puesto, dado que cada uno se compara con los demás en función del criterio escogido como base de referencia (como su complejidad, responsabilidad, importancia, etc.). Es un método rudimentario. La comparación de puestos es global, sintética, superficial

Comparación simple	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del cargo o factores de la evaluación
Puesto <i>frente a</i> puesto Puesto <i>frente a</i> escala	Escalafón de los puestos Categorías predeterminadas	Evaluación con puntos

◆ **Figura 10.8** Sistemas de evaluación y comparación de los puestos.

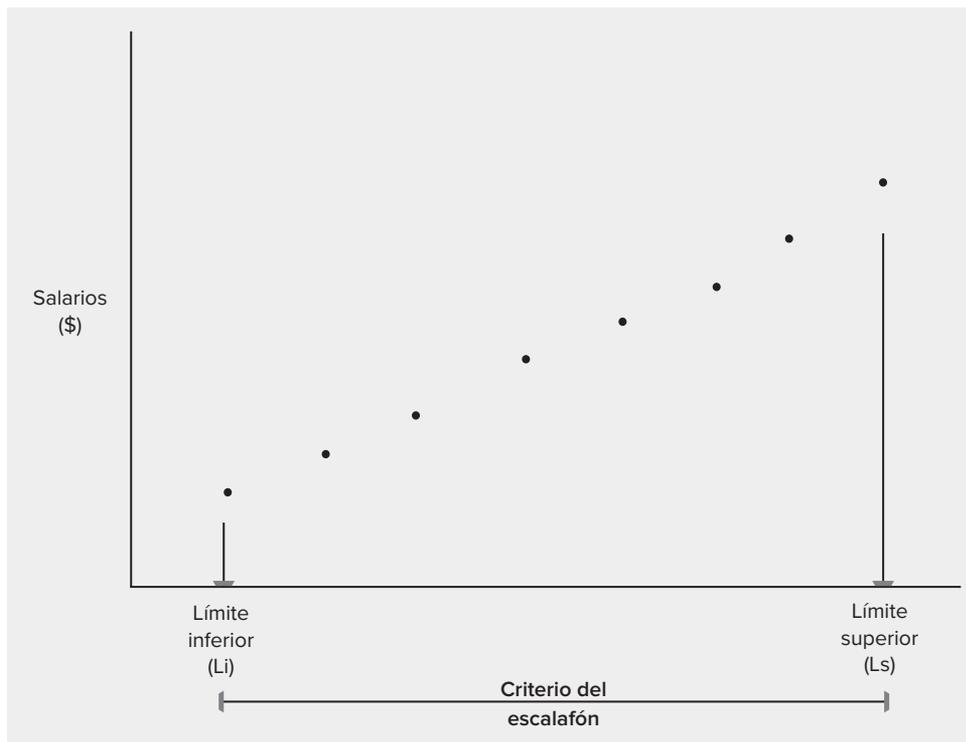
y no constituye un análisis muy profundo. Las etapas de este método son:

1. **Descripción y análisis de los puestos:** sin que importe cuál es el método de análisis, la información relativa a los puestos se debe reunir y anotar en un formato estandarizado, que se ciña al criterio que se adoptará, para facilitar la evaluación de los puestos.
2. **Definir el criterio para la comparación entre los trabajos;** se define el límite superior (Ls) y el inferior (Li) de la medida en que el criterio elegido se presenta en la organización. Si el criterio es la complejidad, los límites deben señalar cuál es el puesto más com-

plejo (límite superior) y cuál es el menos complejo (límite inferior) dentro de la organización.

3. **Comparar los puestos con el criterio escogido:** y colocarlos en el escalafón de acuerdo con su función (orden creciente o decreciente) en tanto el criterio. La función representa la propia clasificación de los puestos (figura 10.9).

Algunas organizaciones prefieren sustituir el criterio de la comparación por los puestos de referencia (*benchmark jobs*). La organización escoge los puestos de referencia que posean una cantidad determinada y conocida del criterio escogido. El puesto no se compara con el criterio,



◆ **Figura 10.9** Método de evaluación de los puestos por medio de un escalafón.

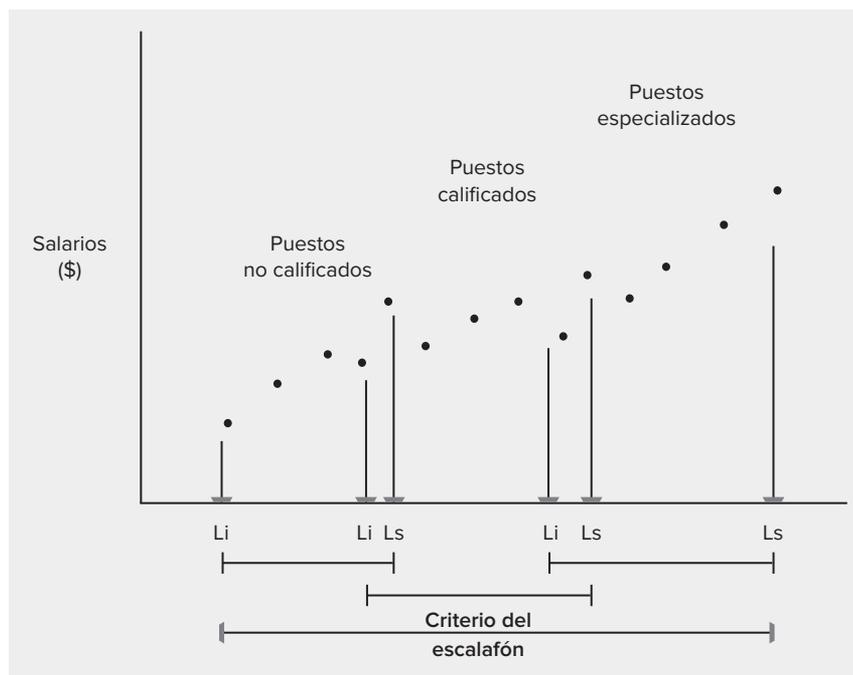
sino con los puestos de referencia que poseen una medida del criterio. A partir de este paso se establece el escalafón, es decir, los puestos de referencia se colocan a lo largo de una curva o una recta salarial y se comparan con los demás puestos similares a ellos para así definir el escalafón.

## 2. Método de categorías previamente determinadas

El método de las categorías previamente determinadas (*job classification*) es una variante del método del escalafón simple. En realidad, se podría llamar método de escalafones simultáneos, porque requiere que se dividan y sepa-

ren los puestos en categorías previamente determinadas, por ejemplo, puestos con salario mensual o por horas. Los puestos se dividen en tres categorías: los no calificados, los calificados y los especializados. Una vez establecidas las categorías, se aplica el método del escalafón simple a cada una de ellas, de forma independiente, como muestra la figura 10.10.

Cada categoría previamente determinada presenta el límite inferior y el superior, y puede haber una superposición entre ellas. Esta superposición provoca que los salarios de los límites inferiores de la categoría más avanzada sean menores que los salarios de los límites superiores de la categoría anterior.



◆ Figura 10.10 Método para evaluar puestos por categorías previamente determinadas.

## La GTH hoy

### Categorización de los puestos

El método de las categorías previamente determinadas tiene muchas variantes. Los puestos se pueden categorizar en grupos, llamados clases (cuando contienen puestos similares) o grados (cuando contienen puestos diferentes, pero con un nivel similar de dificultad). El gobierno federal de Estados Unidos tiene un sistema de administración de salarios compuesto por 10 GS (*General Schedule*), 10 clases o categorías genéricas. Los puestos se clasifican (colocan en categorías) con base en un sistema federal de clasificación con ocho factores de escalonamiento:<sup>16</sup>

1. Dificultad y variedad del trabajo
2. Recibir y ejercer supervisión
3. Juicio ejercido
4. Originalidad que se requiere
5. Naturaleza y propósito de las relaciones interpersonales del trabajo
6. Responsabilidad
7. Experiencia
8. Conocimiento requerido

Con base en estos factores de escalonamiento se elaboró una tabla descriptiva (figura 10.11) que permite a la comisión de evaluación revisar todas las descripciones de los puestos y colocarlos en la clase o categoría correspondiente.

<sup>16</sup> Dessler, 1997, *Human Resource Management*, p. 432.

<b>GS-1</b>	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata y con poco ejercicio de un juicio independiente: A - trabajo de simple rutina en oficina o en operaciones físicas, o B - trabajo elemental de un subordinado, de carácter técnico, en un campo profesional, científico o técnico.
<b>GS-2</b>	Incluye clases o puestos con deberes ejecutados bajo supervisión inmediata: A - trabajo rutinario en oficina o en operaciones físicas, bajo supervisión inmediata, con juicio independiente limitado, o trabajo técnico comparable, con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera algún entrenamiento o experiencia, o B - trabajo de igual importancia, dificultad o responsabilidad, que requiera calificaciones comparables.
<b>GS-3</b>	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A - trabajo medianamente difícil o responsable en oficina o en operaciones físicas, o trabajo técnico comparable con un objetivo limitado en un campo profesional, científico o técnico, que requiera: 1 - algún entrenamiento o experiencia 2 - conocimiento de alguna materia especial o 3 - juicio independiente de acuerdo con políticas, procedimientos y técnicas previamente establecidos o B - trabajo de igual importancia, dificultad y responsabilidad que requiera calificaciones comparables.
<b>GS-4</b>	Clases o puestos de deberes bajo supervisión inmediata o genérica: A - moderadamente difícil y responsable en oficina o en operaciones físicas o en trabajo técnico comparable en un campo profesional, científico o técnico que requiera una cantidad moderada de entrenamiento.

◆ **Figura 10.11** Definiciones del escalafón del gobierno federal de Estados Unidos.<sup>17</sup>

## Evaluación crítica

### Ventajas de la clasificación por categorías

El método de la clasificación permite agrupar un gran número de puestos en algunas clases o categorías a las que se trata de manera uniforme y estandarizada. El gobierno federal de Estados Unidos llegó a la conclusión de que el uso de métodos cuantitativos puede costar mucho más que las ventajas que genera.<sup>18</sup> La desventaja del método es que resulta difícil describir con exactitud cada clase o categoría y, por tanto, su empleo exige una fuerte dosis de juicio.<sup>19</sup>

Muchas organizaciones prefieren trabajar con base en puestos de referencia (*benchmark jobs*) en cada una de las categorías previamente determinadas para facilitar el proceso.

<sup>17</sup> Fuente: The US Office of Personnel Management.

<sup>18</sup> Lutz, C. F. (1969, junio). "Quantitative Job Evaluation in Local Government in the United States". *International Labor Review*: 607-619.

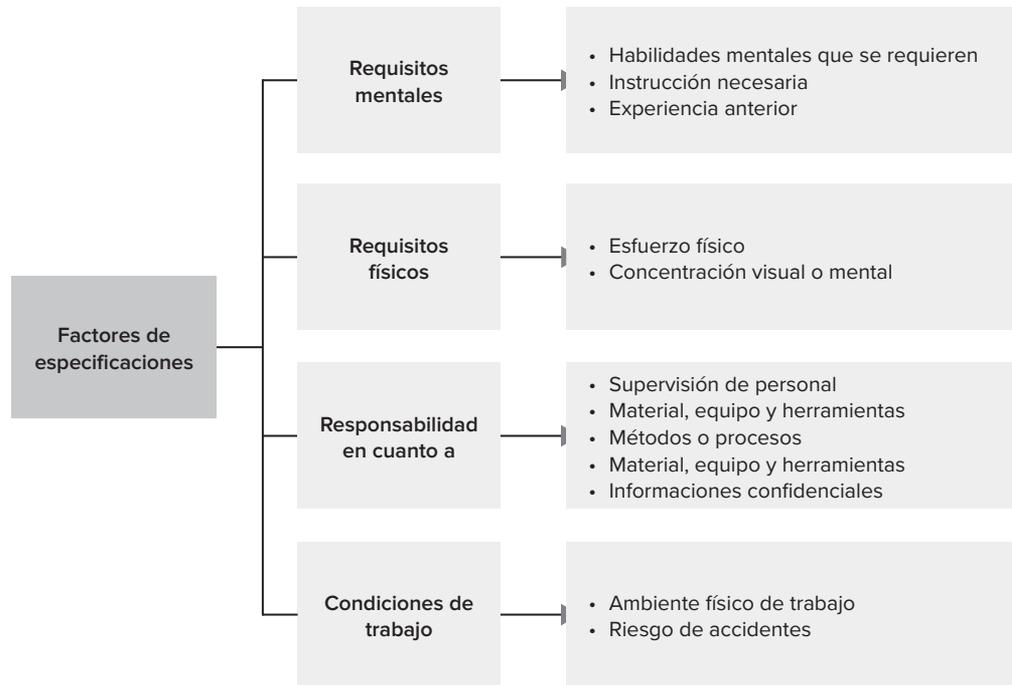
<sup>19</sup> Fuente: Otis, J. L. & Leukart, R. H. (1983). *Job Evaluation: A Basis for Sound Wage Administration* (p. 181). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

### 3. Método de evaluación con puntos

El método de evaluación con puntos o de evaluación con factores y puntos (*point rating*), creado por Merrill Lott,<sup>20</sup> es el enfoque de evaluación de puestos que más se utiliza en el mundo. Su técnica es analítica porque los cargos se comparan mediante los factores de la evaluación con los valores en puntos. También es una técnica cuantitativa, porque se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada aspecto del puesto y se suman los valores numéricos que se obtuvieron hasta alcanzar un valor total para cada puesto. El método incluye las etapas siguientes:

- 1. Elaboración de las descripciones y de los análisis de los puestos:** es el primer paso para evaluarlos.
- 2. Elección de los factores de la evaluación:** los factores de la evaluación funcionan como criterios para comparar y evaluar los trabajos. Se deben utilizar pocos factores para comparar y evaluar todos los puestos. Por tanto, los factores que se escojan deben tener dos características: universalidad (estar presentes en todos los puestos que se evaluarán) y variabilidad

<sup>20</sup> Lott, M. R. (1926). *Wage Scales and Job Evaluation*. Nueva York: Ronald Press.



◆ **Figura 10.12** Grupos de factores para la evaluación de puestos.

(presentar diferentes valores en cada puesto) (figura 10.12).

3. **Definición de los factores para evaluar:** cada factor debe tener un significado preciso para que sirva como un instrumento exacto para medir y comparar los puestos (figura 10.13).
4. **Ponderación de los factores de la evaluación:** significa atribuir una importancia relativa a cada uno de los factores en el proceso de evaluación. La ponderación sirve para atribuir a cada factor un peso relativo en las comparaciones entre los puestos. En general, la ponderación se hace con porcentajes del valor global. Así, la participación de los distintos factores de la evaluación debe sumar un total de 100.
5. **Atribución de puntos a los grados de los factores de la evaluación:** cada factor debe ser descompuesto en

grados de evaluación. En general, para construir la escala de valores, se emplean cuatro o cinco grados para cada factor y sus valores correspondientes. El grado A puede ser igual al valor de la ponderación y los demás grados (B, C, D, etc.) se definen en progresión arbitraria, que puede ser aritmética, geométrica o mixta. La construcción de ese instrumento de medición es vital para lograr una buena evaluación de los puestos.

A partir de este momento se prepara el manual de evaluación de puestos que debe contener la definición de todos los factores de la evaluación, sus grados de variación y sus respectivos puntos. El manual de evaluación funciona como el conjunto de todas las escalas de puntos de modo que el evaluador lo utilice en el proceso de evaluación de los puestos (figura 10.14).

Instrucción necesaria		
Este factor considera el grado de instrucción exigido para el debido desempeño del puesto. Se debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no el nivel de educación de la persona que lo ocupa en el momento.		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que solo tenga un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere un nivel de instrucción equivalente a la educación primaria	30
C	El puesto requiere haber cursado la primaria completa o equivalente	45
D	El puesto requiere haber terminado la educación media o equivalente	60
E	El puesto requiere haber terminado estudios superiores o equivalentes	75

◆ **Figura 10.13** Ejemplo de definición de un factor de la evaluación y sus grados.

Grupos de factores	Factores evaluados	Grados				
		A	B	C	D	E
Requisitos mentales	Instrucción necesaria	15	30	45	60	75
	Experiencia anterior	25	50	75	100	125
	Iniciativa	15	30	45	60	75
Requisitos físicos	Esfuerzo físico necesario	5	10	15	20	25
Responsabilidad en cuanto a	Concentración mental	5	10	15	20	25
	Supervisión de personas	10	20	30	40	50
	Material o equipo	5	10	15	20	25
	Dinero, documentos	5	10	15	20	25
Condiciones de trabajo	Ambiente físico de trabajo	5	10	15	20	25
	Riesgos involucrados	10	20	30	40	50

◆ **Figura 10.14** Ejemplo de una escala de puntos.

La etapa siguiente es la atribución de puntos a cada puesto, de acuerdo con los factores de la evaluación. Para tal efecto, se utiliza una tabla de doble asiento para atribuir a cada puesto el valor en puntos de cada factor. En las dos columnas de la derecha se suma el número de puntos obtenido y se coloca al lado del salario que se paga en la actualidad a los ocupantes del puesto.

### Evaluación crítica

#### Ventajas de la evaluación por puntos

Este un método cuantificable, sistemático y relativamente exacto, con una secuencia lógica y que pondera los puestos de forma escalonada o clasificada. Las desventajas se deben a su complejidad y a que se utilizan pocos factores para comparar los puestos.

Una vez que se conocen el total de puntos y el salario que se paga a los ocupantes de cada puesto se puede elegir entre dos opciones. La primera es hacer un gráfico de distribución de las frecuencias de los puntos (variable  $x$ ) y de los salarios (variable  $y$ ) para establecer la correlación entre las dos variables (figura 10.15).

La otra opción es tomar las dos últimas columnas de la derecha de la tabla de doble asiento para evaluar los puestos y aplicar el método de mínimos cuadrados. Para obtener una parábola (curva salarial), el método utiliza la ecuación:  $yc = a + bc + cx^2$ , donde  $yc$  es el salario corregido. Para generar una recta salarial, el método de mínimos cuadrados utiliza la ecuación:  $yc = a + bx$ . En las dos ecuaciones,  $a$ ,  $b$  y  $c$  representan los parámetros, mientras que  $x$  y  $yc$  representan las variables de los puestos evaluados,

respectivamente los puntos y los salarios pagados. El parámetro  $a$  define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro  $b$  define la inclinación de la línea de tendencia y el parámetro  $c$  es el responsable de la curvatura de la línea de tendencia. Los valores de los parámetros  $a$ ,  $b$  y  $c$  se calculan de la manera siguiente:

$$a = \frac{Ey}{Ex} \quad b = \frac{Exy}{Ex^2} \quad c = \frac{Ex^2y}{Ex^3}$$

La estandarización permite aplicar los criterios de modo uniforme.

La figura 10.16 muestra que, mientras que las clases de puestos son mutuamente excluyentes (un puesto pertenece a una única clase de puntos), las bandas salariales se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser iguales a los de otras más o menos elevadas.

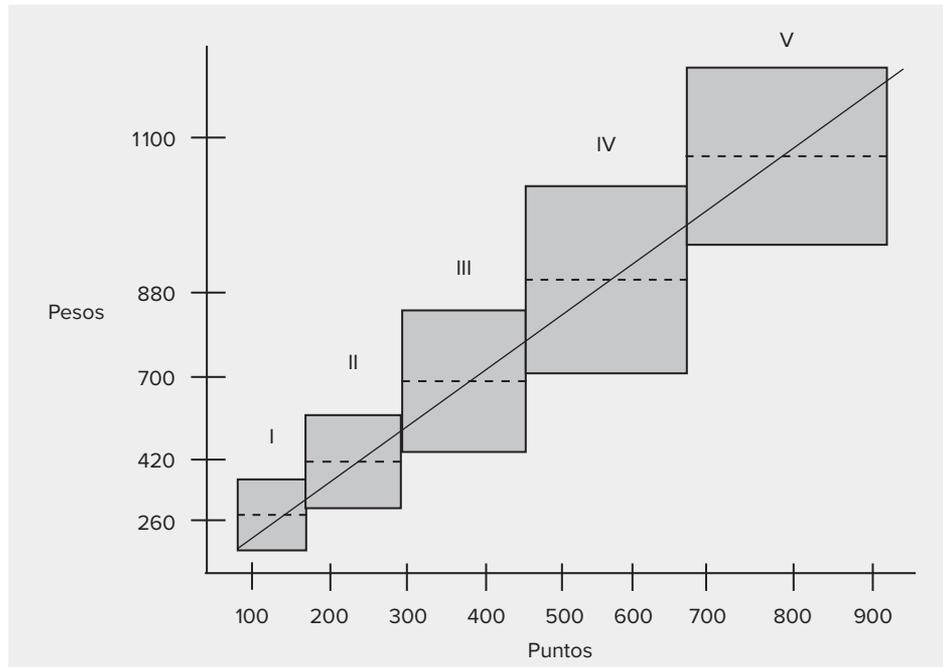


Para conocer más sobre este tema, véase “La organización sin puestos”.

### Volvamos al caso introductorio

#### La preocupación de Rafael

Los salarios de Mercurio están perfectamente equilibrados entre sí, con una definición matemática. Rafael llegó a la conclusión de que no había manera de pedir un aumento salarial a su director sin que ello produjera un desequilibrio, rompiera la armonía o provocara una desproporción en el sistema. ¿Qué debería hacer?



◆ **Figura 10.15** Diseño de una curva o recta salarial con bandas salariales.

Clases de puestos	Rango de puntos	Punto medio	Salario medio	Porcentaje de calificación	Banda salarial	
					Límite inferior	Límite superior
I	80 - 180	130	260.00	10	213.00	306.00
II	181 - 290	230	420.00	12	344.00	496.00
III	291 - 450	370	700.00	14	574.00	826.00
IV	451 - 680	570	880.00	16	721.00	1038.00
V	681 - 920	800	1100.00	18	902.00	1298.00

◆ **Figura 10.16** Ejemplo de clases de puestos y sus respectivas bandas salariales.

## Remuneración con base en competencias

La remuneración por competencias recibe varios nombres; por ejemplo, remuneración por habilidades o por calificaciones profesionales. Es una forma de remuneración que está relacionada con el grado de información y el nivel de capacitación y de competencias de cada persona. El sistema premia determinadas habilidades técnicas o conductuales del colaborador, las cuales proporcionan ventajas competitivas a la organización. El enfoque principal ahora se concentra en la persona y sus competencias individuales

y deja de estar en su trabajo. Esto significa que la remuneración no está relacionada con las exigencias del trabajo, sino con las calificaciones de quien desempeña debidamente las tareas. El colaborador polivalente se lleva la mejor parte. Por competencia, las empresas entienden varios atributos, como capacidad técnica, personalidad, creatividad y conocimiento, los cuales son prioritarios para su éxito y competitividad. En la remuneración por competencias, los colaboradores que ocupan un mismo puesto podrían recibir salarios diferentes en razón de las competencias y el potencial de cada uno. El objetivo es remunerar de manera personalizada e individualizada a cada colaborador, de acuerdo con sus competencias personales.

Muchas organizaciones están utilizando un sistema con base en competencias, no en los factores evaluados. En el fondo, la remuneración con base en competencias utiliza la misma metodología de la tradicional gestión de salarios, pero sustituye los factores de la evaluación por las competencias que requiere la organización. Las etapas que siguen reflejan esta división del todo en partes:

1. **Mapas de las competencias organizacionales** (*core competences*).
2. **Mapas de las competencias funcionales** que requiere cada área, departamento o unidad de negocios de la organización, como marketing, finanzas, producción/operaciones, GTH.
3. **Mapas de las competencias gerenciales** (o administrativas) que requieren los ejecutivos como administradores de personas.
4. **Mapas de las competencias individuales.**
5. **Definición de la jerarquía de las competencias** y de cómo alinearlas debidamente.
6. **Ponderar las competencias individuales** de la misma manera como tratamos los factores de evaluación de los puestos.

A partir de ahí, el tratamiento de las competencias sigue el mismo camino que la de los procesos de evaluación y clasificación tradicionales de los trabajos. No obstante, es necesario cubrir tres etapas adicionales para ejecutarlos:

1. La primera de ellas es la conversación entre el gerente y cada colaborador en torno a las competencias que son necesarias para el trabajo, y sus puntos fuertes y débiles individuales. Ese primer enfoque no es de carácter represivo o impositivo en absoluto. Es preciso que la organización y cada uno de los colaboradores sepan exactamente cuáles son los puntos

fuertes, para mejorarlos, y las carencias de cada quién, para corregirlas e incrementarlas.

2. La segunda etapa es la programación conjunta, por parte del gerente y el colaborador, del programa de capacitación necesario que debe incluir el proceso. Cada colaborador asume la responsabilidad de su propio desarrollo y calificación profesionales. La motivación es una consecuencia natural del proceso, porque cada persona se siente involucrada y responsable, y se esfuerza más para colaborar más con la empresa. Cada colaborador debe opinar sobre su evaluación y su capacitación. La única crítica al sistema es que la organización podría perder a algunos colaboradores que ahora están más calificados y se podrían sentir atraídos por otras empresas si no encuentran caminos abiertos para una carrera interna oportuna o ágil.
3. La tercera etapa es la remuneración personalizada. La remuneración por competencias se enfoca en la persona y no en el trabajo. La paga es más coherente con la contribución que cada individuo hace a los objetivos y los resultados de la empresa (figura 10.17).

La remuneración por competencias surgió de la necesidad de diferenciar a los colaboradores que contaban con ciertas habilidades y competencias importantes y estratégicas para el negocio de la empresa. Debido a que las organizaciones cada día exigen más autonomía y responsabilidad y ante la desaparición de niveles intermedios y de puestos, los colaboradores con capacitación desigual se estacionaban en el mismo nivel jerárquico. El nuevo concepto rescata las diferencias individuales, es decir, las personas ganan en función de lo que saben y por su contribución al éxito de la organización (figura 10.18).

Remuneración tradicional	Remuneración por competencias
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago del salario previamente establecido para el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago mensual o anual, que varía de acuerdo con la evaluación del desempeño</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salario fijo y definitivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El salario no es fijo ni definitivo</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño no afecta la remuneración del colaborador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La evaluación del desempeño afecta directamente la remuneración de la persona</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo los ejecutivos pueden recibir bonos relacionados con las metas negociadas previamente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los colaboradores pueden recibir ganancias adicionales conforme al desempeño alcanzado</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No motiva ni estimula la implicación con el negocio de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciona como factor motivador y estimula la implicación con las metas de la empresa</li> </ul>

◆ **Figura 10.17** Diferencias entre la remuneración tradicional y por competencias.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilita la identificación de los puntos fuertes y débiles de cada colaborador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores menos competentes se pueden sentir inseguros o fuera de lugar.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación resulta útil para cada colaborador porque es específica y tiene objetivos bien definidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La posible diferencia salarial entre los colaboradores que desempeñan el mismo trabajo puede generar insatisfacción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores se sienten más motivados porque conocen los objetivos y los premios que están a su alcance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación puede desaparecer con el transcurso del tiempo si el incentivo se torna rutinario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores que tienen potencial que no ha sido explotado pueden crecer en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede generar angustia, ansiedad y estrés.</li> </ul>

◆ **Figura 10.18** Ventajas y desventajas de la remuneración por competencias.

## La GTH hoy

### La GTH hoy: remuneración por competencias<sup>21</sup>

La investigación que hizo el PROGEP (Programa de Estudos em Gestão de Pessoas) de la Fundación del Instituto de Administración (FIA), convenida con la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (FEA-USP), señala que administrar la remuneración es un proceso crucial para el éxito de toda organización y que tiene un gran efecto en las relaciones entre las personas y las empresas. Por un lado, la remuneración

representa uno de los componentes principales del costo de sus procesos y servicios. Por el otro, para el colaborador simboliza la forma en la que la empresa percibe y define el valor relativo de su trabajo. La investigación revela que las empresas están buscando nuevos procesos de remuneración, donde el concepto de la competencia se presenta como elemento articulador. Una de las interpretaciones posibles de ese concepto considera que la competencia es un camino para agregar valor, el cual puede ser medido en función de lo que el colaborador “entrega” a la organización, es decir, la capacidad del colaborador para generar resultados para el negocio. De ahí, la remuneración por competencias vinculada a la capacidad de “entregar” del colaborador. Ese proceso ahora es objeto de muchas experiencias e investigaciones, si bien todavía no está muy implantado debido a su complejidad.

<sup>21</sup> Tomado del artículo: “Para onde vai a Gestão de Pessoas” (2004, mayo-junio). *HSM Management*, 44: 55 y 59.

## Evaluación crítica

### Las trabas legales

Los especialistas no están de acuerdo en cuanto a ciertas prohibiciones que existen en la ley laboral. Esta veta las diferencias salariales para funciones iguales, es decir, para un mismo trabajo desempeñado con la misma perfección técnica y productividad no puede haber salarios diferentes. La solución señalada consiste en pagar una cantidad adicional en forma de premio, incluso mes con mes, como parte del salario, pero condicionada y de carácter estrictamente personal para no afectar la equiparación de salarios. No queda descartada la hipótesis de que el colaborador pueda reclamar sus derechos por justicia laboral.

Para otros especialistas, no existe ninguna traba legal si la cantidad adicional de la remuneración por competencias se paga anualmente, porque asume el carácter de gratificación. Cuando la cantidad adicional se paga mes con mes puede crear un problema legal de continuidad. La ley establece que no se puede disminuir el salario, pero como se trata de una gratificación no existe ningún impedimento jurídico, según dicen algunos especialistas. En el Banco Pactual, la remuneración por competencias se emplea para alcanzar una meta global. Si la facturación del banco llega a 150 millones de dólares, todos los colaboradores pasarán el fin de año en Londres y París. La motivación es tanta que hasta las esposas de los colaboradores están involucradas.

En realidad, la remuneración por competencias es una forma sutil de remunerar en función de la contribución personal que cada colaborador hace a la organización y de incentivar su participación e implicación en la conducción de los negocios de esta. Como dice Claus Möller: coloque a su personal en primer lugar y ellos harán lo mismo con el cliente. Y todos, la organización, el cliente y el colaborador, saldrán ganando. Y todos los *grupos de interés* del negocio también.



Para conocer más sobre este tema, véase “Competencias y ventajas competitivas de la empresa”.

## Remuneración en función de la complejidad del trabajo

En fechas recientes ha surgido una nueva forma de remuneración basada en el grado de complejidad del trabajo. La complejidad se define con base en un criterio universal para los distintos tipos de trabajo dentro de la organización: sea por la diversidad de temas tratados, por la profundidad de los conceptos utilizados, por la intensidad de la responsabilidad ejercida, por el ejercicio de tecnologías sofisticadas, etc. La elección del tipo de complejidad depende de las características de cada organización.

En primer lugar, surge la definición de los parámetros o niveles de complejidad del trabajo, como en el ejemplo de la figura 10.19.

A continuación, se dimensionan los niveles de remuneración que variarán desde un límite inferior hasta uno superior, determinados por la clasificación de los salarios que la organización paga actualmente. Esa clasificación debe ser dividida entre el mismo número de categorías de los grados de complejidad y con sus respectivas categorías y bandas salariales.

A partir de ahí, las complejidades de los trabajos son encauzadas hacia el mismo camino tradicional de la evaluación y la clasificación (figura 10.20).

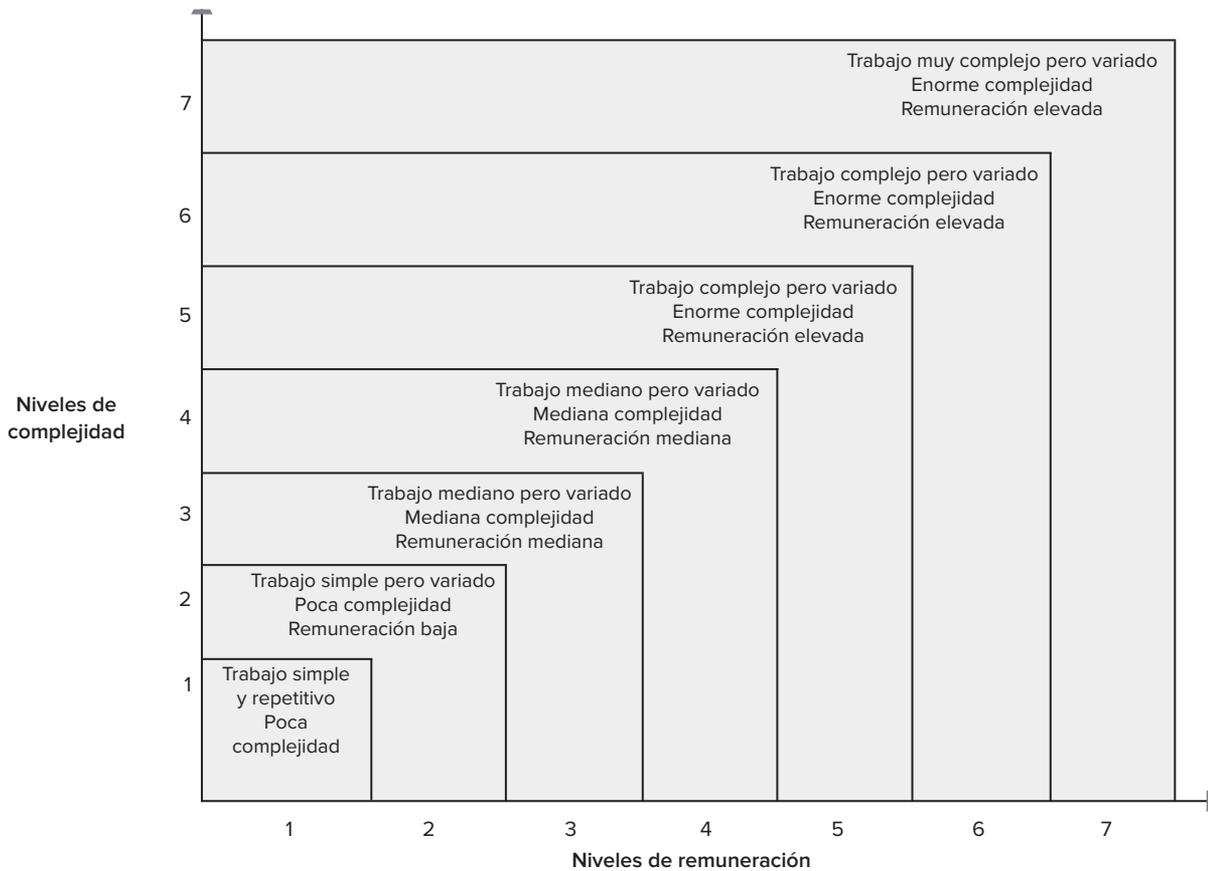
En el fondo, sea por evaluación y clasificación de los trabajos, por competencias o por niveles de complejidad, el proceso para definir la remuneración ha cambiado muy poco.

## Investigación de salarios

Los salarios deben obedecer a un doble equilibrio interno y externo. En otros términos, debe existir compatibilidad de salarios dentro de la organización (equilibrio interno) y dentro del mercado (equilibrio externo). Como acabamos de ver, el equilibrio interno se garantiza por la evaluación y la clasificación de los puestos. El equilibrio externo se obtiene por medio de investigaciones de los salarios, las cuales permiten saber cuánto paga el mercado de

Niveles de complejidad del trabajo	
1	Trabajo simple y repetitivo de poca complejidad. Desempeña actividades auxiliares de su área y de otras tareas correlacionadas, conforme las indicaciones que recibe del superior inmediato.
2	Trabajo simple, pero variado y de poca complejidad. Desempeña actividades específicas de acuerdo con rutinas previamente definidas bajo indicaciones constantes y/o colabora con el personal técnico de su área en la ejecución de sus servicios.
3	Trabajo mediano, pero poco variado y de mediana complejidad. Desempeña actividades según rutinas predeterminadas por el superior inmediato. Solicita indicaciones y eventualmente sugiere mejorías en sus actividades a su líder e interactúa con los colaboradores que ejecutan trabajos relacionados con sus actividades.
4	Trabajo variado y de mediana complejidad. Desempeña actividades estructuradas de acuerdo con los estándares que se adoptaron en el sector donde actúa. Sugiere criterios para la organización y sistematización de las informaciones necesarias para realizar las actividades que se desarrollan en su área, como el desarrollo eficiente de sus actividades y del equipo en el que actúa.
5	Trabajo complejo, pero variado. Desempeña, de forma reflexiva, actividades del área, inclusive aquellas que serán estructuradas orientándose por las metas establecidas por el jefe inmediato. Propone mejorías para ejecutar las actividades bajo su responsabilidad, considerando sus efectos en los sectores de la interfaz. Interactúa con el equipo para garantizar la actuación integrada y la búsqueda de objetivos comunes.
6	Trabajo complejo, pero variado. Gran complejidad. Realiza las actividades con autonomía. Participa y sugiere mejoras a la estructura de las actividades, los procedimientos y las rutinas que se sujetan a los parámetros adoptados en el área que afectan los procesos y las áreas relacionadas. Orienta a otros profesionales que están en etapas anteriores de desarrollo.
7	Trabajo variado y de enorme complejidad. Coordina proyectos o procesos considerando la interfaz con otros procesos o proyectos y es referente dentro y fuera de la empresa en su área de conocimiento. Participa en la planeación y el proceso de decisión sobre cambios en las actividades y en los procesos adoptados en el área en la que actúa, considerando el presente y el futuro de la empresa. Coordina equipos multidisciplinarios y/o institucionales.

◆ **Figura 10.19** Definición de los niveles de complejidad de los trabajos.



◆ **Figura 10.20** Correlación entre los grados de complejidad y los niveles de remuneración.

trabajo. La investigación de salarios se basa en muestras de puestos que representan a los demás puestos de la organización y en muestras de empresas que representan al mercado de trabajo.

Para no tener que intercambiar información respecto de todos los puestos es preciso seleccionar algunos de referencia o de muestra (*benchmark jobs*). Los de referencia deben tener tres características, a saber:

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

De igual manera, para no tener que intercambiar información con todas las empresas del mercado, es necesario seleccionar a algunas de ellas para que constituyan la muestra. Los criterios para seleccionar a estas empresas son:

1. **Localización geográfica:** deben operar en la misma zona territorial que la organización.
2. **Ramo de actividad:** deben operar en el mismo sector.
3. **Tamaño:** deben ser del mismo tamaño o características.
4. **Política salarial:** se debe elegir aquella cuya política salarial (más osada o conservadora) sea interesante para la organización.

Se utiliza un cuestionario para investigar los salarios, que contiene los puestos muestra y sus respectivas descripciones y el análisis (para comparar mejor los puestos de una empresa con los de otra) y un espacio, en el cual se anotan los salarios individuales que la empresa investigada paga. El cuestionario sirve para reunir información básica, como datos de las divergencias colectivas o de los reajustes salariales, las prestaciones concedidas (y su conversión a pesos), etcétera.

Debido a que la investigación de salarios implica costos de operación y tiempo para reunir, seleccionar y tabular los datos, y calcular los promedios, las medias y los grados de los valores salariales, muchas empresas prefieren recurrir a consultorías de gestión humana para comprar sus investigaciones. Esas organizaciones, como Arthur Andersen, Hay, Coopers & Lybrand, realizan investigaciones semestrales sobre un amplio conjunto de puestos con una gran muestra de empresas investigadas. Los resultados se presentan en manuales y se venden en el mercado.



Para conocer más sobre este tema, véase "Investigación salarial".

## Volvamos al caso introductorio

### La preocupación de Rafael

Además, Rafael comprobó que los salarios de Mercurio guardan equilibrio con los salarios que pagan las empresas

competidoras en el mercado. Piensa que, si renunciara, es probable que encuentre los mismos problemas en otras empresas. Dejará las cosas como están porque no vale la pena correr el riesgo. ¿Usted cómo ayudaría a Rafael?

## Derivaciones de los salarios

Además de los salarios se debe considerar el peso de las prestaciones sociales. Por cada pago del salario real, la organización debe pagar al gobierno el monto correspondiente a las prestaciones sociales; las cuales son el conjunto de obligaciones laborales que las empresas deben pagar mensual o anualmente, además del salario

del empleado. Como ejemplo podemos mencionar los cargos sociales, que incluyen los depósitos al Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), el porcentaje que la empresa debe pagar a la seguridad social, el seguro de vida y el aguinaldo. En términos generales, estas prestaciones representan una erogación mensual más que debe pagar la empresa junto con el salario de cada empleado.

## Caso de apoyo

### Las prestaciones sociales de Brasil son las más altas del mundo

En un inventario de las prestaciones sociales de los empleados con sueldo mensual, José Pastore llegó a la conclusión de que, en 240 horas mensuales de trabajo, las empresas recogen las siguientes cantidades con base en los salarios que pagan:<sup>22</sup>

	%	%
<b>A. Prestaciones sociales</b>		
Asistencia social	20.00	
FGTS (Fondo de Garantía por Tiempo de Servicio)	8.00	
Salario para la educación	2.50	
Accidentes de trabajo (coeficiente medio)	2.00	
SESI (Servicio Social de la Industria)	1.50	
SENAI (Servicio Nacional de Capacitación Industrial)	1.00	
SEBRAE	0.60	
INCRA	0.20	
<b>Subtotal de A (prestaciones sociales)</b>		<b>35.80%</b>
<b>B. Tiempo no trabajado</b>		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Prima de vacaciones	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda por enfermedad	0.55	
<b>Subtotal de B (tiempo no trabajado)</b>		<b>38.23%</b>

<b>C. Tiempo de no trabajo</b>		
Aguinaldo	10.91	
Erogaciones por rescisión de contrato	2.57	
<b>Subtotal de C (tiempo de no trabajo)</b>		<b>13.48%</b>
<b>D. Reflejos de los puntos anteriores</b>		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia del FGTS en el aguinaldo	0.87	
<b>Subtotal de D (reflejos de los puntos anteriores)</b>		<b>14.55%</b>
<b>Total general (A+B+C+D)</b>		<b>102.06%</b>

Así, en Brasil, por cada 100.00 reales de salario mensual pagado a cada colaborador, la empresa paga cerca de 102.60 de prestaciones sociales para sus arcas. El costo total se transforma en 202.60 reales por mes. Como la Provisión Social tiene un techo límite para las prestaciones sociales, a medida que los salarios son más elevados, el porcentaje de las prestaciones tiende a disminuir. Así, el valor medio de las prestaciones sociales depende básicamente del perfil salarial de cada empresa. Los egresos por rescisión de contrato también dependen del perfil de actividad de cada empresa. Además, para determinar la base salarial de un empleado contratado por mes se utiliza el salario mensual (una media de 240 horas). Para calcular la base salarial de uno contratado por horas se utilizan las horas trabajadas efectivamente (alrededor de 176 horas) y el descanso semanal remunerado se asienta como previsión y no como salario. De esta forma, las prestaciones de los salarios de los empleados por hora resultan más altas que las de los empleados por mes debido a la diferencia de la base de cálculo.

<sup>22</sup> Fuente: Pastore, J. (1996, 26 de febrero). "Limites e Virtudes da Flexibilização". *O Estado de São Paulo*: B2.

Las cuotas y las aportaciones, como las que financian el Sesi, el Senai, el Sebrae, el Incra y el Salário Educação, son impuestos que representan cerca de 5% del total de la

nómina, dependiendo del ramo de actividad de la empresa. Solo el Salário Educação representa 2.5% sobre el pago de nómina. La sociedad verdaderamente desea que

disminuyan los cargos sociales como vía para garantizar más empleos formales en la economía y que esos costos estén más acordes con los que existen en el exterior.<sup>23</sup> Además, el rédito que tanto la organización como el ciudadano obtienen de los impuestos pagados en el país es sencillamente ridículo.

## Evaluación crítica

### ¿Cómo van nuestras prestaciones sociales?<sup>24</sup>

La empresa de consultoría Booz-Allen & Hamilton hace una investigación mundial de las armadoras de automóviles para comparar las prestaciones sociales que inciden en cada dólar de salario pagado a los puestos por hora, con base en ocho horas diarias de trabajo. La investigación también compara los salarios medios pagados por las empresas armadoras de automóviles del mundo.<sup>25</sup> Por cada dólar de salario por hora, las prestaciones son:

	Salarios medios pagados por hora	
Brasil	US\$1.66	US\$3.00
Italia	1.12	16.00
Inglaterra	0.88	12.00
Alemania	0.76	21.00
Estados Unidos	0.34	15.00
Japón	0.31	13.00

Los datos de Booz-Allen & Hamilton difieren de las conclusiones de Pastore. Haga las cuentas, ¿cuánto cuesta una hora de trabajo en cada uno de estos países?

## Política salarial

La política salarial es el conjunto de decisiones organizacionales que se toman en asuntos referentes a la remuneración y las prestaciones otorgadas a los colaboradores. En realidad, es un conjunto de normas y directrices que orienta la administración de los salarios en la organización y que define una estructura salarial. Constituye la base en la que se asentarán las decisiones sobre los salarios. La política salarial es dinámica y se altera de acuerdo con la situación interna y la externa.

El objetivo principal de la remuneración es crear un sistema de recompensas que sea equitativo para la organi-

zación y los trabajadores. Para que una política salarial sea eficaz debe cumplir con siete criterios al mismo tiempo y ser:<sup>26</sup>

1. **Adecuada.** La compensación se debe alejar de las normas mínimas establecidas por el gobierno o el contrato colectivo de trabajo pactado con el sindicato.
2. **Equitativa.** Se debe pagar a cada persona de forma proporcional a su esfuerzo, habilidades y capacitación profesional.
3. **Equilibrada.** El salario, las prestaciones y otras recompensas deben proporcionar un paquete total de recompensas que sea razonable.
4. **Eficaz en cuanto a los costos.** Los salarios no pueden ser excesivos y deben estar en función de lo que la organización pueda pagar.
5. **Segura.** Los salarios deben ser suficientes para que los empleados se sientan seguros y para ayudarles a satisfacer sus necesidades básicas.
6. **Motivadora.** Los salarios deben motivar eficazmente el trabajo productivo.
7. **Aceptable para los empleados.** Las personas deben comprender el sistema de salarios y sentir que este representa un sistema razonable para ellos y también para la organización.

Así, el salario por sí solo representa apenas una parte de la remuneración del colaborador. Por tanto, los ejecutivos han entendido que esta parte incluso puede ser pequeña dentro del volumen total y están dirigiendo la vista a la parte variable, donde existen varias opciones que veremos en el capítulo siguiente.

## Volvamos al caso introductorio

### La preocupación de Rafael

Rafael llegó a la amarga conclusión de que en su empresa la remuneración no era motivadora ni satisfactoria, sino tan solo un factor higiénico: evita la insatisfacción, pero no genera satisfacción. La mentalidad que predomina en el nivel institucional no entiende estas cosas. De nada sirve una mayor dedicación, porque el salario será exactamente igual al de los otros compañeros que no se dedican mucho a su trabajo. Rafael piensa que la remuneración no se puede tratar de forma matemática y cuantitativa. Esta debe motivar e incentivar a las personas para que deseen hacer su mejor esfuerzo y alcancen metas y resultados que dependen directa o indirectamente de su desempeño. La remuneración debe ser flexible y variable para que tenga valor como condición de la motivación. ¿Qué piensa usted al respecto?

<sup>23</sup> Beting, J. (1996, 6 de marzo). "Sem Quebrar os Ovos". *O Estado de São Paulo*: B2.

<sup>24</sup> Tomado de: Camargo, G. (1995, 2 de agosto). "O Que é Mesmo o Custo Brasil". *Exame*, 589: 20-25.

<sup>25</sup> Véase en internet: <http://www.boozallen.com/>

<sup>26</sup> Patten, T. (1977). *Pay: employee compensation and incentive plans*. Nueva York: Free Press.

## Caso de análisis

### ¿Cómo anda el costo laboral en Brasil?<sup>27</sup>

General Motors de Brasil comprobó que el salario medio de sus obreros en ABC de São Paulo está entre 10 y 12.50 dólares por hora, con todas las prestaciones sociales incluidas; es igual al costo total promedio que paga por mano de obra (nombre horrible) en su subsidiaria en Inglaterra. No obstante, allá, de cada 100 libras que cuesta un trabajador, 75 van a parar a su bolsillo. En Brasil, apenas la mitad de lo que paga va a parar al bolsillo del trabajador. Voith, un gran fabricante de bienes de capital, comparó las prestaciones de Brasil con las alemanas y llegó a la conclusión de que las prestaciones laborales representan 123.77% de la nómina de pagos, mientras que en Alemania solo llegan a 43.62%. Una diferencia brutal que aumenta el costo de Brasil.

En el día a día, las empresas nacionales conviven con un conjunto de distorsiones que, en tiempos recientes, se

conocen como el costo Brasil. Este costo se traduce en una enorme trampa de normas, una tributación enredada y las deficiencias de infraestructura que provocan que la producción en Brasil sea más cara que en el exterior, lo que disminuye drásticamente la capacidad de Brasil para competir con los productos importados o para exportar sus propios productos a otros países. Esto por no hablar de la interminable maraña de leyes, reglamentos y decretos que proliferan junto a las normas burocráticas que hacen que la vida de las empresas sea un infierno. El costo Brasil reduce enormemente la competitividad de sus empresas. Muchas empresas nacionales prefieren producir en el exterior porque es mucho más barato y competitivo.

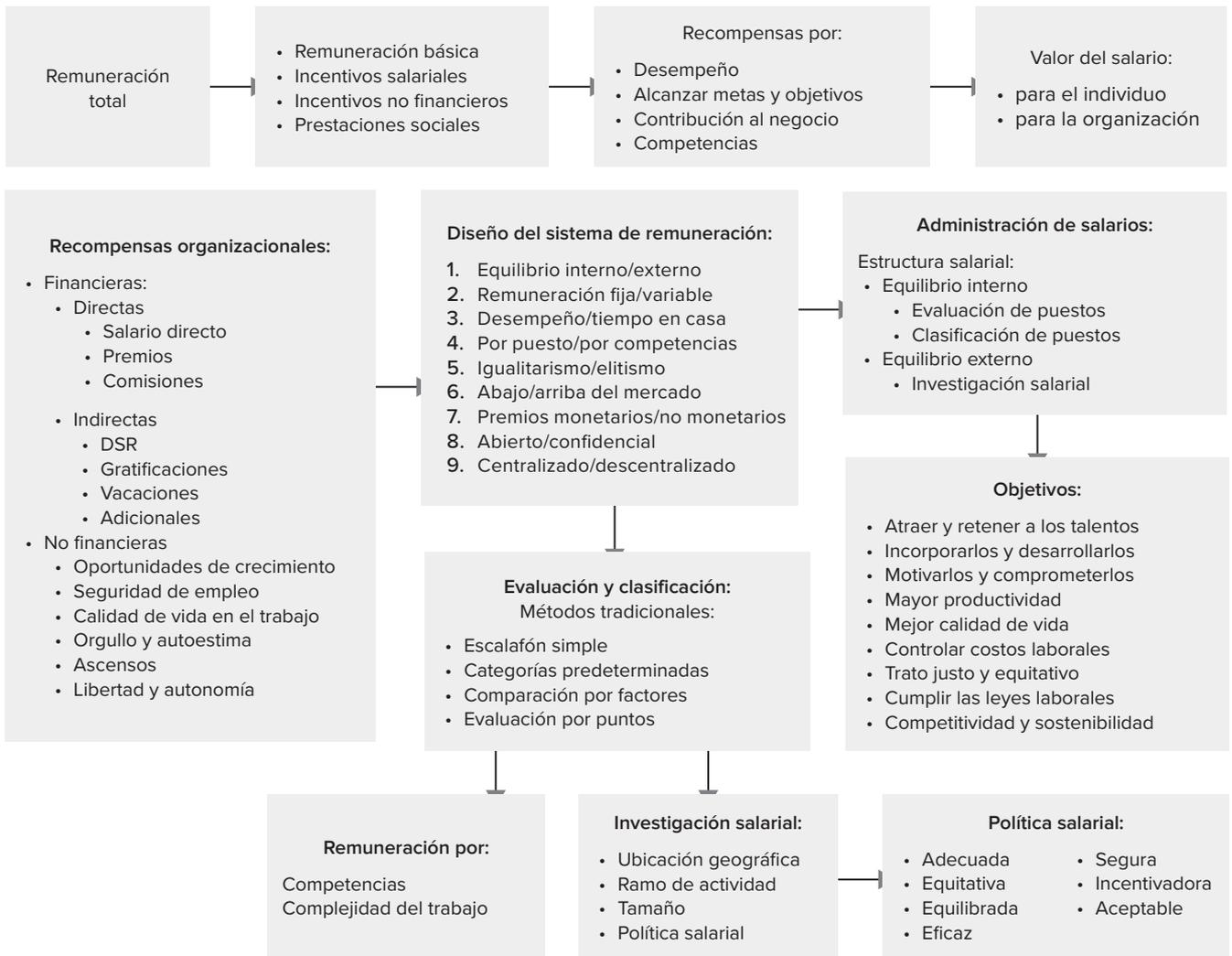
### Preguntas de análisis

1. ¿Cuál es la razón del desacuerdo en Brasil en relación con la legislación laboral?
2. ¿Qué sugeriría usted para mejorar el panorama actual?
3. ¿Usted cómo prepararía un cuadro de control de los salarios y de las prestaciones sociales de su empresa?

<sup>27</sup> Tomado de: Camargo, G. (1995, 2 de agosto). "O Que é Mesmo o Custo Brasil?". *Exame*, 589: 22-23.

## Preguntas para discusión

1. La decisión (de los gerentes) y la asesoría (de la gestión del talento humano) casi siempre compiten cuando se deben tomar decisiones sobre remuneración. ¿Cómo mantendría usted el equilibrio y la homogeneidad en las decisiones sobre salarios entre los gerentes que lideran a los talentos y el área de la GTH?
2. El salario fijo es blanco de críticas porque no motiva adecuadamente a las personas. Ahora se prefiere el salario variable para garantizar la meritocracia. ¿Qué opina al respecto?
3. El salario constituye un elemento importante, tanto para la empresa (porque representa un monto elevado) como para el talento (también porque representa un monto importante). Aumentarlo o disminuirlo siempre tiene repercusiones profundas en cada una de las partes. ¿Qué opina y sugiere al respecto?



◆ **Figura 10.21** Mapa mental del capítulo 10: Remuneración.



## Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Describir** la remuneración variable o flexible.
- **Elaborar** un plan de un bono anual.
- **Diseñar** la distribución de acciones entre los trabajadores.
- **Diseñar** la opción de compra de acciones de la empresa.
- **Diseñar** la participación en los resultados alcanzados.
- **Diseñar** la remuneración por competencia.
- **Diseñar** la distribución de utilidades entre los trabajadores.

## Lo que verá a continuación:

- Recompensas y sanciones
- Nuevos métodos de remuneración
- Participación en los resultados alcanzados
- Reparto de utilidades entre los talentos
- Cómo diseñar un plan de incentivos

## Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

## Caso introductorio

### El dilema de Rede Bahia

Rede Bahia es una cadena brasileña de tiendas de productos de higiene y de belleza. El presidente de la compañía, Carlos Alberto Santos, desea que sus ejecutivos se conviertan en emprendedores capaces de llevar las 12 tiendas de la red como si fueran pequeñas empresas independientes. Su negocio está dirigido al comercio detallista y al mayorista y la compañía siempre se ha enfrentado a las grandes tiendas de departamentos y a los supermercados. La receta principal para tener éxito en esta lucha es la agilidad y la flexibilidad. Por ello, Carlos Alberto busca crear una administración descentralizada, con la cual cada una de las 12 tiendas detallistas tendría total autonomía. El primer paso fue definir con exactitud cuál es la actividad meta de la em-

presa. Carlos Alberto contrató a una compañía dedicada a las investigaciones, que entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir la identidad de la empresa y así llegó a la conclusión de que “debemos ser una compañía comercial que solo venda productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños”. Esta definición fue fundamental porque los gerentes de las tiendas vendían, incluso, jabón en polvo y juguetes, lo cual perjudicaba la imagen de la empresa. El segundo paso fue establecer un credo que contuviera la misión del negocio y que sirviera de brújula a los gerentes. A continuación invirtió mucho tiempo y esfuerzo en el desarrollo de los ejecutivos para inculcarles una visión general y la autonomía necesaria. El cuarto paso de Carlos Alberto sería crear un sistema de remuneración muy motivante. ¿Cómo hacerlo?

## Incentivar y comprometer

No basta con remunerar a las personas por el tiempo que dedican a la organización, porque ello es necesario, pero no es suficiente. Se requiere incentivarlas continuamente para que hagan el mejor esfuerzo posible, superen su desempeño actual y alcancen las metas y los resultados desafiantes que se han formulado para el futuro. La remuneración fija suele funcionar como un factor higiénico,

que no es satisfactorio ni consigue motivar a las personas para que superen las metas y los objetivos o para que mejoren continuamente sus actividades. En realidad, la remuneración fija fue un producto de inicios del siglo xx que tenía por objeto recompensar el trabajo rutinario y repetitivo de los trabajadores, en una época de estabilidad y permanencia, en la que todo se repetía indefinidamente. El mundo cambió y las organizaciones también. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones exitosas migran hacia

programas de remuneración flexible y variable, capaces de motivar, incentivar y mezclarse con el carácter y la energía de las personas, cautivarlas y entusiasmarlas por medio de la promesa de un mundo mejor. Los programas de incentivos están al alza y miran hacia el futuro.

## Recompensas y sanciones

Para funcionar dentro de ciertos parámetros las organizaciones cuentan con sistemas de recompensas (incentivos y alicientes para estimular ciertos tipos de comportamiento deseados) y de sanciones (castigos y penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento indeseables) con el propósito de reforzar la conducta de las personas que participan en ellas.

El sistema de recompensas incluye el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utiliza para repartirlas. No solo incluye los salarios, las vacaciones, los premios, las promociones a puestos (con salarios más altos y más prestaciones), sino también otras recompensas menos visibles, como la seguridad de empleo, las transferencias laterales a puestos más desafiantes o que lleven a un crecimiento, a un desarrollo adicional y a diversas formas de reconocimiento por un excelente desempeño.<sup>1</sup> Por otra parte, el sistema de sanciones incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar el comportamiento de las personas, impedir que se desvíen de las normas esperadas, evitar (mediante advertencias verbales o escritas) que se repitan y, en casos extremos, hasta castigar su reincidencia (con la suspensión del trabajo) o incluso despedir al autor de la transgresión.

El sistema de recompensas y de sanciones es el factor que lleva a las personas a trabajar en beneficio de la organización.<sup>2</sup> Son los pesos y contrapesos de un conjunto de incentivos y limitaciones para asegurar el buen comportamiento de los colaboradores. Este capítulo trata sobre las recompensas que ofrece la organización, como las opciones de la remuneración flexible.

Los principales objetivos de las recompensas son los siguientes:<sup>3</sup>

1. Aumentar la conciencia y la responsabilidad del individuo y del equipo dentro de la organización. Es decir, incentivar la conciencia de la misión organizacional y el espíritu de la visión de futuro de la empresa.
2. Ampliar la interdependencia entre el individuo y el equipo, y entre este y la organización. En otras pala-

bras, estimular el espíritu de equipo y el trabajo en conjunto.

3. Ayudar a resaltar la necesidad de creación constante de valor dentro de la organización. En otras palabras, impulsar acciones que agreguen valor a la organización y a todos los *stakeholders* vinculados a la organización, para que todos ganen con las utilidades que genera el negocio.

Los tipos de recompensas financieras empleadas son las siguientes:<sup>4</sup>

1. *Las recompensas que se otorgan debido al logro de los objetivos de la empresa*, como las ganancias o las pérdidas. La participación en los resultados anuales o semestrales es un ejemplo de este criterio. Aun cuando esté limitado a ciertos niveles, como los directores o gerentes, este criterio tiene potencial para producir un fuerte efecto en la motivación y tiende a involucrar a todos los miembros de la organización.
2. *Las recompensas vinculadas con la antigüedad del trabajador en la compañía* y que se conceden de forma automática cada cierto tiempo, como cinco o diez años, siempre y cuando el trabajador no haya tenido un desempeño deficiente. Los quinquenios o decenios son ejemplo de este criterio. Estos incentivos son pequeños y pretenden, sobre todo, mantener el equilibrio salarial.
3. *Las recompensas por un desempeño claramente excepcional*. Estas recompensas exigen una diferencia en el desempeño y mejoras salariales que tengan valor motivacional. Es el aumento por méritos que aún existen en muchas organizaciones.
4. *Las recompensas que se otorgan debido a los buenos resultados de los departamentos, las divisiones o unidades* y que se puedan cuantificar con objetividad. Se comparten entre el grupo, en términos de un mismo porcentaje aplicado a la base salarial de cada persona.
5. *Las recompensas relacionadas con un aumento de las competencias profesionales*, con el propósito de incrementar las que se aprendieron y de crear otras nuevas.
6. *Recompensas relacionadas con el grado de complejidad del trabajo con el propósito de estimular esta última así como el crecimiento profesional*.

Los diversos tipos de recompensas se otorgan (por separado o en conjunto) a modo de retribución por alcanzar objetivos de la organización, como incremento en la producción, excelencia del servicio, aumento de la productividad, ventas, margen de ganancia, número y mayor satisfacción de clientes, mejora de la imagen de la organización, etcétera.

<sup>1</sup> Miles, R. E. (1975). *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development* (p. 129). Tokio: McGraw-Hill Kogakusha.

<sup>2</sup> Barnard, C. I. (1971). *As Funções do Executivo*. São Paulo: Atlas.

<sup>3</sup> Clark, P. B. & Wilson, J. Q. (1961, septiembre). "Incentive Systems: A Theory of Organizations". *Administrative Science Quarterly*, 6(2): 134-135.

<sup>4</sup> McGregor, D. (1971). O Lado Humano da Empresa. En: Cordeiro, L. L. & Balcão, Y. F. (Eds.), *O Comportamento Humano na Empresa* (pp. 45-60). Río de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, Instituto de Documentação.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿El dinero es lo único que tiene valor?”.

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

1. La *realimentación* debe servir como refuerzo positivo del comportamiento deseado. Debe reforzar, fortalecer e incrementar el desempeño excelente.
2. Los *resultados* deben reflejar una relación entre las recompensas que se ofrecieron y los resultados que haya alcanzado el gerente o el colaborador.

El sistema de recompensas debe tomar en cuenta el concepto de refuerzo positivo de Skinner, es decir, todo comportamiento debe estar determinado por sus consecuencias. El refuerzo positivo se fundamenta en dos principios básicos:<sup>5</sup>

1. Las personas procuran desempeñar sus actividades de modo que les permitan obtener las mayores recompensas o los beneficios.
2. Las recompensas refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

El refuerzo positivo se orienta hacia los resultados deseados. La teoría del refuerzo positivo plantea que las personas observan un comportamiento por una de dos razones:<sup>6</sup>

1. Porque un tipo o nivel de desempeño recibe una recompensa consistente.
2. Porque un patrón de desempeño ya ha sido recompensado, por lo cual se repetirá con la expectativa de que se recompense nuevamente.



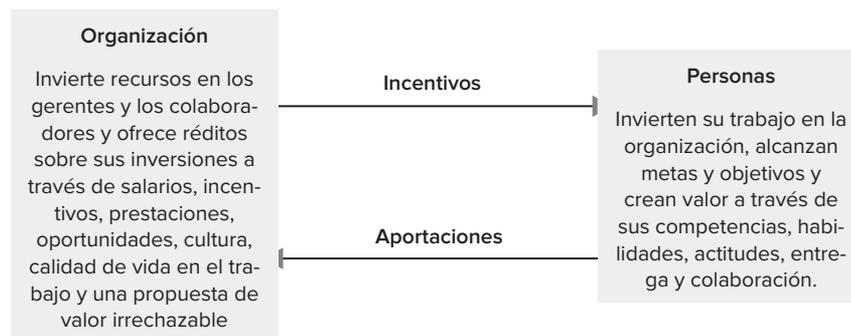
Para conocer más sobre este tema, véase “¿Motivación positiva o negativa?”.

## Las relaciones de intercambio

Una recompensa o incentivo es una gratificación, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se asumen como miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez en ella, aportan su tiempo, esfuerzo y otros recursos personales (decisión de desempeño) a través de sus competencias. Toda organización debe estar atenta cuando pretende equilibrar los incentivos y las aportaciones.<sup>7</sup> ¿Qué significa este equilibrio entre incentivos y aportaciones? Significa que las personas y las organizaciones están dentro de un sistema de relaciones de intercambio, es decir, las personas aportan a la organización y reciben de ella incentivos o inductores (figura 11.1). Así:

1. **Para las personas**, las aportaciones que hacen a la organización representan inversiones personales que deben producir ciertos rendimientos, en forma de incentivos o recompensas.
2. **Para la organización**, los incentivos representan inversiones que también deben producir rendimientos, es decir, mayores esfuerzos de las personas.

La organización debe mantener la relación de los incentivos y las aportaciones en debida correspondencia. Cada persona aporta a la organización (en forma de trabajo, dedicación, esfuerzo, tiempo, etc.) en la medida que recibe inductores o incentivos a cambio (en forma de salarios, prestaciones, premios, reconocimiento, promociones, etc.). De este modo, las personas tienen la disposición para cubrir ciertos costos personales con el propósito de obtener rendimientos o beneficios de la organización. Por su parte, estas también están dispuestas a cubrir algunos costos con el propósito de obtener rendimientos o aportes de las personas. En este intercambio permanente, cada una de las partes efectúa inversiones para obtener rendimientos



◆ **Figura 11.1** Equilibrio entre incentivos y aportaciones.

<sup>5</sup> Skinner, B.F. (1974). *About Behaviorism*. Nueva York: Knopf.

<sup>6</sup> Skinner, 1974, *About Behaviorism*.

<sup>7</sup> Wilson, J. Q. (1971). “Innovation in Organizations: Notes Toward a Theory”. En: James D. Thompson (ed.), *Organizational Design and Research: Approaches to Organizational Design* (p. 196). Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.

de la otra, comparan costos y beneficios y deciden cuál es el mejor camino. Las organizaciones tienden hacia nuevas formas de remuneración que produzcan rendimientos en términos de un desempeño excelente y el alcance de los objetivos y los resultados de la organización.

## ¿Cuál es el enfoque de los incentivos?

¿Qué pretenden los incentivos? Casi siempre tratan de estimular la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede centrarse en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales. En la actualidad hay una clara tendencia a migrar hacia la construcción de competencias capaces de cimentar la competitividad de la organización. En la figura 11.2 se muestran las opciones.

## Nuevos métodos de remuneración

En la actualidad conviven algunos de los métodos tradicionales de remuneración como la remuneración fija y periódica con otros como la remuneración variable, remuneración flexible, bono anual, entre otros. Aquí repasaremos los más comunes.

## Remuneración fija

La remuneración fija todavía predomina en la mayor parte de las organizaciones. Este enfoque privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, además

de facilitar su equilibrio interno y externo; permite el control centralizado en manos de un órgano de administración salarial, proporciona una base lógica para distribuir los salarios y concentra la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo (horario de trabajo) que están a disposición de la organización. Sin embargo, la remuneración fija es estable y no logra motivar a las personas. Funciona solo como factor higiénico y no es un incentivo para que la persona tome riesgos, adopte nuevas responsabilidades o tenga interés por aprender más y crecer profesionalmente. La remuneración fija y estable la apega a su *statu quo* y no la incentiva ni inspira adecuadamente.



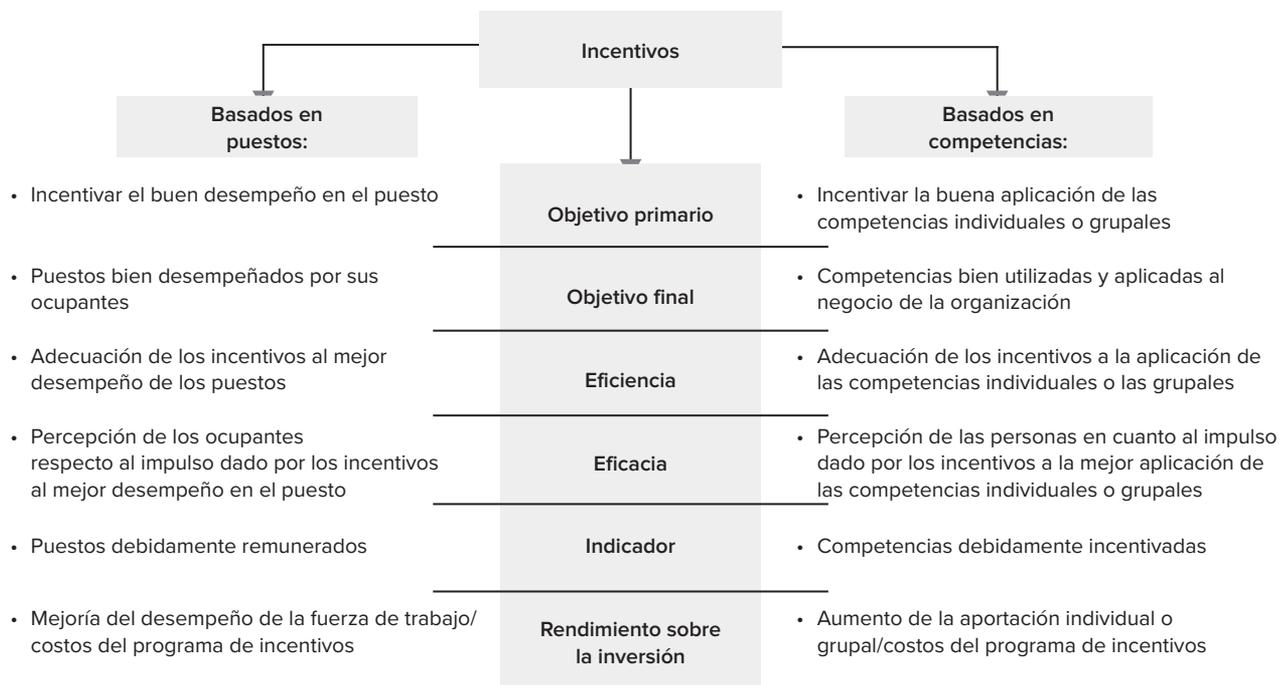
Para conocer más sobre este tema, véase “¿Remuneración fija y motivadora?”.

### Pros y contras

#### Remuneración fija

Pros:

1. Facilita el equilibrio interno (consistencia de los salarios dentro de la organización) y el equilibrio externo (congruencia entre los salarios de la organización y los del mercado).
2. Homogeniza y estandariza los salarios dentro de la organización.



◆ **Figura 11.2** Incentivos basados en los puestos por competencias.

3. Facilita la administración salarial y su control centralizado.
4. Ofrece una base lógica y racional para fijar los salarios.
5. Se enfoca en la ejecución rutinaria de las tareas y en buscar la eficiencia.
6. Afecta directamente los costos fijos de la organización.

Contras:

1. No ofrece motivación intrínseca y funciona como factor higiénico.

2. No incentiva el espíritu emprendedor ni la aceptación de riesgos y desafíos.
3. Funciona como elemento para conservar la rutina y el *statu quo*.
4. Remunera a las personas en función del tiempo durante el cual están disponibles por su horario de trabajo o por las competencias que ofrecen, pero no por el desempeño ni por alcanzar metas u obtener resultados.

## Remuneración variable

En décadas recientes las compañías dejaron a un lado la remuneración fija, lo que permitió el surgimiento de una tendencia que continúa en ascenso: remunerar a los colaboradores en función de los resultados que alcanzan, de las competencias que ofrecen o incluso de los niveles de la complejidad gradual del trabajo. La organización no se apropia totalmente los resultados excelentes, porque una parte de ellos se prorratea entre la organización y las personas que ayudaron a alcanzarlos a costa de un esfuerzo que merece ser premiado. Se trata de una asociación que

funciona en dos vertientes: las ganancias y las pérdidas. El colaborador gana más si la organización gana más, gana menos si la organización gana menos, y no gana nada si la organización no gana nada. En algunos casos excepcionales, pierde cuando la organización pierde o arroja números rojos. Y, en muchos casos, la remuneración variable es la fracción de la remuneración total acreditada periódicamente (trimestral, semestral o anual) a favor del colaborador. En general es de carácter selectivo y depende de los resultados que haya establecido la empresa para un periodo determinado por medio del trabajo en equipo o del colaborador considerado de forma aislada.

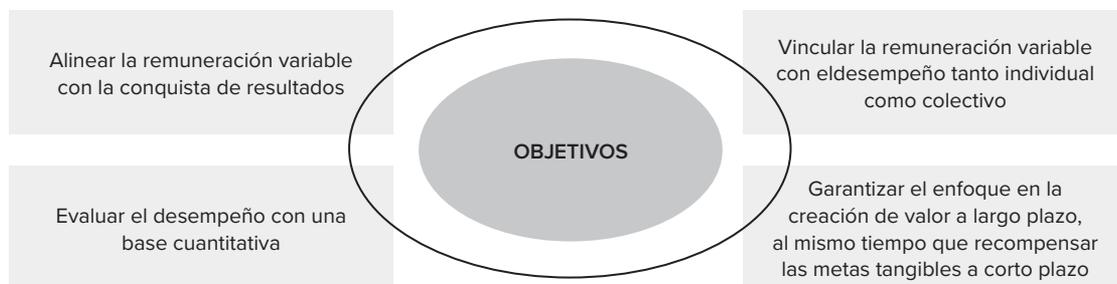
### La GTH hoy

#### Migración hacia una remuneración flexible

Algunas empresas migraron con rapidez, y así Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion ya aplican la nueva figura desde hace mucho tiempo. Los nombres de los sistemas cambian según la empresa, como el *pago por desempeño*, la remuneración variable o flexible, la participación en los resultados, el *reparto de utilidades* y el salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo siempre es el mismo: hacer del ejecutivo o colaborador un aliado y un asociado de los negocios de la empresa. Este modelo de remuneración echa por tierra los mitos sagrados que siempre imperaron en la administración de los salarios, como la

antigüedad en la compañía, la lealtad o la formación escolar. Con una remuneración variable, los criterios que dominan son otros, como los resultados, las competencias, la creatividad, la innovación, el espíritu emprendedor y el valor agregado por las personas. La individualización del modelo siempre está presente: cada modelo toma en cuenta la individualidad de cada gerente o colaborador, es decir, de cada persona y de cada equipo, a la medida. Este es el aspecto más importante: ceñir la remuneración al perfil de cada persona. El modelo deja a un lado la cuestión de remunerar a todos en igual medida, como si todos fuesen iguales y uniformes.

La remuneración variable debe estar anclada en cuatro aspectos básicos (figura 11.3):



◆ **Figura 11.3** Objetivos de un plan de remuneración variable.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Tomado de: ABRASCA (2006). Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais (p. 19). Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI—Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (referente a Stern Stewart & Co.).

1. Alinear la remuneración variable con el logro de resultados por parte de cada persona o equipo.
2. Evaluar el desempeño sobre una base cuantitativa y mensurable, fácil de entender y de evaluar.
3. Vincular la remuneración variable al desempeño, tanto individual como colectivo.
4. Centrar el enfoque en la creación de valor a largo plazo, pero, al mismo tiempo, recompensar las metas tangibles de corto plazo.

## Pros y contras

### Remuneración flexible

#### Pros:

1. Adecua la remuneración a las diferencias individuales de los talentos, a su desempeño y a su alcance individual o colectivo de metas y resultados.
2. Funciona como motivación intrínseca, como un factor motivacional, es decir, da importancia a la autorrealización personal.
3. Premia el buen desempeño e impulsa el desempeño excepcional.
4. Se enfoca en los resultados y en el logro de objetivos.
5. Permite la autoevaluación de cada persona, porque funciona como realimentación e incentivo al buen desempeño.
6. Establece una remuneración adicional y contingente que depende del esfuerzo de cada quien.
7. No afecta los costos fijos de la organización, pues se deriva del aumento de productividad.
8. Ofrece a todos los colaboradores las mismas oportunidades, al mismo tiempo que premia a aquellos que supieron aprovecharlas.

#### Contras:

1. Requiere cierta “desadministración” de los salarios, pues acaba con la remuneración fija e igual para todos.
2. Altera las estructuras salariales, establecidas de forma lógica y rígida, porque introduce la contingencia en función del desempeño.
3. Rompe la igualdad de las ganancias dentro de la organización.
4. Disminuye el control centralizado de los salarios.
5. Puede provocar quejas de los trabajadores que no obtienen beneficios por este modelo además de las posibles presiones sindicales debido a los derechos de igualdad.

Una de las ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, podría considerar que su meta principal es obtener utilidades. Si necesita ganar espacio a la competencia, podría decidir que la participación en el mercado es su meta principal.

## Volvamos al caso introductorio

### Rede Bahia

Carlos Alberto pretendía que Rede Bahia implantara un sistema de remuneración avanzado. Quería un sistema flexible para lograr que los trabajadores se comprometieran con los objetivos de la compañía. En pocas palabras, quería explorar todas las posibilidades para motivar a su personal.

## Plan de un bono anual

El plan de un bono anual es un ejemplo de la remuneración variable. Se trata de un valor monetario que se entrega al final de cada año a determinados colaboradores, en función de su aportación al desempeño de la empresa. Este se mide con base en ciertos criterios, como la rentabilidad alcanzada, el aumento de participación de mercado, la mejoría de la productividad o de la calidad, reducción de costos, disminución de accidentes, etcétera (figura 11.4).



Para conocer más sobre este tema, véase “Las posibles subjetividades se deben corregir”.

### Criterios para otorgar una bonificación anual

- \* Utilidad de la empresa en el ejercicio.
- \* Variación del patrimonio líquido.
- \* Utilidad operativa.
- \* Resultados de cada área (finanzas, marketing, producción/operaciones, GTH, etcétera).
- \* Metas de cada departamento de la empresa.
- \* Metas de cada equipo.
- \* Metas individuales.
- \* Otros índices de desempeño.

♦ **Figura 11.4** Los distintos criterios de premiación de los planes de bonos anuales.

## La GTH hoy

### Cómo saber quién merece el oro<sup>9</sup>

Para eliminar la subjetividad, las empresas vinculan los premios a los resultados concretos y mensurables. Los nuevos tiempos obligan a las empresas a migrar hacia esquemas más objetivos. Primero, por presión de los mismos ejecutivos. A la hora de discutir la remuneración en un nuevo empleo, el candidato quiere saber cuánto se va a llevar si alcanza sus metas. En segundo, todo aumento de salario significa una palanca para los costos fijos de la empresa, lo que, en estos tiempos de competencia feroz, causa temor. La ventaja de los programas de bonos es que son autofinanciables por el aumento de los resultados finales. El ejecutivo solo los recibe si la empresa presenta ganancias combinadas al final del ejercicio. En ese punto es donde la empresa puede garantizar un programa para estimular sus resultados. Las metas definidas deben ser sintonizadas con la estrategia global de la empresa, como hacen los pilotos de fórmula uno cuando se detienen en el *pit*.

En Plascar, el fabricante de piezas para automóviles con domicilio en Jundiá, São Paulo, los objetivos se definen a partir del plan de acción anual de la compañía. Ese es el primer paso. A partir de ese punto, cada gerencia define sus propias metas congruentes con la estrategia general y cada sector determina sus tareas para cumplir con el plan de acción de la compañía. La empresa está dividida en 100 células. Cada una de ellas funciona como una empresa autónoma, cuyos clientes y proveedores son otras células; en pocas palabras, es una verdadera confederación de empresas. La definición de metas desciende por la pirámide de la organización hasta esas células. A partir de ahí, llega a cada uno de los 1900 trabajadores, sea que vistan traje y corbata u overol. Los 100 principales ejecutivos tienen un compromiso estratégico y reciben un bono al año, cuyo valor puede llegar a cuatro salarios mensuales. El bono se calcula con base en la variación del patrimonio líquido de la empresa. Ese indicador mide la variación de la riqueza del accionista. Plascar, que factura 166 millones de dólares, registró un rendimiento de 18% sobre el patrimonio líquido. El monto de los bonos estuvo en alrededor de dos o tres salarios mensuales. La empresa estableció un gatillo para su programa: si la rentabilidad del patrimonio no es mayor a 6%, ni un solo centavo, a título de bono, iría a la cuenta bancaria de los ejecutivos, pues el accionista conseguiría esa variación con un simple depósito a su libreta de ahorro. De esa forma Plascar establece un límite entre lo que es función del ejecutivo y aquello que representa un esfuerzo extra, una de las dificultades del programa de bonos. En la planta de la fábrica el esquema de premiación adquiere otro diseño. Las metas son mensuales y el desempeño se mide con índices específicos, como la reducción de desechos y los incrementos de productividad, entre otros. Este enfoque nos presenta dos lecciones: la primera es que a mayor proximidad entre la

producción y las metas, más fácil es su medición y la posibilidad de que el colaborador las alcance. La segunda es que, cuando se prepara un programa de bonos, es necesario disponerse para lidiar con dificultades. Una de ellas es que será inevitable ampliar el número de favorecidos, en la medida en que los trabajadores perciban qué parte de las metas de sus jefes depende del trabajo de ellos. En la antigua administración centralizada, la empresa señalaba cuáles eran los ejecutivos, que estaban en una posición estratégica, que debían ser protegidos de las embestidas de los competidores. Todas las grandes decisiones de la compañía estaban en sus manos. Con el nacimiento de la administración participativa, la multifuncionalidad y la atribución de facultades, los trabajadores ganaron autonomía y llegó el momento en que se preguntaron: ¿Yo qué obtengo de todo esto? A final de cuentas, para muchos, la motivación pasa por el bolsillo.

La subsidiaria brasileña de Lloyds Bank inauguró su programa de bonos en 1990, con la participación de 30 ejecutivos. Ese número creció hasta llegar a 290 en 1995. Detalle: la plantilla de trabajadores es de 800 personas. El banco se dirigió más hacia los negocios y abandonó las operaciones al detalle, lo que aumentó el número de trabajadores en funciones estratégicas. El programa se sustenta en dos pilares. Uno es el desempeño del banco, medido por las ganancias. El otro es el resultado de cada una de sus diez áreas. Cada criterio tiene un peso de 50%. Al inicio de cada año, un triunvirato de Lloyds, compuesto por el presidente y dos vicepresidentes, determina el porcentaje de las utilidades que se distribuirán, en caso de que se alcance la meta de los resultados. Si esta fuera superada, los ejecutivos ganarían una parte del excedente. Si no se logra, el banco tendrá derecho a pagar un porcentaje inferior al prometido. El triunvirato define también el monto que se distribuye a cada área. Al final del año entregan a los directores dos “bolsas de bonos”: una dividida proporcionalmente entre los participantes del equipo, en número de salarios; la otra bolsa se reparte de acuerdo con el desempeño de cada uno de los ejecutivos del área. La evaluación se hace con base en las metas definidas al inicio del año. La subjetividad del proceso es inevitable y hasta deseable.

El mercado financiero tiene que pagar, por tradición, bonos generosos y superiores a los de la industria. Una investigación en 112 empresas que realizó Coopers & Lybrand revela que la mayoría paga bonos equivalentes a 30% del salario anual. Otro estudio del área de GTH del Banco Multiple muestra que, en 20 bancos consultados, la media de los bonos llega a 12 salarios mensuales. O sea, el ejecutivo duplica sus ganancias, pero también aumenta el compromiso con los objetivos de la empresa. La agresividad de los bancos en este terreno tiene dos explicaciones. Una es la intensa competencia en el sector. La otra es el enorme peso que la remuneración tiene en los costos de operación. Los salarios fijos elevados presionan más este rubro. Los bonos vinculados a los resultados no lo hacen.

El Banco Pactual, uno de los bancos de inversión más grandes de Brasil, lleva este principio al extremo. La institución hace hincapié en el afán por la rentabilidad.

<sup>9</sup> Tomado de: Castanheira, J. (1995, 7 de junio). “Como Saber Quem Merece o Ouro?”. *Exame*, 585: 94-97.

Reparte 12.6 millones de dólares entre 264 de sus 282 trabajadores (los otros 18 son socios del banco). La media de lo que se entrega a cada uno fue un equivalente a 23.8 salarios al año. En contraparte, los salarios son bajos. Los colaboradores de Pactual están divididos en tres grupos: quienes reciben una gratificación, los “PU” (que reciben participación de utilidades) y los socios. Los bonos del primer equipo se calculan con base en el número de salarios. Los PU reciben un porcentaje directo de la utilidad anual. Las gratificaciones de los socios se presentan en forma de acciones. El presidente del banco dice: “Cuanto mayor sea ese equipo, tanto más rico me hago”. El total distribuido entre los colaboradores no puede pasar de 25% de la ganancia líquida. Para recibir los bonos, cada colaborador debe superar una avalancha de evaluaciones. Los jefes, los subordinados y los pares califican su desempeño. Cada colaborador es objeto de un promedio de 20 evaluaciones. Dos socios se encargan de cruzar las calificaciones. De ahí surge el valor que se acreditará al colaborador. Es un diseño diferente de la forma que practica el mercado. Por lo

general, el primer paso es la negociación de las metas entre el ejecutivo y su superior inmediato. El número de metas es pequeño porque, de lo contrario, se pierde el enfoque del trabajo. En promedio son cinco objetivos. A continuación se asigna un peso a cada una de las metas y así se define su prioridad. El ejecutivo también sabe cuánto podría recibir al final del ejercicio. Para cada nivel jerárquico se establece una banda con base en el número de salarios mensuales.

Rhodia, subsidiaria del grupo francés Rhône Poulanc, tiene cinco niveles jerárquicos que incluyen a 350 profesionales. En el nivel de director, el techo del bono llega a cuatro salarios. En el más bajo, el de gerente de departamento, el máximo es de dos salarios. El total de dinero que las personas se embolsen dependerá de que se cumplan las metas o no. La empresa solo paga el bono si se alcanza el resultado global previamente definido. De lo contrario, no habrá nada para los ejecutivos. El jugador de fútbol es el único que recibe un sueldo cuando pierde y, cuando gana o empata, se lleva un bono. Aquí eso no sucede.

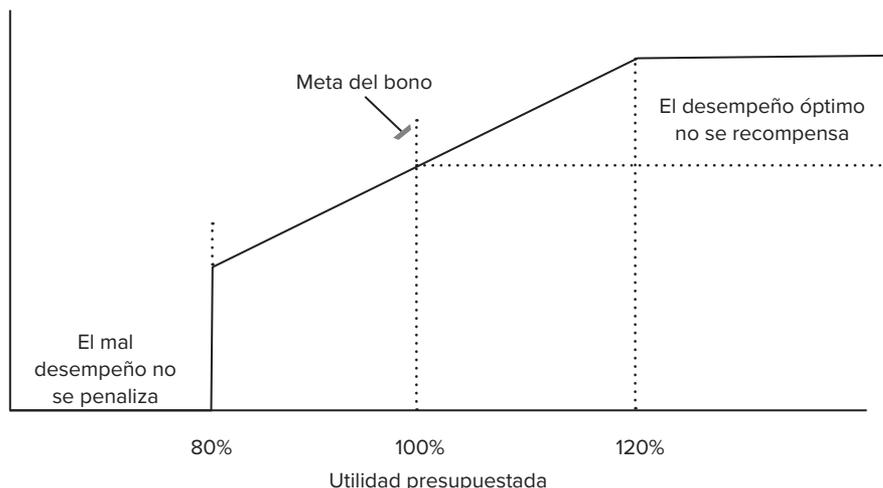
Existen dos tipos de planes de bonos anuales:

1. *El plan tradicional de metas definidas*, que se basa en metas previamente presupuestadas y determinadas con un techo y un piso para el pago del bono. La meta del bono es alcanzar el objetivo que se fijó. De este modo, el bajo desempeño no se penaliza y el desempeño excelente no se recompensa, porque el plan establece un valor definido y limitado, como muestra la figura 11.5.
2. *El plan de bono flexible o de valor económico agregado (VEA)* se basa en metas flexibles que no tienen piso ni techo para el pago del bono. El valor económico agregado (VEA) es un modelo de administración y de remuneración por incentivos que impone una nueva dirección en la empresa. Se trata de una administración que se sustenta en el valor, su metodología es

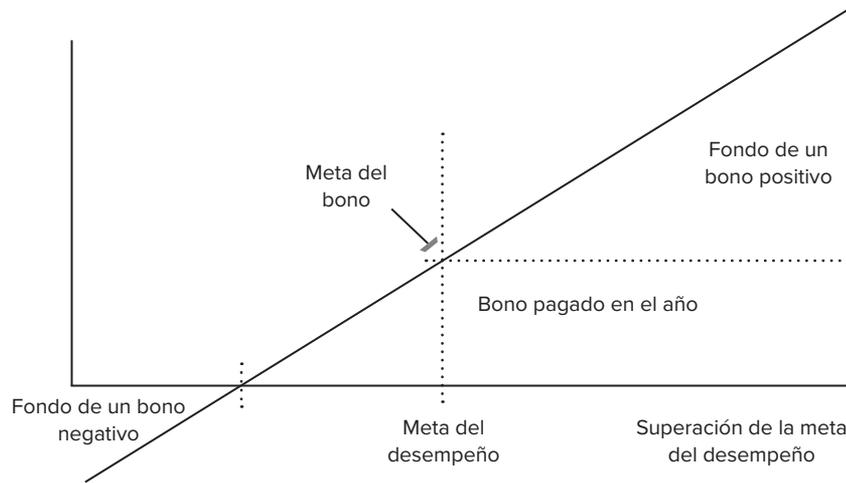
universal y tiene reconocimiento del mercado accionario. Su objetivo es maximizar el valor creado por la empresa por medio del cambio de la cultura corporativa para que los gerentes piensen, actúen y se les recompense como si fueran accionistas. El VEA implica y alinea los procesos de decisión, evaluación del desempeño y remuneración para que los administradores analicen las fuentes de valor y dirijan la definición de metas y objetivos de la empresa. Pretende transformar al gerente en un copropietario de la empresa (figura 11.6).

El plan de bonos del VEA presenta tres aspectos interesantes:

1. Si se alcanza la meta del desempeño, el ejecutivo gana el bono que le corresponde por ello.



◆ **Figura 11.5** Plan de bonos tradicional.



◆ Figura 11.6 Plan del bono VEA.<sup>10</sup>

2. Si no alcanza la meta del desempeño, el monto del bono se deposita en el fondo negativo. Por lo tanto, queda con un saldo deudor para el año próximo.
3. Si el ejecutivo sobrepasa la meta del desempeño, el excedente se incorpora al fondo de bono positivo. Queda con un saldo acreedor que puede recibir a mediano o largo plazos.

## Distribución de acciones entre los trabajadores

La distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados trabajadores, como forma de compensación, es otra forma de remuneración flexible. En este caso, las acciones de la compañía sustituyen al dinero del bono.

### Volvamos al caso introductorio

#### El dilema de Rede Bahia

Carlos Alberto decidió implantar un plan de un bono anual vinculado a la realización de uno o más objetivos organizacionales. La utilidad ocupa el primer lugar. Empezó a reservar 5% de la utilidad operativa anual para repartirlo entre el personal. Asignó pesos diferentes a los demás objetivos organizacionales, como la participación de mercado, la satisfacción del cliente y la productividad, para determinar el monto que se distribuirá. En el primer año, el plan del bono involucró a los gerentes en la repartición de 5% de las utilidades. El segundo año lo extendió a los jefes y les reservó 2% de las utilidades. En el tercer año, la idea era que se abriera a todos los trabajadores, a quienes asignó 1% de la utilidad anual.

### La GTH hoy

#### Promon<sup>11</sup>

Promon Tecnología es una empresa solo parcialmente, porque no vende productos terminados, sino inteligencia. Lo que coloca en el mercado es la integración de sistemas, principalmente en el campo de las telecomunicaciones. La empresa no tiene instalaciones fabriles. Casi 70% de los colaboradores tiene formación universitaria. Todos ellos pueden ser socios de la compañía y la mayoría ya lo es. El salario promedio es una de sus características más importantes.

En realidad, Promon es una comunidad de profesionales, socios de la empresa. Solo los colaboradores pueden ser accionistas y cada colaborador puede tener acciones si sus jefes lo recomiendan a la dirección general. Cuando un colaborador fallece, se jubila o abandona la empresa, esta última compra sus acciones y las distribuye entre el personal. Las acciones no pueden ser vendidas fuera de la compañía, no son transferibles por herencia ni pueden ser donadas. Nadie puede tener, individualmente, más de 5% del capital de la compañía, medida para garantizar el equilibrio

<sup>10</sup> Tomado de: ABRASCA (2006). Encontro Nacional de Relações com Investidores e Mercado de Capitais (p. 20). Associação Brasileira das Companhias Abertas e IBRI—Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (referente a Stern Stewart & Co.).

<sup>11</sup> Tomado de: Furtado, J. M. (1997). Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar. "Promon". *Exame*, 647: 76-80.

de poder entre los colaboradores accionistas. En caso de que el colaborador no tenga dinero para comprar las acciones, la cuenta se divide en 36 prestaciones. Ochenta y cinco por ciento del personal tiene acciones de la compañía y 93% piensa que ese es uno de los factores del éxito de la empresa. De la utilidad líquida de la empresa, casi 50% fue reinvertido entre la participación de utilidades y los dividendos accionarios, o sea eso que la empresa considera fundamental para su éxito: sus 1500 colaboradores. En promedio, cada uno se llevó a casa tres salarios más a título de participación de utilidades. Quienes trabajaron bien en equipo y ofrecieron soluciones innovadoras recibieron hasta seis salarios extras.

El grupo definió sus valores y objetivos hace décadas. La ética, algo indispensable para una empresa en la que casi todo el mundo es socio, es uno de esos valores. Allí, todo es transparente. La responsabilidad de la administración está en cambio constante y los directores son electos cada tres años. ¿Niveles jerárquicos? Solo hay dos, entre los directores y los *office boys*. El ambiente es de desafío intelectual, como consecuencia natural de la calificación de los colaboradores y del tipo de actividad de la empresa. El nivel de exigencia es superestimulante y crea el clima. En un ambiente así existe libertad para proponer y hacer. Promon es una compañía a la que le gusta innovar. Además, es una de las mejores empresas para trabajar.

### Volvamos al caso introductorio

#### El dilema de Rede Bahia

Para transformar a cada trabajador en un accionista de la empresa, Carlos Alberto instituyó un plan de distribución de acciones de Rede Bahia. En vez de entregar dinero o bonos, el joven presidente quería repartir una parte del capital entre los trabajadores, siempre y cuando obtuvieran ciertos resultados anuales.

## Opción de compra de acciones de la compañía

Muchas compañías ofrecen otra forma de remuneración variable: la venta (a precio subsidiado) o la transferencia de acciones a sus colaboradores de acuerdo con determinadas reglas. El objetivo es hacer que el colaborador (el

asociado principal) también se convierta en accionista de la organización por su cuenta, pero con ayuda de esta última.

Se trata de un modelo común en Estados Unidos (*stock options*) que otorga al colaborador el derecho de comprar un lote de acciones de la empresa a cierto precio. El derecho de compra se debe ejercer dentro de un plazo que se ha acordado previamente. DuPont ofrece esta posibilidad a todo su personal, e incluso en la planta de la fábrica distribuye acciones entre sus 140 000 colaboradores en distintos lugares del mundo para desarrollar un concepto de compañía global entre ellos. Muchos colaboradores compran sus lotes y se hacen de un patrimonio invaluable.



Para conocer más sobre este tema, véase “La reciprocidad en las ganancias”.

### La GTH hoy

#### Cómo transformar al trabajador en accionista<sup>12</sup>

La compra de acciones es un negocio excelente desde el punto de vista del colaborador, pero desde la óptica de la compañía las ganancias dejan mucho de desear. Eli Lilly, la filial brasileña del laboratorio estadounidense, materializó la idea de dar derecho de una participación accionaria a los colaboradores. Inició el programa de venta de acciones

en 1993, poniendo 200 acciones a disposición de sus 700 colaboradores, con un plazo de vencimiento de tres años. Cuando puso en venta otro lote de acciones para su personal, un equipo directivo sostuvo reuniones con grupos de colaboradores y se liberó una línea telefónica exclusivamente para aclarar dudas sobre el asunto. Los boletines internos y el correo electrónico de la empresa se encargan de divulgar las cotizaciones de las acciones. Setenta y cinco por ciento de los colaboradores ejerció su derecho a vender cuando expiró el plazo de vencimiento. Para la empresa valió la pena, porque la motivación de los colaboradores aumentó sensiblemente. Al final de cuentas, ¡quién no quiere una participación en el capital de la empresa!

<sup>12</sup> Tomado del artículo: “Funcionário & Acionista” (1997, enero-febrero). *Revista do Administrador Profissional*, XIV(132): 1, 6 y 7.

Existen varias formas de establecer la participación del empleado en el capital de la empresa. Además del modelo *stock options* se puede mencionar el *phantom share*, que tiene la misma dinámica que el primero, solo que con acciones ficticias cuyo valor se calcula con base en el pa-

trimonio líquido de la empresa. La Constructora MRV ha adoptado esta modalidad y reparte un porcentaje de su utilidad anual en forma de acciones entre algunos colaboradores o ejecutivos. Con esta medida, MRV pretende alcanzar dos objetivos: comprometerlos con el destino de la

organización y romper la estructura de la empresa familiar para que su negocio sea perenne. En Estados Unidos y Europa la venta o concesión de acciones es una práctica común entre las compañías. La prestación se extiende a todos los colaboradores de las empresas, y el gobierno estadounidense, a partir de 1995, concedió exenciones fiscales a las empresas que adoptaron el modelo.

El sistema de adquisición de acciones presenta ciertas limitaciones. Una de ellas es que los colaboradores aún no han desarrollado una cultura de mercado de capitales. El comportamiento de quienes las venden confirma los resultados de una investigación efectuada en Estados Unidos, según la cual dos terceras partes de los trabajadores ejercen el derecho de compra y venta de las acciones que adquirieron en un plazo de solo seis meses. La necesidad de corto plazo es más fuerte que el compromiso a largo plazo. Por otra parte, la especulación en el mercado de capitales provoca que el precio de las acciones registre bruscas oscilaciones. Además, existen dudas legales respecto de la participación de los colaboradores en el capital de la empresa: la concesión de acciones se puede considerar salario indirecto o participación en los resultados. Algunos especialistas optan por la segunda alternativa, es decir, si se considerara una forma de participación en los resultados, no tendría



Para conocer más sobre este tema, véase “Cautela preliminar”.

incidencia en las prestaciones, los sindicatos podrían negociarla como tal y extenderla a todo el personal.

La participación accionaria de los colaboradores es un instrumento muy potente para las empresas que pretenden sobrevivir en un mundo cada vez más competitivo. Por lo general, la concesión o venta de acciones a los colaboradores, se implementa como parte de programas de largo plazo y no solo sirve para motivar al colaborador, sino sobre todo para darle una seguridad mayor en el futuro. Es el caso de Bradesco, que proporciona a sus principales ejecutivos varios lotes de acciones a lo largo de los años. Esas acciones solo pueden ser vendidas cuando el ejecutivo se jubila, lo que le garantiza un valioso extra económico. No obstante, la extensión de la prestación a todos los niveles dentro de la empresa es un punto polémico. Para muchos especialistas, conceder la participación accionaria a los niveles operacionales es una medida inocua. En esos niveles, tal vez sea mejor asociar los aumentos de la productividad o la calidad a la entrega de premios en efectivo.

## La GTH hoy

### El arte de dividir y de ganar<sup>13</sup>

El número de empresas que reparte acciones entre sus colaboradores crece día a día. El programa *TeamShare* de Bristol-Myers Squibb en todo el mundo ha incentivado a sus 48 mil colaboradores, de los cuales 1500 están en Brasil. La distribución de acciones a los colaboradores es una práctica que crece en empresas como Monsanto Searle, Eli Lilly, Cisco, Bay Networks, etc. Los nombres muestran que es cosa de multinacionales. La estadounidense Bristol-Mayers, la compañía farmacéutica que ocupa el quinto lugar mundial, distribuyó 19.2 millones de opciones de compra de sus acciones, con un costo total de 1900 millones de dólares, o 2% del valor de mercado de la empresa, que es de 90 000 millones de dólares. Solo que no permitió la venta de las acciones antes de un plazo de tres años.

Bueno para el colaborador, mejor para la empresa. Cuando transforman a sus asociados en socios, las compañías ganan un fuerte aliado en la búsqueda de un aumento en su productividad. Esto contribuye al crecimiento de la compañía, a utilidades más altas y a la consecuente valorización de sus acciones en el mercado. En el caso de este gigante del sector farmacéutico, sus acciones se valorizaron en cerca de 224% en el periodo, un salto de 30.62 a 99.70 dólares. El gerente general de Bristol-Myers Squibb de Brasil dice que el colaborador tiene un motivo extra para participar en el cre-

cimiento de la empresa. Tiende a valorar más su inversión. El programa superó todas las expectativas. La empresa comprometió cerca de 26% de su patrimonio en el programa, con beneficio para los colaboradores que tenían más de tres años de antigüedad. Quien opta por ejercer su derecho de compra (y de venta) se embolsa jugosas ganancias. Detalle: sin tener que gastar un solo centavo, toda vez que las acciones serán pagadas con parte de la valorización obtenida en ese periodo. El dueño de las opciones venderá por 100 dólares un papel que compró con 30.62 dólares, lo que garantizará una ganancia bruta increíble. Quien no quisiera ejercerlo ahora podrá hacerlo en cualquier momento, siempre que respete el plazo de diez años que fijó la compañía.

El programa motiva la fidelidad a la empresa. En la subsidiaria brasileña de Monsanto Searle, los 1100 colaboradores que se adhirieron al programa no vieron el color del dinero sino hasta que expiró la espera de tres años estipulada por la empresa para ejercitar las opciones. La evolución de los precios de las acciones en Nueva York muestra que el personal no estará decepcionado. Cada título de Monsanto fue negociado en Wall Street a un valor 88% superior al de la opción de 27.54 dólares. La empresa ha hecho varios lanzamientos, con diez años de plazo y tres de espera para ejercitar las opciones. El gerente de remuneración de Monsanto afirma que el programa provoca que las personas mantengan su compromiso con el desempeño futuro de la empresa. Para los trabajadores, todo esto es una novedad, un proceso de aprendizaje. Sin embargo, entienden muy bien lo que significa tener una fracción de la compañía en las manos.

<sup>13</sup> Tomado de: Aissa, S. (1998, 25 de febrero). “A Arte de Dividir”, Isto É Dinheiro. *Revista Semanal de Negócios, Economia e Finanças*, 26: 56-57.

### Volvamos al caso introductorio

#### El dilema de Rede Bahia

Otra opción para Carlos Alberto sería que el propio trabajador optara por recibir acciones de la compañía, en vez de ganarlas sin que se le consultara previamente. Al parecer es una situación más democrática y consultiva que la opción anterior.

## Participación en los resultados alcanzados

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

### La GTH hoy

#### Distribución de utilidades en Monsanto<sup>14</sup>

La filial brasileña de Monsanto, uno de los grupos químicos más grandes del mundo, desarrolló su propio programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo en equipo dentro de la empresa. El sueño era acabar con las interminables discusiones entre los departamentos de la compañía. Si todos tuvieran el mismo objetivo, encontrarían la manera de cooperar entre sí. La compañía arrancó el programa en 1991 y todos los colaboradores de la empresa participan en el juego. Pero el presidente es el menos indicado para hablar del tema, porque los propios trabajadores diseñan la operación cada año. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de distintas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas en cada una de las unidades. Bautizados como *design teams*, estos equipos deciden todo, desde la forma de pago hasta quiénes participan en el programa. Solo hay una regla predefinida: sin utilidades no hay premio. La empresa divide el monto excedente a la meta de la utilidad a medias con los colaboradores. Los propios *design teams* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos es que nadie recibirá premios si hay un accidente de trabajo en la unidad de negocios. El propio presidente se asombró de tanta rigidez. La respuesta de un obrero lo dejó perplejo. El trabajador dijo: “Si no estamos todos juntos, nadie lo recibirá”.



<sup>14</sup> Chiavenato, I. (1996). *Como Transformar RH –de um centro de despesa– em um Centro de Lucro* (pp. 155-156). São Paulo: Makron Books.

Los trabajadores también eligen a cuatro o cinco colegas como los “embajadores de la distribución de utilidades”. Ellos son los encargados de divulgar, y reforzar durante el año, las metas que se deben alcanzar. El programa debe ser simple para que todos puedan seguirlo. La empresa incluso creó una política humorística para reforzar este principio, utilizó las iniciales de *Keep it simple, stupid* para llamarla *Kiss* (beso, en inglés). Lo simple es rentable. Desde el nacimiento de la distribución de utilidades Monsanto ha crecido. Los colaboradores recibieron una bolsa de un millón de dólares que fueron distribuidos entre 423 de ellos. El resultado tuvo un sabor diferente para el director de gestión del talento humano: “Hoy, la remuneración flexible es una necesidad. Con ella la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario”.

### Volvamos al caso introductorio

#### El dilema de Rede Bahia

Para mantener a los gerentes y colaboradores de Rede Bahia motivados y comprometidos con los objetivos de su empresa, Carlos Alberto creó una especie de concurso entre las tiendas para incentivar la competencia interna entre ellas. Para tal efecto, montó un sistema de calificación con varios criterios que van desde la utilidad hasta la rotación de inventarios y desde el índice de rotación de personal hasta la reducción de costos de operaciones, de manera que no solo existe interés por vender más a menor precio y alcanzar una utilidad excelente, pero irreal. Todos tendrían que empezar a ver el negocio como un todo sistémico. Así, habrá participación en los resultados del negocio, visualizado a partir de un conjunto integrado de metas y objetivos: financieros, de marketing, productividad, costos, etc., de modo que alcanzar uno de ellos no perjudique el logro de los demás. Es cuestión de tener una visión panorámica, sistémica —y no de los pequeños detalles del negocio— y trabajar para toda ella. Lo importante es multiplicar el negocio como un todo y no solo sumar sus partes. ¿Usted qué piensa de esto?

Sin embargo, para que los programas de recompensas e incentivos funcionen es necesario el compromiso de los gerentes y los colaboradores, en fin, de todos. Las empresas casi siempre cometen algunos errores, como poner en práctica estos programas sin una campaña previa de difusión, participación y compromiso; sin la participación efectiva, activa y proactiva. En otras palabras, sin permitir que los participantes del programa tengan acceso a las cifras financieras y a la calificación profesional necesaria y sin haber proporcionado las condiciones para ejercer su influencia particular en el nuevo sistema. La participación y la oportunidad de desempeñar un papel influyente son los aspectos más importantes. También son relevantes el

autocontrol de la evaluación y la reducción de la burocracia y la supervisión directa. Todos pueden acompañar y evaluar los resultados. Por medio del pago de los incentivos se evalúa si la persona hizo uso correcto de las herra-

mientas y la libertad que se le confiaron. El dinero es una estupenda manera de expresar el reconocimiento por la ayuda prestada. Funciona como una verdadera fuente de realimentación, y no hay alguien a quien no le guste.

## La GTH hoy

### El poder de fuego de los salarios y bonos<sup>15</sup>

El hecho es que, en estos momentos, en el mercado de trabajo ocurre un proceso muy complejo que es natural en las economías maduras. Las empresas se dividen en dos grupos.

Hay algunas muy conservadoras y otras que son más agresivas, con un crecimiento acelerado. El primer grupo ofrece prestaciones, como una carrera estable y sueldos fijos y atractivos, pero exige que los gerentes les dediquen mucho tiempo hasta alcanzar un nivel patrimonial que les permita jubilarse. Del otro lado están las empresas que

ofrecen paquetes de remuneración variable ligados a metas de crecimiento robustas y que atraen a los profesionales más inquietos, dispuestos a trabajar muchas horas al día para enriquecerse en poco tiempo. En el mercado financiero, esta división de perfiles empezó hace algunos años en Brasil ahora se está extendiendo por todas las áreas de la empresa. La remuneración total media en forma de salarios-base cada día se reduce en comparación con el aumento de los bonos de corto plazo y los incentivos de largo plazo que reciben los presidentes y los directores de área de nuestras empresas.

Debemos tomar en cuenta el dinamismo de la economía y los objetivos de mediano y largo plazos que las empresas desean alcanzar. Todo tiene una explicación, porque ninguna empresa pagaría más tan solo para seguir manteniendo a los talentos en sus cuadros.

<sup>15</sup> Tomado de: Leal, A. L. (2012, 17 de octubre). "As Múltis Ficaram para Trás". *Exame*, 1016: 39-47.

## Volvamos al caso introductorio

### El dilema de Rede Bahia

Como Rede Bahia debe crecer y expandirse, Carlos Alberto pensó en una forma de incentivar nuevas habilidades y competencias en sus colaboradores para enfrentar los desafíos del futuro. El colaborador deberá tener un nuevo perfil, el cual privilegie algunas competencias, como la atención al cliente, la creatividad y la innovación en la búsqueda de nuevas soluciones y el espíritu emprendedor. Los colaboradores que desarrollen esas competencias serán premiados.

## Reparto de utilidades entre los talentos

La participación en las utilidades es un sistema mediante el cual una organización reparte anualmente entre sus colaboradores cierta proporción de sus utilidades. Se trata de una forma de remuneración variable. En Brasil, la participación en las utilidades y los resultados (PUR) fue prevista en el texto de la Constitución de 1988, en el artículo 621 de la CLT y ratificada por la ley 10.101 del año 2000. La intención es estimular esa práctica a partir de la negociación para convenir un contrato colectivo o por medio de una comisión escogida por las partes, la cual necesariamente incluye a un representante del sindicato. A partir de ahí, las empresas empezaron a implantar programas

de participación en las utilidades y los resultados para cumplir la disposición legal. La participación en las utilidades y los resultados no es un tema nuevo en ese país. La Constitución Federal de 1946 ya tocaba tangencialmente el asunto.

## La GTH hoy

### Cómo implementar la participación en las ganancias y los resultados<sup>16</sup>

Para que la implantación de un plan tenga éxito debe seguir una metodología que considere los aspectos siguientes:

1. **Cada empresa debe tener su sistema propio.** Cada una debe privilegiar metas y resultados propios, considerar su cultura corporativa y atender a sus características y peculiaridades.
2. **Hacer hincapié en los resultados y no en las ganancias.** El sistema se debe orientar hacia los resultados. Estos son los objetivos que se deben alcanzar. Se pueden llamar metas, índices de productividad o de calidad, etc. Pueden ser objetivos estratégicos, tácticos u operacionales, pero siempre deben definirse como las principales metas de las actividades del periodo siguiente. La condición básica es que si los resultados previamente esta-

<sup>16</sup> Tomado de: Leal, 2012, "As Múltis Ficaram para Trás", p. 45.

blecidos fueran alcanzados y si la empresa obtuviera utilidades en el periodo considerado, entonces el personal obtendrá determinada parte de las utilidades, en función de los resultados que se hayan alcanzado. La utilidad es la condicionante básica para la distribución, mientras que la realización de los resultados es la condicionante subsidiaria. El acuerdo de participación en los resultados entre la empresa y los sindicatos o colaboradores debe explicar claramente que habrá participación siempre y cuando la empresa registre utilidades. Una parte de esas utilidades formará la bolsa que se divida proporcionalmente entre quienes hayan alcanzado determinados resultados. Si no los hay, no habrá participación, aun cuando se hayan alcanzado resultados. La eficacia mayor condiciona a la eficacia menor. Si la empresa establece una meta de producción de 200 piezas al mes, con el mismo nivel de calidad, pero no consigue venderlas en el mercado, operará con números rojos y no estará en condiciones de proporcionar un extra salarial a sus colaboradores, aun cuando hayan tenido un excelente desempeño. Los colaboradores trabajan como verdaderos asociados de la organización, se reparten las pérdidas y las ganancias.

3. **Definir las metas estratégicas, tácticas y operacionales.** El sistema debe involucrar a todos los colaboradores por medio de una o dos metas corporativas, dos o tres metas tácticas y algunas metas operativas. Las primeras se refieren al comportamiento global de la empresa, mientras que las segundas, o sectoriales, son específicas para cada área o departamento. Las metas operativas se refieren a la actividad del propio trabajador. Cuando se implanta el sistema se deben evitar las metas individuales por dos motivos: porque comprometen el espíritu de equipo al generar una fuerte competencia entre las personas y porque complican el sistema. En su oportunidad, las metas operativas y las individuales siempre son bienvenidas. Cada colaborador debe participar del programa con cuatro o cinco metas simultáneas previamente establecidas. Algunas empresas trabajan con metas corporativas y metas sectoriales para facilitar y simplificar el sistema. Las metas corporativas pueden representar entre 30% y 40% del monto disponible para distribuirse a título de participación, mientras que las metas sectoriales responden por el otro 60% a 70%. El colaborador recibe un monto en proporción con su salario nominal.
4. **Utilizar índices habituales, simples y confiables.** Debido a que el programa es una novedad para los colaboradores, les genera cierta ansiedad. Por ello su implantación se debe hacer con base en medidas de evaluación y mediciones ya existentes en la empresa, pues ello evita que las personas se sientan inseguras. Los índices deben ser simples y confiables para ganar su credibilidad. Además, se deben mejorar y renovar con el paso del tiempo y la experiencia adquirida.
5. **Establecer una periodicidad adecuada.** La remuneración debe mantener una periodicidad semestral o

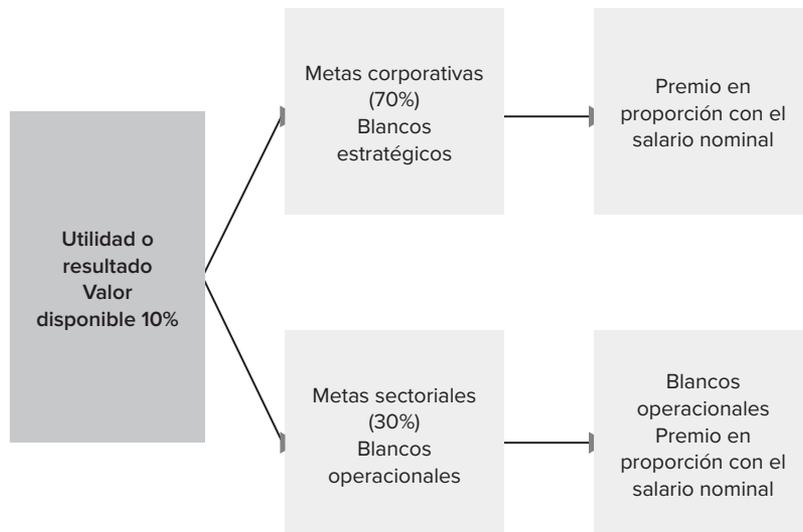
comenzar con base en periodos anuales para después acortarlos a semestrales. El hecho de reducir paulatinamente la periodicidad es un factor positivo para el éxito del programa. Por el contrario, aumentar la periodicidad de semestral a anual puede provocar el descrédito del programa, porque los colaboradores pensarán que la empresa no tiene salud financiera para respaldar el programa de remuneración variable. La ley quiere evitar que las empresas efectúen pagos mensuales bajo este tipo de programas, porque se caracterizan como egreso operacional y así se evita su incidencia en las disposiciones y previsiones laborales y reduce la carga impositiva.

6. **Ofrecer claridad y sencillez.** El programa debe ser claro, simple y con pocas reglas. Los mejores son aquellos que proponen pocas metas (como dos corporativas y dos o tres sectoriales) y las divulgan con claridad para que todos puedan entenderlas con la congruencia necesaria. Como el programa incluye a todos los trabajadores debe estar en lenguaje simple y claro, en pocas páginas y sin provocar dudas.
7. **Resaltar la objetividad.** El programa debe tener un grado mínimo de subjetividad. Los indicadores deben ser cuantificables, como la frecuencia y la puntualidad para llegar al trabajo, la reducción del número de accidentes laborales, la reducción de desechos y de retrabajos, el aumento de la producción en número de piezas, el perfeccionamiento porcentual de la calidad, la reducción de costos o de egresos, la puntualidad en la entrega de los productos/servicios, etcétera.
8. **Envergadura del programa.** El programa debe involucrar a todos los colaboradores mediante consignas claras como el aumento de participación de la empresa en el mercado, el incremento de la competitividad de la empresa frente a las mejores empresas del mercado, etc. Debe involucrar en igual medida a todo el personal, desde el presidente al más modesto obrero. Sin embargo, las metas sectoriales no pueden ser iguales para todos. Los colaboradores de producción deben tener metas sectoriales diferentes de quienes trabajan en ventas. En un programa anual de asociación, que cubra el periodo de enero a diciembre, el pago se debe realizar en enero del año próximo siguiente. A los colaboradores que sean admitidos en el transcurso del periodo les corresponderá una remuneración proporcional al periodo trabajado, en caso de que su equipo haya alcanzado las metas y que la empresa haya obtenido utilidades. A los colaboradores que se separan de su empleo durante el ejercicio, algunas empresas les pagan una cantidad proporcional al periodo trabajado. Otras consideran que quien exige demasiado viola el acuerdo, rompe la asociación y deja de estar contratado en la empresa y, por tanto, no se le debe nada en términos de participación. Cuando la empresa se ve obligada a reducir su plantilla de personal, la situación es diferente. No obstante, todo debe estar claramente definido en el acuerdo que firmen la empresa y los colaboradores o

los sindicatos para evitar cualquier duda en casos de admisión y renuncia de personal.

9. **Diferenciar las recompensas.** El programa debe recompensar a las personas de acuerdo con las utilidades de la empresa, con la productividad en el área y el equipo en el cual participan. Si cuando distribuye la PUR la empresa da igual importancia a todos los colaboradores, no efectuará una remuneración variable ni recompensará a las personas por los diferentes esfuerzos que realizan: solo aprovechará las ventajas de la ley para remunerar mediante la evasión de impuestos. La aplicación de una media genera un trato injusto para los colaboradores más involucrados y más productivos. El programa debe contar con metas e indicadores para evaluar el desempeño de las personas, a efecto de diferenciar a los colaboradores y equipos que demostraron mayor empeño, y adecuar el pago en relación con los resultados del negocio.
10. **Mantener el programa siempre al alza.** Es preciso mantener el programa siempre vivo y en movimiento. Los colaboradores deben estar motivados en función de los desafíos que establece el programa. La comunicación tiene que ser constante, continua y eficaz. Los colaboradores deben ser realimentados sobre su avance hacia las metas y los resultados para orientar

su desempeño. La obtención de metas y resultados debe celebrarse con solemnidad y la dirección de la empresa debe realzar y destacar la importancia del programa en todas las reuniones. Este tiene que ser renovado y perfeccionado de manera permanente para que los colaboradores no se estancan en labores habituales y obligatorias que los conduzcan a la rutina y al fracaso. En el momento de la renovación anual del acuerdo entre la empresa y los colaboradores, las metas y los indicadores se deben sintonizar de nueva cuenta y debe hacerse con una solemnidad especial para que todos tomen conciencia de su importancia. Los temas de los programas deben ser creativos, agradables e interesantes; se podrían plantear como un campeonato de fútbol, en el cual los representantes de la empresa y de los empleados serían los árbitros, los líderes de los equipos serían los técnicos y los equipos de trabajadores serían los equipos. Al año siguiente, el tema podría ser una carrera de fórmula uno o un campeonato de tenis. Lo importante es desburocratizar el programa, dado que la ley lo establece como obligatorio. Se debe evitar la obligatoriedad, es decir, lograr que las personas concedan más valor a la iniciativa de la empresa y a las metas y a los resultados que se deben alcanzar (figura 11.7).



◆ **Figura 11.7** Composición de la participación en las utilidades y en los resultados.

### Nota interesante

#### Un plan de participación de utilidades y de resultados (PTU)

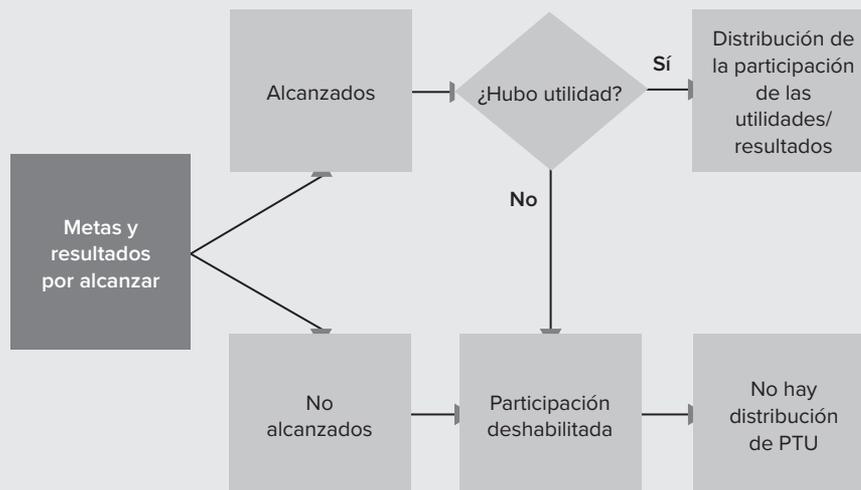
1. La empresa debe negociar con los empleados, por medio de la comisión que hayan escogido, la forma de participación en las utilidades.

2. Los criterios se basan en índices de productividad, de calidad o de lucro.
3. El acuerdo debe definir reglas claras de participación, mecanismos de medición, periodicidad de la distribución y periodo de vigencia.

4. El pago a título de participación de las utilidades debe obedecer a la periodicidad mínima de un semestre.
5. El pago a título de participación está exento de disposiciones y previsiones laborales.
6. En el caso de las personas jurídicas, las participaciones se deducen del impuesto sobre la renta como egreso operacional.
7. La participación no debe sustituir o complementar el salario.

Con los recortes de puestos, las renuncias y la reducción de los niveles jerárquicos en razón de programas de cambios organizacionales, como la reingeniería y el *downsizing*, los colaboradores que restan tendrán exceso de trabajo. En contrapartida, son mejor remunerados. Marisol, la textilera situada en Jaraguá do Sul, SC, Brasil, pasó por un proceso de reingeniería y de los 5000 empleados, restaron los actuales 3500. El objetivo era producir más, con más calidad, con un cuadro funcional adelgazado. La dirección optó por conservar a los trabajadores polivalentes. La costurera que solo sabía coser fue despedida y en su lugar

quedó la que también era capaz de llevar el control de calidad del tejido. La facturación de la fábrica de textiles saltó de 90 millones de dólares a 220 millones. El gerente de recursos humanos de la fábrica dice: "Para llegar a esa cifra hicimos de cada colaborador un asociado y le explicamos lo que la empresa pretendía, de forma clara y simple". Marisol comenzó a reservar cerca de 10% de la utilidad líquida para dividirlo entre el personal. La mayor parte (70%) es distribuida independientemente de las metas alcanzadas y el remanente (30%) se destina a los blancos operacionales de cada sector de la empresa. En junio se hace el análisis contable del primer semestre y la empresa entrega un adelanto sobre la participación en las utilidades. En el segundo semestre se llega al valor final. La distribución se hace en proporción con el salario de cada individuo. En el fondo, al dividir con los trabajadores el beneficio de los resultados alcanzados, la participación en las utilidades y los resultados se convierte en un potente instrumento que promueve la justicia social y apalanca la motivación de las personas (figura 11.8).



◆ Figura 11.8 Mecanismo de participación en las utilidades y resultados.

## Evaluación crítica

### ¿Ayuda en algo pagar más?<sup>17</sup>

Las malas lenguas dicen que los ejecutivos nunca antes habían ganado tanto, hasta 1800 veces más que el trabajador común. Según el *Hay Group*, en Brasil la disparidad es menor: un presidente gana alrededor de 50 veces más que la media salarial de la empresa. Por supuesto que existen puntos que se salen de la curva, como el caso de Ambev o de Banco Itaú, que pagan a sus ejecutivos más de 100 veces el salario medio. Sin embargo, contratar a los altos ejecutivos es algo que no ha cambiado mucho en décadas

recientes. Las empresas delegan la tarea en un reclutador que persigue a las personas que tienen un historial de buenos resultados. Para captarlos solo es cuestión de ofrecerles más de lo que ganan. A continuación, el sujeto es contratado y los accionistas cruzan los dedos para que su desempeño pasado sea garantía de sus buenos resultados en el futuro. No obstante, las cifras muestran que a pesar de algunos cambios esenciales en la contratación de altos ejecutivos, esta nunca antes había sido tan costosa. Entre los accionistas y los inversionistas siempre prevaleció la idea, principalmente en el mercado estadounidense, de que era necesario ofrecer mucho dinero para atraer a gente capaz de hacer la diferencia.

<sup>17</sup> Leal, A. L. (2014, 16 de abril). "Não Adianta Pagar Mais". *Exame*: 88-89.

Una investigación que realizó Wharton, la escuela estadounidense de negocios, y la francesa EMLyon, llegó a la conclusión de que pagar mucho dinero es un desperdicio, porque los sueldos muy altos no siempre guardan una correlación con un alto desempeño. En realidad, el mercado es el que decide cuánto debe percibir un gerente. Empero, se debe reconsiderar cómo son contratados algunos altos ejecutivos. Es preciso realizar un análisis exhaustivo de las competencias que necesitan para su trabajo y lo que realmente valen.

La dirección de una compañía pensó en repartir trimestralmente una parte de sus utilidades, si los 36 ejecutivos

principales alcanzaban una meta establecida previamente; los 256 colaboradores restantes recibirían un bono cada tres meses, calculado en función del volumen de ventas de su unidad. El director principal no quería que las ganancias del personal dependiesen de una única variable, por ejemplo, las utilidades. Quería incluir otras como criterios para fijar la remuneración, por ejemplo, la reducción del capital de trabajo, la reducción de inventarios a un nivel mínimo, el aumento de la satisfacción del cliente y la rentabilidad. La remuneración variable tendría que tomar en cuenta el cumplimiento de todos esos criterios. ¿Usted qué haría?

## Cómo diseñar un plan de incentivos

Cuando se diseña un plan de incentivos se deben tomar en cuenta algunos aspectos fundamentales. En primer término, un plan salarial funciona mejor que un plan de incentivos en las condiciones siguientes:<sup>18</sup>

1. Cuando los resultados son difíciles de distinguir o medir es más indicado conceder aumentos salariales.
2. Cuando los trabajadores no controlan los resultados (como en las líneas de montaje en máquinas) la remuneración sustentada en los tiempos es lo más indicado.
3. Cuando las demoras en el trabajo son frecuentes debido al control humano es imposible pagar a los trabajadores conforme a sus resultados.
4. Muchos planes de incentivos privilegian la cantidad en detrimento de la calidad de los resultados. Cuando la calidad es fundamental se recomienda establecer un salario sustentado en el tiempo.
5. La implantación de un plan de incentivos requiere que se invierta en el procesamiento de datos y en la metodología para analizar los costos laborales. Si no existe un control detallado de los costos, porque las condiciones de la competencia no lo exigen, es mejor no implementarlo.

Un plan de incentivos es más interesante cuando:<sup>19</sup>

1. Las unidades de los resultados se pueden medir con facilidad.
2. Existe una clara relación entre el esfuerzo de los colaboradores y los resultados alcanzados.
3. Los puestos son estandarizados, el flujo del trabajo es regular y no existen demoras para evaluar los resultados.

4. La calidad es menos importante que la cantidad o cuando la calidad es importante y se puede medir y controlar con facilidad.
5. Las condiciones de la competencia imponen que las unidades de los costos sean precisas y conocidas.

La implementación de un plan de incentivos debe cumplir las siguientes condiciones:<sup>20</sup>

1. **Asegurar que los esfuerzos y las recompensas están directamente relacionados.** El plan de incentivos debe recompensar a las personas en proporción directa a su productividad mayor. Los colaboradores deben percibir que son capaces de desempeñar las tareas que se les solicitan. Los parámetros deben ser alcanzables y la organización debe proporcionar las herramientas, la orientación, la capacitación y el liderazgo que se necesitan.
2. **Ser fácil de calcular y comprensible para los colaboradores.** Las personas tienen que poder calcular, con facilidad, las recompensas que recibirán por los distintos grados de esfuerzo.
3. **Basarse en parámetros eficaces.** Los colaboradores deben considerar que los parámetros son justos; además, deben ser elevados pero alcanzables, con una buena posibilidad de éxito. Los objetivos deben ser claros y específicos.
4. **Garantizar los parámetros.** Los parámetros se deben ver como un contrato con los colaboradores. Cuando el plan esté en operación no se debe reducir el tamaño del incentivo en ningún sentido. Ni tampoco en el futuro.
5. **Garantizar un parámetro horario.** El personal de fábrica (por horas) trabaja mejor con parámetros relacionados con la base horaria del salario.
6. **Recibir apoyo de la cúpula.** La organización y los dirigentes deben brindar el mayor apoyo posible al plan.

<sup>18</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 488). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>19</sup> Belcher, D. (1973). *Compensation Administration* (p. 309-310). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>20</sup> Opsahl R. & Dunnette, M. (1966). "The Role of Financial Compensation in Industrial Motivation". *Psychological Bulletin*, 66: 94-118.

El plan debe recibir, antes y durante su vigencia, total apoyo de todos los dirigentes, gerentes y colaboradores. Y siempre debe ser recordado con mucha comunicación y realimentación.

## Evaluación crítica

### El plan de incentivos puede tener varias facetas<sup>21</sup>

Cuando se prepara un plan de incentivos se debe tomar en cuenta que:

1. **El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración.** Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y la capacitación insuficiente, la falta de recursos y una fuerza de trabajo sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño. La motivación que proporciona la administración contribuye a lograr un desempeño eficaz.
2. **Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado.** Un buen plan de incentivos se debe diseñar de modo que concentre la atención del personal en lo que realmente interesa a la empresa.
3. **El salario no es un motivador.** Como decía Herzberg, el salario es un factor higiénico que produce una motivación temporal y, con el tiempo, el incentivo desaparece. Por ello es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.
4. **Las recompensas también sancionan.** Las recompensas y las sanciones son dos caras de la misma moneda. La recompensa puede tener un posible efecto punitivo cuando las personas dejan de ganarla o cuando está por debajo de sus expectativas.
5. **Las recompensas pueden provocar rupturas de las relaciones.** Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que los individuos (o los grupos) busquen recompensas para sí mismos. Los sistemas de evaluación del desempeño que procuran identificar a los ganadores y a los perdedores exacerban la situación. Las recompensas grupales se deben presentar por orden de prioridad.
6. **Las recompensas generan un desempeño limitado.** Cuando se dice que las ganancias dependerán del desempeño o de la productividad, las personas tienden a enfocar y dirigir su desempeño tan solo en esa dirección.
7. **Las recompensas pueden reducir el interés y la motivación.** Los sistemas contingentes de remuneración tienden a reducir la motivación intrínseca del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen

el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.

Todos estos peligros potenciales no significan que no se deban utilizar planes de incentivos económicos, pero deben formar parte de un programa de administración comprensivo y global, que permita alcanzar la autodisciplina y el deseo de crecimiento profesional. Los planes de incentivos tienen éxito cuando cuentan con el apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura que se caracterice por el espíritu de equipo, la confianza y la participación de todos los niveles.<sup>22</sup>



<sup>22</sup> Gross, S. & Bacher, J. (1993, enero-febrero). "The New Variable Pay Programs: How Some Succeed, Why Some Don't". *Compensation and Benefits Review*: 55-56.

## La GTH hoy

### Consejos sobre los incentivos<sup>23</sup>

Si el resultado de un concurso de ventas revela que solo hay un vencedor por su mejor desempeño en la empresa, y que esa persona también ganó el año anterior, usted tendrá un problema triple. En primer término, si solo hay un vencedor, todos los demás miembros del equipo de ventas serán perdedores. En segundo, si la misma persona gana varias veces, se reforzará el efecto anterior. En tercero, por ser vencedor, no necesita un premio, y ello puede hacerle objeto de la hostilidad de sus colegas. En estas condiciones, el resultado para la empresa no tiene importancia, porque desperdicia dinero en recompensas que no compensan. Además, el efecto en el aumento líquido del total de las ventas es mínimo.

Si bien los concursos de ventas se conocen desde hace tiempo, es necesario reconsiderar los incentivos de ventas en razón de los aspectos siguientes:

1. Todo concurso que solo premia a unos cuantos ganadores es un mal negocio para la empresa y desmotiva al gran contingente de perdedores. Este fenómeno puede acabar con sus esfuerzos si perciben que no existe posibilidad alguna de ganar. Muchas veces es como un juego con cartas marcadas.
2. Los concursos de ventas no se parecen en absoluto a las competencias deportivas. Los vendedores que tienen mejor desempeño no aportan resultados significativos a las ventas de la empresa. Es necesario motivar a todo el equipo para que se esfuerce por aumentarlas. Lo conveniente es tener el mayor número posible de ganadores, permitir que cada quien luche por sus propias metas y que ganen todos aquellos que consigan alcanzarlas o superarlas.



<sup>23</sup> Adaptado de: Goldmann, H. (1997, marzo). "Conselhos de um Expert". *Qualimetria*, 67: 11-12.

<sup>21</sup> Dessler, 1997, *Human Resource Management*, pp. 489-490.

3. Los concursos que se efectúan siempre en el mismo periodo, por lo general a final de año, son previstos por los vendedores. Es frecuente que sean considerados como intentos por subsanar la mala planificación de la empresa.
  4. Los concursos que tienen los mismos objetivos (por lo general, el volumen de ventas) contradicen abiertamente los principios básicos del marketing. Recuerde: usted tiene objetivos más importantes que el volumen de ventas y estos cambian con el desarrollo de sectores del mercado.
  5. No existe un concurso "justo". El concurso debería ser un instrumento de marketing que sirva para alcanzar ciertas metas, y algunas personas serán beneficiadas en detrimento de otras. Su responsabilidad consiste en explicar a los colaboradores cuáles son esas metas y su justificación, así como en cambiar la fórmula para compensar las injusticias, que siempre serán reclamadas.
  6. No entregue siempre los mismos premios, porque pierden su efecto de sorpresa. Si usted tiene un buen sistema de recompensas económicas, no premie con dinero. Los regalos, los viajes, las excursiones, los viajes de estudios, los eventos especiales y otros premios no financieros despiertan mayor expectativa y entusiasmo.
  7. Los concursos que solo incluyen al personal de ventas provocan que se pierda la oportunidad de involucrar al resto de la empresa y de que se apoye e incentive a los colegas y se reduzcan las barreras entre los grupos. Piense en grande.
  8. Los concursos de ventas no se deben convertir en un juego de adivinanzas, con un único premio por el desempeño adicional. Explicar al personal lo que todos pueden ganar aumenta la posibilidad de incrementar las ventas.
  9. Los concursos de ventas deben relacionarse con una capacitación específica para mejorar el desempeño. Las personas aprenden cuando tienen que aprender y, sobre todo, cuando sienten la necesidad de ganar algo más.
  10. No caiga en la falacia de que los concursos de ventas sirven para recompensar el desempeño general: procure afirmar el concepto de que sirven para recompensar los incrementos en los resultados de la empresa.
- Visto lo anterior, piense un poco antes de organizar su próximo concurso de ventas y despierte el entusiasmo al inicio, durante el desarrollo y al término de la competencia.

En resumen, hoy en día las empresas apuestan a prácticas de remuneración que las hacen invencibles cuando se trata de conquistar y comprometer a talentos en un mercado que se caracteriza por una verdadera escasez de ellos.

Además, el salario base está cediendo cada vez más espacio a la remuneración variable basada en las metas, los objetivos y los resultados alcanzados, la cual se extiende a largo plazo para ayudar a retener a los talentos en el futuro.

### Preguntas de repaso

1. Explique el sistema de recompensas y sanciones.
2. ¿Qué tipos de recompensas económicas existen?
3. Defina las recompensas.
4. ¿Qué significa refuerzo positivo?
5. Explique las relaciones de intercambio.
6. ¿Cuáles son los nuevos métodos de remuneración?
7. ¿Cuáles son los pros y contras de la remuneración fija?
8. ¿Cuáles son los pros y contras de la remuneración variable?
9. Explique la remuneración variable.
10. ¿Qué quiere decir plan de bono anual?
11. Explique el plan del bono anual de Plascar.
12. Explique el plan del bono anual de Lloyds Bank.
13. Explique el plan del bono anual de Banco Pactual.
14. ¿Qué se entiende por distribución de las acciones entre los trabajadores?
15. Explique el plan de Promon Tecnología.
16. ¿Qué quiere decir opción de compra de acciones de la compañía?
17. Explique el plan de opción de compra de acciones de Promon.
18. Explique el plan de opción de compra de acciones de Bristol-Myers.
19. ¿Qué quiere decir participación en los resultados alcanzados? ¿Cómo funciona?
20. Explique el reparto de utilidades en Monsanto.
21. ¿Qué quiere decir remuneración por competencia? ¿Cómo funciona?
22. ¿Qué diferencias existen entre la remuneración tradicional y la remuneración por competencia?
23. Explique las ventajas y las desventajas de la remuneración por competencia.
24. ¿Qué quiere decir distribución de las utilidades entre los funcionarios? ¿Cómo funciona?
25. ¿Cómo se instituye un plan de PTU?
26. Explique cómo se diseña un plan de incentivos.

## Caso de análisis

### La definición de objetivos en IBM<sup>24</sup>

IBM redujo su plantilla de trabajadores a la mitad cuando abandonó el hardware y se fue al mundo virtual. No obstante, goza de toda la confianza de su personal. La explicación: las políticas de recursos humanos que son la pauta de Big Blue. Según el director de recursos humanos de la filial brasileña, IBM tiene un sistema tan rígido para definir los objetivos y el desarrollo de las carreras que las personas acaban por colaborar y ayudarse unas a otras. En IBM las metas de todos los colaboradores se establecen de acuerdo con un sistema de asociación o, como se dice, en cascada. 20% de las metas del director de recursos humanos está amarrado a las del presidente mundial de IBM. Esto significa que en caso de que él no colabore para que el presidente alcance sus objetivos dejará de recibir 20% de su remuneración variable. Así, desde el presidente hasta el portero, todos los miembros de la empresa dependen de sus pares, jefes, subordinados y superiores de los jefes para cumplir sus propias metas. Este sistema evita que los colaboradores se guarden información que puede beneficiar a todo el departamento y que la tuerzan para que los pares obtengan malos resultados.

Otro punto fuerte de IBM es el programa de evaluación del desempeño. En 1996 se instituyó la evaluación de 360° que, en la versión de la firma, hace que cada colaborador sea evaluado por cerca de media docena de personas con las cuales se relaciona de forma rutinaria (algunas de ellas escogidas por el propio colaborador). La técnica permite un análisis más completo y sustentado en hechos y, por tanto, menos sujeto a error, de cada colaborador. El programa de

evaluación está directamente ligado a otro fuerte atractivo: el plan de desarrollo de las carreras. En IBM cada colaborador sabe cuáles son sus posibilidades de crecimiento y qué debe hacer para crecer. A final de cuentas, cada colaborador (y no sus jefes o la empresa) es quien decide si quiere crecer. Si cumple con las etapas definidas en el plan de su carrera, ascenderá, si no las cumple, no lo hará. La empresa ayuda con las herramientas. Por ejemplo: paga 75% del costo de cualquier curso que el colaborador quiera tomar, siempre y cuando se relacione con sus objetivos. Esto es válido para cursos en facultades, maestrías, idiomas y demás. Existen innumerables casos de colaboradores que ingresaron a la empresa en los niveles más bajos y hoy están en mejores puestos. Uno de los factores que más influyen en el compromiso de un colaborador es la percepción de que la empresa invierte en él, apuesta por su desarrollo profesional y personal. En IBM las personas dicen tener esta certeza. ¿Un ejemplo? Siempre que un colaborador es promovido a gerente IBM le envía a un curso de capacitación de una semana que tiene lugar en Miami, al lado de jóvenes ejecutivos de toda Latinoamérica. Se trata de la New Manager Leader School. Es una de las maneras de que conozca las políticas, los objetivos y la filosofía administrativa de la empresa.

### Preguntas de análisis

1. Explique por qué el personal de IBM confía en la empresa.
2. Comente la definición de metas de IBM.
3. Explique cómo funciona la remuneración variable de IBM.
4. Comente el programa de evaluación del desempeño en IBM.
5. ¿Cómo funciona el programa de desarrollo de las carreras?

<sup>24</sup> Tomado de: Bernardes, M. A. (1997). Guia das Melhores Empresas do Brasil para Você Trabalhar. "IBM". *Exame*, 647: 62-65.



◆ **Figura 11.9** Mapa mental del capítulo 11: Programas de incentivos.



# CAPÍTULO 12

## Prestaciones y servicios sociales

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** el concepto de las prestaciones sociales como remuneración indirecta.
- **Explicar** por qué las organizaciones ofrecen prestaciones a sus trabajadores.
- **Describir** los tipos de prestaciones sociales que ofrecen.
- **Diseñar** un plan de prestaciones sociales.
- **Explicar** cómo se administra un plan de prestaciones sociales.

### Lo que verá a continuación:

- Concepto de prestaciones sociales
- Tipos de prestaciones sociales

- Objetivos de los planes de prestaciones
- Diseño del plan de prestaciones
- Costos de las prestaciones sociales
- Previsión social y previsión privada

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### El plan de prestaciones del Grupo ABC

Cuando Diego Montenegro terminó la universidad, ingresó al Departamento de Finanzas del Grupo ABC. Cuando concluyó su etapa inicial en la empresa recibió la grata noticia de que su contratación era definitiva. Diego dejó de ser *trainee* (personal en capacitación) y fue contratado como empleado. La empresa era excelente, el ambiente de trabajo agradable, los compañeros estupendos y los salarios atractivos. Pero un detalle le desagradaba: el anticuado plan de prestaciones que la empresa ofrecía a los trabaja-

dores, como seguro de vida de grupo, planes de asistencia médico-hospitalaria, planes de previsión social y cosas así. Diego era joven, soltero, no tenía compromisos y gozaba de excelente salud. Sus necesidades eran más inmediatas, concretas y particulares, como el transporte, la alimentación y el tiempo libre para esparcimiento. Esas eran las prestaciones que él quería recibir de la empresa. Pensaba que el actual plan de prestaciones era una decisión unilateral y parcial de la firma, la cual ofrecía lo que consideraba que querían los trabajadores y no lo que en realidad necesitaban.

### Mejorar la calidad de vida de los talentos

La remuneración no solo pretende recompensar a los colaboradores por su trabajo y esfuerzo, alcanzar los objetivos propuestos y agregar valor al negocio, sino también hacer que su vida sea más fácil y agradable. Una de las maneras de facilitar la vida a los empleados es ofrecerles prestaciones y servicios que, de no tenerlas, tendrían que comprar en el mercado con el salario que reciben. Las prestaciones y los servicios a los empleados son formas

indirectas de la remuneración total. El salario que se paga por el puesto ocupado representa solo una fracción del paquete de recompensas que las organizaciones ofrecen a su personal. Una parte considerable de la remuneración adopta la forma de las prestaciones y los servicios sociales que proporcionan a los empleados. Además, las prestaciones y los servicios que la organización brinda a sus empleados influyen enormemente en la calidad de vida en la organización. El compromiso de los talentos y su decisión de permanecer y trabajar con entrega en la organización dependen en gran medida de su satisfacción con la remuneración y las prestaciones que esta les proporciona.

## Concepto de prestaciones sociales

Las prestaciones son gratificaciones y beneficios que las organizaciones otorgan, a todos o a una parte de sus colaboradores, en forma de pago adicional a sus salarios. Por lo general, constituyen un paquete que forma parte integral de la remuneración del personal. Las prestaciones y los servicios sociales incluyen toda una variedad de ayudas y beneficios que ofrece la organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte, pago por antigüedad en la compañía, plan de pensión privada, etc. En el caso del personal de nivel más elevado, estos apoyos llegan a incluir el suministro de un automóvil (desde un vehículo rentado hasta el pago de todos los gastos de uso y mantenimiento, inclusive el conductor), casa, escuela para los hijos, club para toda la familia, pasajes y alojamiento en vacaciones, tarjetas de crédito y planes especiales de salud y seguros de vida. En realidad, las prestaciones, además de su aspecto pecuniario o financiero, sirven para librar a los trabajadores de una serie de dificultades, como buscar medios de transporte para llegar a la compañía o encontrar restaurantes para alimentarse a la hora de comer.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones de prestaciones

- Las **prestaciones** son pagos económicos indirectos que se ofrecen a los trabajadores para proteger la salud y la seguridad, garantizar las vacaciones, las pensiones, las becas para educación, los descuentos en productos de la compañía, etcétera.<sup>1</sup>
- Las **prestaciones sociales** son apoyos o ayudas, comodidades, beneficios y servicios sociales que las empresas ofrecen a sus colaboradores con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen la llamada remuneración indirecta, concedida como condición del empleo a todos los trabajadores sin que importe el puesto que ocupen, junto con la llamada remuneración directa, que representa el salario específico en función de la evaluación del puesto o del desempeño del ocupante.<sup>2</sup>
- Las **prestaciones** representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los planes de jubilación, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de

servicios relacionados con la alimentación, el transporte, entre otros.<sup>3</sup>

- Las **prestaciones** son recompensas no monetarias que se otorgan por el hecho de pertenecer a la organización, que tienen por objeto atraer y retener a los colaboradores.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 408). Chicago, IL: Irwin.

<sup>4</sup> De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 382). Nueva York: John Wiley & Sons.

Las prestaciones sociales tienen estrecha relación con algunos aspectos de la responsabilidad social de la organización, que veremos más adelante.

## Origen de las prestaciones

En el pasado, las prestaciones tenían un vínculo estrecho con el paternalismo que existía en las organizaciones. Hoy en día forman parte de los atractivos que estas ofrecen que les permiten atraer y conquistar a sus talentos.

El origen y el desarrollo de los planes de prestaciones sociales se deben a las causas siguientes:<sup>5</sup>

1. La competencia entre las organizaciones que se disputan a los talentos humanos, sea para atraerlos o para retenerlos.
2. Una nueva actitud de las personas respecto de las prestaciones sociales.
3. Las exigencias de los sindicatos y los contratos colectivos de trabajo.
4. Las disposiciones de la legislación laboral y de la previsión social.
5. Los impuestos gravados a las organizaciones, que ahora son una forma lícita de deducción de sus obligaciones fiscales.
6. La necesidad de contribuir al bienestar de los colaboradores y de la comunidad.

En un principio, los planes de prestaciones sociales tenían una orientación paternalista y unilateral, que se justificaba por el interés de retener al personal y de reducir la rotación, sobre todo en las organizaciones en las cuales la actividad se desarrolla en condiciones peligrosas y adversas. La iniciativa se diseminó rápidamente entre los demás tipos de organizaciones. Hoy en día, los propósitos, costos y valores, así como la responsabilidad de su gestión, los criterios de evaluación y muchos otros aspectos de los planes de prestaciones se evalúan y discuten intensamente.

<sup>1</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 503). Upper Sadle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>2</sup> Chiavenato, I. (2015). *Gerenciando com a Pessoas: O Passo Decisivo para a Administração Participativa* (p. 236). Barueri, SP: Manole.

<sup>5</sup> Chiavenato, 2015, *Gerenciando com as Pessoas*, p. 237. São Paulo: Manole.

## Volvamos al caso introductorio

### El plan de prestaciones del Grupo ABC

Diego Montenegro buscó la manera de hablar con el director de gestión del talento humano del Grupo ABC sobre las prestaciones que la empresa ofrecía a los empleados. Quería manifestar su insatisfacción y dar su opinión sobre el tema. ¡Cuál no sería su sorpresa cuando el director le dijo que tenía en mente crear una comisión de trabajadores para que propusiera sugerencias respecto de ese tema! En ese instante, el director decidió incluirle en la comisión de prestaciones. ¿Cómo se debería comportar Diego en la comisión?

## Tipos de prestaciones sociales

Debido a que existe una enorme variedad de prestaciones sociales se dificulta, hasta cierto punto, su correcta clasificación. No obstante, en términos generales estos apoyos se clasifican en razón de su obligatoriedad legal, su naturaleza y sus objetivos. Veamos cada una de esas clasificaciones:<sup>6</sup>

### 1. En razón de su obligatoriedad legal

Los planes de prestaciones se clasifican como legales o espontáneos en razón de su obligatoriedad legal.

- Las **prestaciones de ley** son las que exige la legislación laboral, sus previsiones o incluso los contratos colectivos que firman los sindicatos. Las principales prestaciones de ley son:
  - » Vacaciones
  - » Aguinaldo
  - » Jubilación
  - » Seguro de accidentes de trabajo
  - » Ayuda por enfermedad
  - » Prima de antigüedad
  - » Permiso pagado por maternidad

Algunas de estas prestaciones las paga la organización, en tanto que otras son cubiertas por dependencias gubernamentales.

- Las **prestaciones espontáneas** o adicionales a la ley se otorgan por generosidad de las empresas, porque no son exigidas por ley ni por la negociación colectiva. Se conocen también como prestaciones marginales (*fringe benefits*) o prestaciones voluntarias y son entre otras:
  - » Gratificaciones
  - » Comidas subsidiadas

- » Transporte subsidiado
- » Seguro de vida de grupo
- » Préstamos a los trabajadores
- » Asistencia médico-hospitalaria adicional a las que otorgan las instituciones de seguridad social
- » Complemento de jubilación o planes de seguridad social

### 2. En razón de su naturaleza

Desde otra perspectiva, los planes de prestaciones se clasifican en monetarios o no monetarios según su naturaleza.

- Las **prestaciones monetarias** se pagan en dinero, por lo general con base en la nómina, y generan los beneficios sociales que se derivan de ellas. Las principales prestaciones económicas son:
  - » Vacaciones
  - » Aguinaldo
  - » Gratificaciones
  - » Complemento de salario en ausencias prolongadas debido a enfermedad
  - » Automóvil o ayuda para transporte
  - » Vale de combustible
  - » Comida subsidiada o vale de comida
  - » Plan oftalmológico
  - » Plan de financiamiento o préstamos con bajo interés
  - » Automóvil
- Las **prestaciones no monetarias** se ofrecen en forma de servicios, beneficios o facilidades para los usuarios, como:
  - » Comedor
  - » Atención médico-hospitalaria
  - » Atención odontológica
  - » Seguridad social y asesoría
  - » Club o agrupación gremial
  - » Transporte de ida y vuelta al trabajo
  - » Horario laboral flexible

### 3. En razón de sus objetivos

Según sus objetivos, los planes de prestaciones se clasifican como asistenciales, recreativos y complementarios.

- Las **prestaciones asistenciales** pretenden proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias, muchas veces fuera de su control o ajenos a su voluntad. Incluyen:
  - » Atención médico-hospitalaria
  - » Atención odontológica
  - » Ayuda económica por medio de préstamos
  - » Seguridad social
  - » Complemento de jubilación o planes de previsión social

<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 414). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

- » Complemento de salario en caso de enfermedad prolongada
  - » Seguro de vida de grupo o de accidentes personales
  - » Guardería para los hijos de los trabajadores
- Entre las **prestaciones recreativas** se incluyen los servicios y los beneficios que intentan proporcionar al trabajador las condiciones físicas y psicológicas para su reposo, diversión, recreación, salud mental y uso de tiempo libre. En algunos casos también se extienden a la familia del trabajador e incluyen:
    - » Club o agrupación gremial
    - » Áreas de esparcimiento para descanso en el trabajo
    - » Música ambiental
    - » Actividades deportivas y comunitarias
    - » Excursiones y paseos programados
- Algunas actividades recreativas también incluyen objetivos sociales, como los festejos y las convivencias, los cuales pretenden reforzar la organización informal y crear amistades y camaradería entre los colaboradores.
- Los **planes complementarios** son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidad para mejorar su calidad de vida. Estos incluyen:
    - » Transporte subsidiado
    - » Restaurante en el centro de trabajo
    - » Estacionamiento privado
    - » Horario laboral flexible
    - » Cooperativa de productos alimenticios o convenio con supermercados
    - » Sucursal bancaria en el centro de trabajo

### Volvamos al caso introductorio

#### El plan de prestaciones del Grupo ABC

Como miembro de la comisión de prestaciones del Grupo ABC, Diego comenzó a estudiar a fondo una tipología de prestaciones para presentar sugerencias. En cuanto a las de ley pensó que la empresa las podía ofrecer sin ningún menoscabo, ya que se resarciría directamente de los órganos de la previsión social, para facilitar la vida de los trabajadores. Respecto de las prestaciones espontáneas o adicionales a la ley, se podrían adaptar a las necesidades de cada persona. Su idea era crear un plan flexible de prestaciones. Cada trabajador tendría un grupo fijo de prestaciones que no podría sufrir cambios y un paquete flexible que el colaborador escogería y que utilizaría conforme a sus necesidades. Quería que el plan tomara en cuenta las diferencias individuales de las distintas personas. ¿Cómo debería actuar en la comisión de prestaciones?

Algunas organizaciones van más allá de una base común y ofrecen prestaciones flexibles que se pueden adaptar a las necesidades personales de cada colaborador. En general, hay un núcleo (*core*) que no se puede cambiar ni negociar, como, por ejemplo, asistencia médico-hospitalaria, el seguro de vida de grupo, etc. Alrededor de ese núcleo se concentran las demás prestaciones que cada colaborador puede escoger individual y libremente, como si fuera un menú personalizado que llega a un monto económico que marca el límite a partir del cual el individuo tendrá que pagar la diferencia. A medida que las necesidades del colaborador cambian, cuando se casa, envejece, es ascendido o se muda, tiene el derecho de reestructurar su paquete de prestaciones. En otros casos, la organización define un monto límite como porcentaje del salario que cada colaborador tiene el derecho de gastar mensualmente, y queda por su cuenta pagar la cantidad que pase de ese límite. Este es el ejemplo de flexibilidad máxima en lo referente a las prestaciones y servicios al colaborador.

### Ejercicio

#### Debate sobre las prestaciones

Las prestaciones deben satisfacer las diferentes necesidades humanas de los trabajadores. Para este ejercicio el grupo se divide en equipos de estudiantes. Cada equipo debe utilizar la pirámide de las necesidades de Maslow y los factores higiénicos y motivacionales de Herzberg como base para trabajar. A continuación, deben hacer una lista de las prestaciones y anotar, en dos columnas laterales, primero las necesidades que se pretende satisfacer desde el punto de vista de las dos teorías de la motivación. En la segunda columna, cada equipo debe anotar la utilidad que la prestación intenta producir para la organización (como reducir la rotación, el absentismo y los accidentes, elevar la moral, etc.). Cada equipo debe presentar al grupo sus conclusiones. Al final, el profesor hará una comparación retrospectiva de los trabajos y, de ser posible, emitirá algunas conclusiones.

### La GTH hoy

#### Una tipología diferente de las prestaciones<sup>7</sup>

Dessler estudió minuciosamente este tema y presentó la siguiente tipología de prestaciones:

1. **Pago de tiempo no trabajado:** incluye pagos complementarios, como vacaciones y días no trabaja-

<sup>7</sup> Dessler, G. (2000). *Human Resource Management* (p. 504). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

dos (feriados o separaciones prolongadas por enfermedad), y seguro de desempleo.

## 2. Prestaciones relacionadas con seguros:

- Seguro de vida de grupo
- Planes de atención médico-hospitalaria gratuita o subsidiada
- Atención médico-hospitalaria a accidentados o a los dependientes del empleado
- Seguro médico-hospitalario para enfermedades prolongadas y embarazo
- Programas internos de salud y bienestar

## 3. Prestaciones relacionadas con la jubilación:

- Planes de seguridad social
- Planes de pensión o de complemento de jubilación

## 4. Prestaciones de servicios para los colaboradores:

- Planes de asistencia al trabajador
- Cooperativas de crédito y financiamiento
- Seguridad social y orientación
- Clubes o agrupaciones gremiales
- Comedores, inclusive programas de dietas y orientación alimentaria
- Servicios relacionados con el trabajo, como guarderías, comedores, cafeterías, transporte subsidiado, asistencia a las personas de la tercera edad, becas educativas, etcétera.

## 5. Prestaciones flexibles:

Conforman un programa de cobertura básica que concede varias prestaciones. El programa básico es fijo y representa una protección que no se puede cambiar, mientras que las demás prestaciones son flexibles y operacionales, dependientes de la necesidad que cada persona tenga de utilizarlas. Si la persona no utiliza las prestaciones flexibles, estas se acumularán en su cuenta personal y las podrá utilizar en situaciones de contingencia. La cantidad de prestaciones flexibles puede variar de un año a otro.

¿Usted qué opina de lo anterior?

## Objetivos de los planes de prestaciones

Cada organización define su plan de prestaciones a efecto de satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Por lo general, el plan de prestaciones es un paquete adecuado al perfil de los trabajadores y sus actividades. Las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los colaboradores pretenden satisfacer diversos objetivos individuales, económicos y sociales, a saber:<sup>8</sup>

### 1. Objetivos individuales

Las prestaciones pretenden satisfacer las necesidades individuales de los colaboradores para proporcionarles una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva. Intentan generar las condiciones para que cada persona se pueda desligar de las preocupaciones cotidianas y se concentre en las actividades laborales para satisfacer necesidades más elevadas. Por tanto, los planes de prestaciones tienen el propósito de atender un abanico de necesidades diferentes de los trabajadores. Con esta concepción de la satisfacción de las necesidades humanas, los servicios y las prestaciones sociales deben constituir un esquema integral capaz de cubrir los factores higiénicos (relacionados con la insatisfacción) y algunos de los factores motivacionales (relacionados con la satisfacción).

### 2. Objetivos económicos

Las prestaciones deben funcionar como un elemento que permite atraer y retener al personal. Por tanto, las prestaciones pretenden:

- Reducir la fatiga física y psicológica de las personas.
- Apoyar el reclutamiento de personal y atraer a candidatos.
- Reducir la rotación de personal y conservar a los talentos en la empresa.
- Reducir el absentismo.
- Mejorar la calidad de vida de los colaboradores.
- Minimizar el costo de las horas trabajadas.

### 3. Objetivos sociales

Las prestaciones procuran reducir las deficiencias, lagunas o carencias de la previsión social, del sistema educativo y de los demás servicios que brinda el gobierno o la comunidad, como transporte, seguridad, etcétera.

Para atender uno o más de esos objetivos, cada organización elabora su plan específico de prestaciones. En términos generales, estos planes se diseñan con el propósito de ayudar a los trabajadores en tres terrenos diferentes de su vida:

1. **En el puesto**, incluyen gratificaciones, premios a la producción, seguro de vida, etcétera.
2. **Fuera del puesto, pero dentro de la organización**, proporcionan comedor, cafetería, ocio, transporte, servicios bancarios, etcétera.
3. **Fuera de la organización, en la comunidad**, se enfocan en recreación, actividades deportivas y comunitarias, etcétera.

Así como el salario se relaciona con el puesto, las prestaciones lo están con el hecho de que la persona sea un trabajador de la organización.

<sup>8</sup> Chiavenato, 2015, *Gerenciando com as Pessoas*, p. 422.

### Nota interesante

#### ¿Qué son los privilegios?<sup>9</sup>

En Brasil, cuando las prestaciones son exageradas y costosas suelen recibir el nombre de privilegios, término con el que se conocen las prestaciones que el gobierno y las empresas estatales ofrecen formalmente a sus trabajadores más aptos. Su origen es el “doblete” o salario doble pagado a los funcionarios públicos que se mudan a Brasilia, la nueva capital a partir de 1961. Al inicio, los privilegios no eran oficiales, pero se formalizaron con una circular en 1976. Según esta circular, todos los ministros de Estado tienen derecho de una casa a la orilla del Lago Sul, en Brasilia, totalmente amueblada y con los electrodomésticos más modernos. Sus cuentas de teléfono, luz, gas y lavandería también son pagadas con dinero de las arcas públicas. En el rubro de transporte, los ministros disponen de dos automóviles, uno oficial y otro con placas normales, sin límite de combustible. Los puestos de director general del Departamento Administrativo de Salud Pública (DASP), así como del procurador general de la República, perciben prestaciones semejantes, con la diferencia de que sus gastos para agua,

luz, gas y teléfono solo pueden llegar a un límite máximo de 10 salarios base. Además, disponen de un automóvil, sin límite de consumo de combustible. Los mismos privilegios se aplican a los funcionarios que ocupan puestos clasificados como DAS 6 y DAS 5, cuyos gastos de luz, agua, gas y teléfono se limitan a seis salarios base. También disponen de un automóvil con límite de 300 litros de combustible al mes.

La situación de los militares al servicio del gobierno federal no la reglamenta el DASP. Sin embargo, los ministros militares gozan de los mismos derechos que un ministro civil, mientras que los generales cuentan con los mismos beneficios conferidos a los puestos DAS 6 y DAS 5. Los ministros de los tribunales federales tienen derecho a un departamento amueblado y un automóvil con placa especial y el gobierno paga sus cuentas de luz, agua, gas y teléfono hasta un máximo de 10 salarios base. Los senadores pagan una cantidad por el departamento amueblado de cuatro habitaciones que ocupan y pueden disponer de un automóvil de lujo con chofer y más de 30 litros de combustible al día. En el terreno del legislativo estatal, los privilegios más altos tal vez sean los ofrecidos en São Paulo, donde los secretarios de Estado y de municipio, los diputados y los miembros de la cámara municipal disponen de automóvil oficial y combustible gratis. ¡Claro, todos están al servicio del pueblo!



<sup>9</sup> Sandroni, P. (Ed.) (1989). *Diccionario de Economía* (p. 208). São Paulo: Editora BestSeller.

## Diseño del plan de prestaciones

Cada organización ofrece un plan de prestaciones que diseña con base en criterios propios y específicos. En la mayoría de ellas la definición de la política de prestaciones es unilateral, dado que las demandas y exigencias de los trabajadores casi siempre se ubican en el terreno de los salarios. La tendencia apunta hacia una evolución en dirección de satisfacer las necesidades sociales, de autoestima y de autorrealización. Por tanto, las organizaciones se deben preparar para atender esa creciente demanda.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿A quién atender? ¿Cómo?”.

## Criterios del diseño del plan de prestaciones

El diseño de un plan de prestaciones sociales debe tomar en cuenta dos criterios importantes:

1. **El principio del rendimiento de la inversión:** subraya que toda prestación se debe conceder a los trabajadores siempre y cuando produzca algún rendimiento o

beneficio para la organización. Este rendimiento se evalúa en términos de que aumente la productividad, eleve la moral, mejore la calidad, retenga a los talentos o cualquier otro indicador. En una economía de libre mercado, la organización también se debe beneficiar de las prestaciones que ofrece al personal. Esto significa que cualquier prestación debe producir algún aporte para la organización a efecto de compensarla o reducirla con un rendimiento.

2. **El principio de la responsabilidad compartida:** hace hincapié en que el costo de las prestaciones sociales se debe dividir entre la organización y los trabajadores beneficiados. O, por lo menos, la concesión de una prestación debe estar fundada en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad compartida es característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito de interés común. Algunos paquetes de prestaciones los paga totalmente la organización, como la seguridad social, el pago de horas no laboradas, etc. Otros son divididos a prorrata, es decir, son pagos que realizan la organización y el empleado en distintas proporciones que varían, como alimentos, transporte, ayuda para educación, etc. Unos más son pagos realizados enteramente por los trabajadores, como seguro de vida de grupo, cooperativa de consumo o convenio con supermercados, etcétera.

## Volvamos al caso introductorio

### El plan de prestaciones del Grupo ABC

Diego Montenegro quería sugerir algo nuevo para el Grupo ABC: un programa de prestaciones flexibles, en el cual cada trabajador tendría una cuenta de prestaciones, con un mon-

to mensual o anual de créditos. Cada utilización, o su costo, se restaría del monto anual de créditos, el cual quedaría acumulado a su disposición. Pero, ¿cómo armar este plan? ¿Cómo podría ayudar a Diego?

## Pros y contras

### Prestaciones flexibles<sup>10</sup>

Pros:

1. Los colaboradores escogen el paquete que mejor satisface sus necesidades personales.
2. Las prestaciones flexibles ayudan a la empresa a adaptarse a las necesidades cambiantes de una fuerza de trabajo también cambiante.
3. Aumentan la implicación de los colaboradores y sus familias y mejoran la comprensión y participación de las prestaciones.
4. Permiten introducir nuevas prestaciones a un costo menor. Una nueva opción simplemente se suma co-

mo una más a una amplia variedad de elementos a escoger.

5. Limitan los costos y la organización tiene una mejor manera de aplicar su dinero. Los colaboradores eligen dentro de esos límites.

Contras:

1. Los colaboradores pueden elegir incorrectamente y sentir que no están cubiertos ante urgencias imprevisibles.
2. Aumentan los costos y la carga administrativa con mayores opciones.
3. La selección es adversa, es decir, los trabajadores solo eligen las prestaciones que usan. La consecuente utilización elevada de una prestación aumenta su costo.

<sup>10</sup> Tomado de: Milkovich, G. & Newman, J. (1993). *Compensation* (p. 405). Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin.

## Aspectos relevantes para diseñar un plan de prestaciones

La toma de decisiones sobre las prestaciones y los servicios sociales debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:<sup>11</sup>

1. Los programas de las prestaciones de ley se deben relacionar con las aportaciones para las previsiones.
2. Existe poca evidencia de que las prestaciones y los servicios motiven realmente un mejor desempeño. En realidad, solo evitan la insatisfacción.
3. Las prestaciones no necesariamente aumentan la motivación de las personas, porque funcionan como factores higiénicos o insatisfactorios.
4. Muchos colaboradores consideran que las prestaciones son solo un adorno sin utilidad directa para muchos de ellos.
5. Los sindicatos, los competidores y las tendencias del mercado representan una presión constante para aumentar las prestaciones espontáneas.
6. Los costos de las prestaciones tienden a crecer notablemente, en especial las relacionadas con la atención médico-hospitalaria.

7. Existen diferencias individuales entre las necesidades y los satisfactores de las personas.

## Etapas del diseño del plan de prestaciones

Las etapas del diseño del plan de prestaciones son:<sup>12</sup>

1. **Establecer los objetivos y la estrategia de las prestaciones.** Existen tres tipos de estrategias de prestaciones:
  - a) **La estrategia de pacificación:** consiste en ofrecer las prestaciones que desean los trabajadores en función de sus expectativas.
  - b) **La estrategia comparativa:** consiste en proporcionar programas similares a los existentes en el mercado.
  - c) **La estrategia de prestaciones mínimas:** consiste en ofrecer las prestaciones de ley y solo las prestaciones espontáneas de menor costo.

Estas decisiones dependen de los objetivos que la organización pretende alcanzar con las prestaciones

<sup>11</sup> Deutsch, C. H. (1990, 14 de octubre). "Managing the Multimedia Benefits Kit". *New York Times*, sección 3: 25.

<sup>12</sup> Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, pp. 406-407.

antes de concentrarse en los costos. Debe tomar en cuenta, como criterios básicos, si pretende crear un ambiente laboral sumamente atractivo o tan solo cumplir las exigencias de ley.

2. **Evaluar necesidades y expectativas:** para que el plan de prestaciones sea eficaz debe satisfacer las distintas necesidades y expectativas de la comunidad de colaboradores. En pocas palabras, la eficacia exige hacer un análisis cuidadoso junto con los interesados.
3. **Involucrar a todos los participantes y sindicatos:** una vez escogidos los objetivos y la estrategia, el paso siguiente es investigar y saber qué desean y necesitan realmente los colaboradores. Esto requiere una amplia consulta y participación. Algunas organizaciones realizan consultas internas, mientras que otras conforman equipos de trabajadores que se encargan de consultar, diseñar y sugerir planes de prestaciones.
4. **Definir el contenido del plan:** en esta etapa el plan ya debe contemplar todas las necesidades y las expectativas de la comunidad de colaboradores. A efecto de que alcanzar este objetivo es conveniente modular y flexibilizar el plan.
5. **Organizar la plataforma básica de prestaciones:** en esta se tiene que negociar, contratar y reunir a distintas organizaciones de servicios médicos, hospitalarios, sociales, etc., para crear un núcleo básico de prestaciones en torno del cual girarán otras prestaciones complementarias.
6. **Comunicar las prestaciones:** esta etapa se debe basar en un amplio programa de comunicación, que incluya

boletines, folletos, informes mensuales y anuales, evaluación de los trabajadores, reportes de costos, etc. Para que los beneficios satisfagan a los colaboradores es necesario que estos comprendan perfectamente el plan y sus condiciones y puedan evaluar su funcionamiento.

7. **Auditar los costos:** las prestaciones se deben administrar correctamente. Ello requiere seguimiento y una evaluación constante del desempeño y de los costos involucrados. Es indispensable la continua comparación entre los costos y los beneficios. Para que esta fase logre sus objetivos es preciso evaluar y ponderar los aspectos siguientes:
  - a) Costo total de las prestaciones, mensual y anual.
  - b) Costo mensual y anual por trabajador.
  - c) Porcentaje de la nómina, mensual y anual.
  - d) Costo por trabajador, por hora.
  - e) Porcentaje de la participación de la organización y del trabajador en el programa.
  - f) Rendimiento de la inversión para la organización y para el trabajador.
  - g) Nivel de satisfacción de los colaboradores.
8. **Evaluar el plan:** una vez cubiertas las etapas anteriores es imprescindible evaluar todos los aspectos del plan, por ejemplo, atención, eficacia, satisfacción, costos/beneficios de posibles modificaciones o mejoras.
9. **Adecuar y mejorar continuamente la calidad y el costo de las prestaciones.**

### Caso de apoyo

#### Las prestaciones flexibles de HP<sup>13</sup>

Los 850 colaboradores de Hewlett-Packard de Brasil disfrutan de todas las prestaciones que los empleados de otras multinacionales suelen tener: atención médica y odontológica, guardería para los hijos, ayuda para educación, seguro de vida y demás. El personal de HP tiene algo más (y no lo quiere soltar de manera alguna): un programa de prestaciones flexibles. “Nuestro programa reconoce que cada persona tiene necesidades diferentes, que cambian de tiempo en tiempo —explica el director de GTH de HP—. Nuestra compañía no gasta más y los colaboradores están más satisfechos”.

Las prestaciones flexibles funcionan así: cada colaborador de HP tiene un monto extra (que se calcula con base en un porcentaje del salario) para gastar en forma de prestaciones. Es un dinero que se suma a las prestaciones básicas que la empresa paga normalmente. Por ejemplo, HP reembolsa 70% de los cursos universitarios, de posgrado y

de inglés, y 80% de los gastos médicos. Son políticas que ya existían y siguen vigentes. Sin embargo, con el dinero extra, el empleado cubre el restante 30% de los cursos o 20% del plan de salud. Cada persona elige, de acuerdo con sus necesidades y conveniencias, dónde quiere gastar su monto. El dinero se puede usar para pagar gastos que no están cubiertos por los planes de salud, como cirugía estética o tratamiento psiquiátrico.

En promedio, la cuenta *per cápita* de beneficios variables de los empleados de HP es una cantidad acumulativa. Si el empleado no lo usa un mes, ese dinero se guarda para meses siguientes. Si el empleado tuviera alguna urgencia, puede pedir un anticipo del monto de los seis meses siguientes. El director de GTH dice: “El dinero es del empleado y él lo usa como quiere, pero no puede retirarlo en efectivo”.

Los colaboradores usan las prestaciones flexibles como si escogieran un platillo en el menú de un restaurante. Cada mes pueden cambiar dónde quieren aplicar su dinero. La implantación del sistema fue difícil para la empresa, porque es necesario tener un programa de cómputo que administre las opciones y los gastos de cada uno de los trabajadores. Para lanzar su programa en 1997, HP de Brasil desarro-

<sup>13</sup> Tomado de: Gomes, M. T. (1998, abril). “Na HP, Cada Um é Cada Um Até nos Benefícios”. *Você S.A.*, 1(1): 17.

lló un software propio que integra los distintos beneficios y elecciones individuales de cada empleado. Por tanto, la mayor complicación para implantar programas semejantes al de HP es otro: la legislación. HP no ayuda a pagar la escuela de los hijos de los trabajadores porque es un dinero gravado como salario indirecto.

### Preguntas de análisis:

1. ¿Qué opina usted de las prestaciones flexibles?
2. ¿Cómo los implantaría en su compañía?
3. ¿Qué precauciones tomaría al diseñar un programa flexible?
4. ¿Qué medios utilizaría para comunicar ese programa flexible a los colaboradores?
5. ¿Cómo estimaría los costos del programa flexible?

## Costos de las prestaciones sociales

Al hablar de prestaciones, se toca un tema que implica la aplicación de mucho dinero. La Cámara Americana de Comercio de Brasil estima que las prestaciones pagadas a los colaboradores estadounidenses hace 50 años llegaban a 25.5% de la nómina. Hoy en día, ese porcentaje asciende a 41%. Esto significa un promedio del orden de 15 000 dólares en prestaciones anuales por empleado, o un valor equivalente a siete dólares por hora trabajada. En términos de costos de prestaciones específicas, como

pago por tiempo no laborado (que incluye vacaciones, separaciones por enfermedad y similares), la cuenta representa, en promedio, 10% del salario de cada trabajador. Las prestaciones médicas y sus extensiones (como seguro de salud) implican 11% de la nómina. Los pagos que exige la ley (como previsión social) representan 9%, mientras que los planes de jubilación y varias otras prestaciones se llevan los porcentajes restantes. En Brasil la realidad es otra, pero incluso así, las prestaciones ocupan un lugar destacado en los presupuestos de gastos de las organizaciones.

### Nota interesante

#### Sin ceremonia<sup>14</sup>

“Muchas empresas suelen señalar lugar y hora para que su ejecutivo principal converse con parte de los colaboradores. En algunos casos incluso es preciso sacar cita para poder hablar un momento con el jefe. Se trata de los llamados ‘Cafés matutinos con el Presidente’, los cuales cambiaron la práctica recurrente en las listas de las acciones de comunicación de las compañías no brasileñas. Sin embargo, un encuentro productivo del líder con la multitud va mucho más allá de un café. Sin aviso ni ceremonia, el número 1 sale de la cima y come en el autoservicio, reparte helados para aliviar el calor de la muchedumbre y hasta patea un balón con el equipo de fútbol. Los ejecutivos han comprobado que la proximidad con la persona que está en la cima genera confianza, ayuda a captar nuevas ideas con más facilidad e

incrementa la productividad. De paso, también mejora de manera notable el clima de la empresa. Al final de cuentas, para los colaboradores, tener un líder que los llame por su nombre no tiene precio. Los presidentes están entendiendo el valor de la cercanía”.<sup>15</sup>

Confianza significa tener certeza de la credibilidad de una persona o sistema, con la vista puesta en un conjunto de resultados o hechos en los que esa creencia expresa una fe en la probidad o el respeto de la otra parte.<sup>16</sup> Nace del hecho de compartir valores y permite que las personas trabajen en conjunto. Cuanto más alto sea el grado de confianza en las organizaciones tanto mayor será la cooperación espontánea y tanto menor será la necesidad de aparatos legales, como sistemas de normas y reglamentos, negociados o coercitivos para garantizar la cooperación.

<sup>14</sup> Tomado de: “Sem Cerimônia” (2012). *Guia 2012 Você S.A.* As Melhores Empresas para Você Trabalhar (p. 49). São Paulo: Editora Abril.

<sup>15</sup> Giddens, A. (1991). *As Consequências da Modernidade* (p. 41). São Paulo: Unesp.

<sup>16</sup> Fukuyama, F. (1996). *Confiança: As Virtudes Sociais e a Criação da Prosperidade*. Rio de Janeiro: Rocco.

Muchos colaboradores no se dan cuenta del valor de mercado y del elevado costo de sus prestaciones. Por ello, numerosas organizaciones los ponen de manifiesto de manera permanente para que sus colaboradores adquieran conciencia de su importancia y del volumen de dinero que se invierte en ellas. Otras organizaciones crean equi-

pos de trabajo para evaluar el desempeño de las prestaciones, controlar sus costos y mejorar continuamente su calidad e idoneidad. Los costos de las prestaciones ofrecen una pequeña compensación, pues en algunos casos permiten deducir impuestos en la planificación tributaria de la organización.

## Evaluación crítica

### ¿Cuánto cuestan las prestaciones sociales?<sup>17</sup>

En Toga todos los colaboradores y sus familiares reciben atención médica gratis, para cualquier tipo de tratamiento, en un hospital privado financiado con los recursos de las compañías ligadas al sindicato de las empresas del sector. El costo unitario de la atención es de 32 dólares por mes, o casi 380 dólares por año. Existe un aspecto extraordinario en lo que gastan las empresas en los servicios de salud: los

fabricantes de embalajes pensaron que si construían y mantenían un hospital para atender a todos sus colaboradores y familiares, el costo sería menor al de los planes de salud del mercado. El servicio es mejor y más barato.

En el sistema público de salud, el gobierno gasta anualmente cerca de 90 dólares por habitante. El vicepresidente ejecutivo de Voith dice: “No obstante, dejar a los colaboradores en manos del sistema público, que es financiado por ellos mismos y por las empresas, significaría entregarlos a administradores de hospitales que no respetan la dignidad humana”. El costo del personal de Voith ha aumentado 16.2% en razón de los gastos que le significan los planes de atención médica y odontológica. Y esta inversión vale la pena.

<sup>17</sup> Camargo, G. (1998, 2 de agosto). “O Que é Mesmo o Custo Brasil”. *Exame*, 589: 24.

## La GTH hoy

### La reducción de los planes de prestaciones<sup>18</sup>

En la actualidad las empresas reducen las prestaciones sociales así como las antiguas dádivas. Tigre, fabricante de tubos y conexiones, con sede en Joinville, en Santa Catarina, depuró su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Eliminado! Los directores podían gastar 200 dólares, por

cuenta de la empresa, en el almacén interno. ¡Eliminado! Cada director tenía un seguro de casa. ¡Eliminado! Tigre eliminó esas prestaciones y las incorporó a los salarios, comenta el director de planificación. La reducción de las prestaciones fue posible gracias a la remuneración variable. Es decir, por la recompensa en razón de los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema, cada vez más extendida, explica la poca agresividad de las políticas salariales. Cuando comparan el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas optan por reducir el peso relativo del salario mensual a cambio de la posibilidad de ganancias mayores en forma de bonos y de una participación en los resultados... ¡sin costo alguno!

<sup>18</sup> Tomado del artículo: “Os Salários Não Estão Bonitos, Mas...” (1994, 23 de noviembre). *Exame*: 98-99.

## Previsión social y previsión privada

La previsión social depende de las aportaciones de los colaboradores y de las empresas, con base en la nómina, para ofrecer prestaciones a los jubilados y a los pensionados. Recibe de un lado para pagar del otro. El monto de la jubilación es calculado por la Seguridad Social con base en la aportación de los últimos 36 salarios del asegurado, que es la base de la recaudación mensual para la Seguridad Social. Para obtener una renta superior será necesario optar por una previsión privada, que proporcione una jubilación complementaria a la previsión social.

### Planes de previsión privada

Los planes de previsión privada se basan en aportaciones que se efectúan mensual o periódicamente durante varios

años que constituyen un monto acumulado a nombre del participante. Este monto funciona como una bolsa que servirá de capital suficiente para pagar los beneficios futuros: un monto mensual en forma de pensión al beneficiario. El capital se actualiza con base en la inflación (corrección monetaria) y se remunera con intereses. Todo plan de previsión implica dos fases distintas: la fase en que el plan recibe las aportaciones del participante (y/o la empresa) para formar las reservas de capital y la fase en que el plan paga un beneficio mensual al participante en forma de complemento de su jubilación, desde el inicio del periodo contratado hasta el final de su vida o del periodo contratado.

### Cómo escoger un plan de previsión privada

Las principales diferencias entre los planes de previsión ofrecidos son:

1. **El cargo por administración:** varía entre 3% y 12% sobre la aportación.
2. **El cargo por gestión financiera:** es el porcentaje que cobran las instituciones financieras por administrar recursos de terceros.
3. **La entrega de las ganancias:** obtenidas de las aplicaciones financieras.

Antes de optar por un plan se deben tomar en cuenta los aspectos siguientes:<sup>19</sup>

1. **La fracción de la aportación que será capitalizada:** o sea la aportación menos el cargo por administración.
2. **El porcentaje del excedente financiero entregado al participante:** es el valor por encima del rendimiento

mínimo combinado. La entrega de las ganancias es el factor más importante. Existen administradoras que regresan 50%, 80% o 100% del excedente financiero al participante. Y eso cuenta cuando al final cuando comienza a recibir de su plan.

3. **La rentabilidad líquida:** que la administradora obtiene anualmente. El desempeño de la administradora es otro factor importante. De nada sirve que una administradora garantice una devolución de 100% del excedente financiero si obtiene pocas ganancias.
4. **La época de la entrega del excedente financiero al participante:** existen administradoras que solo devuelven el excedente financiero a quien permanece en el plan hasta fin de año (figuras 12.1 y 12.2).

Aportaciones	Beneficio definido	Aportación definida o variable	
		Tradicional	PGBL
		Monto definido previamente o no, permitiendo aportaciones adicionales	Monto definido previamente o no, permitiendo aportaciones adicionales
Rentabilidad en el periodo de aportación	Intereses hasta de 6% al año e indexador previamente definido	Intereses hasta de 6% al año e indexador previamente definido	Exclusivamente por la rentabilidad del FIF, sin garantía de un mínimo
Excedente financiero durante la aportación	Reinvertido a las reservas del participante conforme al contrato (varía entre 50% y 80%)	Reinvertido a las reservas del participante conforme al contrato (varía entre 50% y 80%)	100% reinvertido automáticamente a las reservas del participante
Beneficio	Monto definido en la contratación del plan, actualizado a partir de la concesión con el índice de precios, ajustado contractualmente	Calculado al final del periodo de contribución con base en la reserva acumulada, intereses y tabla biométrica contratada. A partir de la concesión, actualizado con índice de precios.	Calculado al final del periodo de aportación, con base en el monto acumulado exclusivamente en el FIF, los intereses y la tabla biométrica contratada. A partir de la concesión, actualizado con índice de precios
Transparencia	No hay transparencia en el cálculo del excedente financiero	No hay transparencia en el cálculo del excedente financiero	Comparable por el valor de las cuotas de los FIF exclusivos del plan

◆ **Figura 12.1** Las diferencias principales entre los planes de previsión privada.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Tomado de: Pinheiro, P. y Lima, G., "Como Complementar a sua Aposentadoria", *op. cit.*, p. S-4.

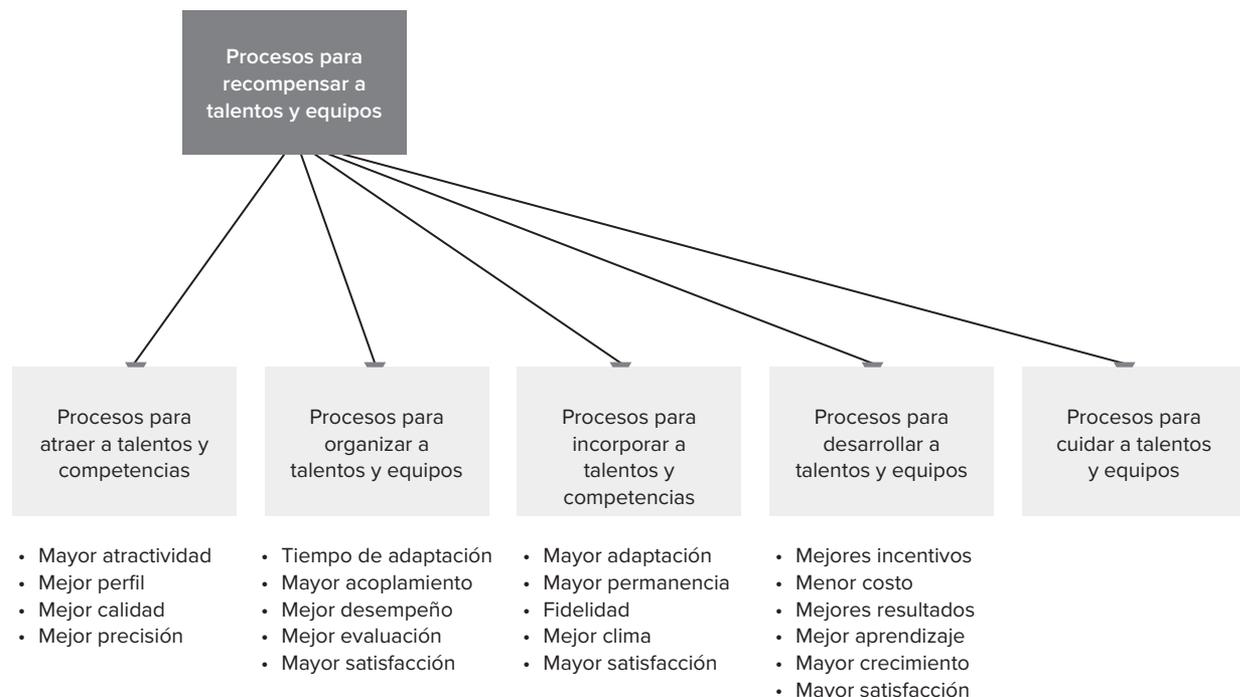
<sup>20</sup> Tomado de: SUSEP (1998, 12 de julio). Aseguradoras y Folha de São Paulo. *Folha de São Paulo*, Caderno Dinheiro, p. 2.8.

Condiciones	Beneficio definido	Aportación definida o variable	
		Tradicional	PGBL
Cargo o comisión por administración	De 0 a 30% sobre las aportaciones o sobre el fondo acumulado	De 0 a 30% sobre las aportaciones o sobre el fondo acumulado	Solo podrá incidir de 0 a 10% sobre el monto de las aportaciones. También hay una cuota para el FIF exclusivo
Aplicación de las reservas técnicas	De acuerdo con las reglas de la Resolución Núm. 2.286 del CMN (Consejo Monetario Nacional)	De acuerdo con las reglas de la Resolución Núm. 2.286 del CMN	En la fase de aportación en FIF exclusivos. En la de beneficio, conforme a la Resolución Núm. 2.286
Rescate	Espera para el pago de 24 meses máximo, a partir de la contratación del plan, automáticamente pagado en caso de muerte o invalidez	Espera para el pago de 24 meses máximo, a partir de la contratación del plan, automáticamente pagado en caso de muerte o invalidez	Espera mínima de 60 meses y máxima de 24 meses, contados a partir de la primera aportación. Pagado en caso de muerte o invalidez
Productos adicionales	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado	Coberturas para muerte y/o invalidez incluidas en el plan, constituyéndose reservas específicas por separado

◆ **Figura 12.2** Otras diferencias entre los planes de previsión privada.<sup>21</sup>

En resumen, los procesos para recompensar a los talentos (remuneración, incentivos y beneficios) influyen

enormemente en los demás procesos de la gestión del talento humano, como muestra la figura 12.3:



◆ **Figura 12.3** Influencia de los procesos para recompensar a los talentos y equipos sobre los demás procesos.

<sup>21</sup> Tomado de: SUSEP (1998, 12 de julio). Aseguradoras y Folha de São Paulo. *Folha de São Paulo*, Caderno Dinheiro, p. 2.8.

## Volvamos al caso introductorio

### El plan de prestaciones del grupo ABC

Diego también quería diseñar un plan de previsión privada para el Grupo ABC. Sin embargo, quería un plan con el cual la empresa pudiese ofrecer un valor básico a todos los tra-

bajadores y dejar a cada uno la posibilidad de complementar, por cuenta propia, las aportaciones de la empresa con cantidades más elevadas. ¿Cómo hacerlo?

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué papel desempeñan las prestaciones en la remuneración total de las personas?
2. ¿Cuál es el origen de las prestaciones sociales? Explique el paternalismo.
3. Presente un concepto de prestaciones.
4. ¿Qué diferencia existe entre las prestaciones y los privilegios?
5. ¿Qué tipos de prestaciones sociales existen?
6. Explique la obligación legal de las prestaciones sociales.
7. ¿Cuáles son las prestaciones de ley y las espontáneas?
8. Explique las prestaciones en razón de su naturaleza.
9. ¿Cuáles son las prestaciones monetarias y las extramonetarias?
10. Explique las prestaciones en razón de sus objetivos.
11. ¿Cuáles son las prestaciones asistenciales, las recreativas y las complementarias?
12. Explique la tipología de las prestaciones de Gary Dessler.
13. ¿Cuáles son los objetivos individuales de los planes de prestaciones?
14. ¿Cuáles son los objetivos económicos de los planes de prestaciones?
15. ¿Cuáles son los objetivos sociales de los planes de prestaciones?
16. ¿Qué relación existe entre las prestaciones y la responsabilidad social de la organización?
17. Explique el diseño de un paquete de prestaciones.
18. ¿Cuáles son los criterios del diseño? Explique dos principios básicos.
19. ¿Cuáles son las etapas del diseño de un plan de prestaciones?
20. ¿Qué quiere decir prestaciones flexibles? Explíquelas.
21. ¿Cómo funciona el plan de HP?
22. ¿Cuáles son las tres estrategias del plan de prestaciones?
23. Explique el costo de las prestaciones sociales.

## Preguntas para discusión

1. ¿Cuál aspecto considera usted que sea más importante: el salario o el paquete de prestaciones que ofrece la empresa? Explique sus razones.
2. ¿Está de acuerdo con la idea de que toda prestación espontánea que ofrezca la empresa debe ser prorrateada entre ella y el beneficiario? ¿Cuál sería la proporción justa?
3. ¿Qué opina respecto de los principios “rendimiento de la inversión” y “responsabilidad mutua”?

## Caso de análisis

### Trabajo sin fronteras<sup>22</sup>

Hasta hace poco tiempo la remuneración era lo que más pesaba a la hora de atraer y conservar a los talentos. Hoy, las empresas demuestran que la prestación más eficiente para mantener a un equipo comprometido es ofrecer flexibilidad y autonomía. Todo el mundo quiere trabajar con más libertad. Eso explica por qué permisos para entrar más tarde, salir más temprano, el *home office*, que fueron apareciendo tímidamente como práctica común, hoy forman parte de la

política de GTH de la mayor parte de las empresas. Estas ofrecen sistemas formales de compensación de horas extras mediante una reducción de la jornada laboral otro día, la posibilidad de optar por horarios flexibles, programas adecuados para que el volumen y el horario del trabajo no perjudiquen la vida del colaborador, además de modalidades de *home office*. Estas son las tendencias fuertes del mercado.

Un buen ejemplo es el caso de Philips, que desarrolló el *Work Place Innovation*, un programa estructurado de trabajo a distancia y con horario flexible. Esta novedad aumentó la autonomía de los colaboradores y la administración responsable del tiempo, la economía en el consumo de energía, papel y espacio y la reducción de la huella ecológica

<sup>22</sup> Tomado de: Kedouk, M. (2012). “Trabalho Sem Fronteiras”. Guia 2012 Você S/A, *As Melhores Empresas para Você Trabalhar* (pp. 55-58). São Paulo: Editora Abril.

debido a un mejor desplazamiento de las personas. Según lo que acuerden con su gerente, la mayor parte de los colaboradores puede usar 20% o más de su tiempo para ejercer sus funciones fuera de la oficina. Otros incluso pueden pasar 90% de la jornada laboral lejos de ella. La empresa mantiene estaciones de trabajo fijas solo para 20% o más del cuadro funcional. A pesar de que trabajar cómo, cuándo y dónde uno quiere parece el mejor de los mundos, el manual de las buenas prácticas del trabajo flexible contiene algunas reglas básicas. No todo el mundo tiene el perfil para el *home office*, porque trabajar así exige que la persona tenga capacidad de autogestión, disciplina, enfoque, responsabilidad y compromiso. Los profesionales *junior*, como los aprendices, los *trainees* y los analistas que inician su carrera suelen tener más dificultad para organizar su día a día a distancia, lo cual no propicia demasiado su adhesión a este sistema. También es necesario mezclar la actuación a distancia con la actuación presencial.

Los gerentes y los líderes también encuentran desafíos, pues ellos tienen la misión de definir metas claras, aprender a vigilar los resultados, usar la tecnología a favor de la interacción y, con ello, saber qué deben hacer los colaboradores para reproducir en casa el ambiente corporativo. El riesgo de trabajar de más o de ser interrumpido por los familiares es muy grande. Estar lejos de la empresa

genera distanciamiento del equipo y de la cultura organizacional. Eso explica por qué muchas empresas prefieren que los colaboradores solo aprovechen estas facilidades cuando las necesitan, porque la actividad presencial todavía es la llave para el éxito, la colaboración, la creatividad y la innovación.

Sin embargo, en el jardín de la flexibilidad no todo son flores. Una buena parte de los colaboradores usa recursos propios cuando no está en la oficina, de modo que tiene costos como las conexiones telefónicas y el uso de internet. Tampoco es posible determinar si un colaborador que trabaja a las 3 de la mañana está haciendo horas extras. Se ha encontrado la salida de administrar las horas extras y de bloquear el sistema de la computadora o del teléfono del colaborador después de las ocho horas de uso, como hacen algunas empresas.

### Preguntas de análisis

1. ¿Qué elementos consideraría usted para definir un plan de flexibilización?
2. ¿Cómo construiría un plan de flexibilización del trabajo?
3. ¿Cómo compararía los puntos fuertes y los débiles de un plan de flexibilización?
4. ¿Cómo comunicaría a los colaboradores que usted ofrece un plan de ese tipo?

### Tipos de prestaciones sociales

#### Por su exigibilidad legal:

##### Prestaciones legales:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Jubilación
- Seguro de accidentes de trabajo
- Ayuda por enfermedad
- Salario familiar
- Salario por maternidad

##### Prestaciones espontáneas:

- Gratificaciones
- Subsidio para comidas
- Subsidio para transporte
- Seguro de vida de grupo
- Préstamos para empleados
- Ayuda médico-hospitalaria
- Complemento de pensión
- Planes de seguridad social

#### Por su naturaleza:

##### Prestaciones monetarias:

- Vacaciones
- Aguinaldo
- Gratificaciones
- Complemento salarial
- Seguro de accidentes de trabajo

##### Prestaciones no monetarias:

- Comedor
- Ayuda médico-hospitalaria
- Ayuda para odontología
- Servicio social y de orientación
- Club deportivo o asociación gremial
- Transporte
- Horario móvil o flexible

#### Por sus objetivos:

##### Prestaciones asistenciales:

- Ayuda médico-hospitalaria
- Ayuda para odontología
- Ayuda económica
- Servicio Social
- Complemento de pensión
- Complemento salarial
- Seguro de vida de grupo
- Guardería

##### Prestaciones recreativas:

- Club deportivo o del gremio
- Áreas de recreación
- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Actividades comunitarias
- Paseos y excursiones

##### Prestaciones supletorias:

- Transporte
- Restaurante en el edificio
- Estacionamiento privado
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa
- Convenio con supermercados
- Sucursal bancaria en el edificio

#### Criterios de diseño:

##### \* Dos principios:

- Rendimiento de la inversión
- Responsabilidad mutua

#### Objetivos:

- Individuales
- Económicos
- Sociales

#### Etapas del diseño:

- Establecer objetivos y estrategias
- Evaluar necesidades y expectativas
- Involucrar a los participantes
- Definir el contenido del programa
- Organizar la plataforma de prestaciones
- Comunicar las prestaciones
- Vigilar costos
- Evaluar resultados

◆ **Figura 12.4** Mapa mental del capítulo 12: Prestaciones y servicios sociales.



© Shutterstock / Rawpixel.com

# PARTE 6

## Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 13. Capacitación

Capítulo 14. Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 6 en el siguiente vínculo.

### Proporcionar ventajas competitivas a todos los grupos de interés

Las personas tienen una increíble capacidad para aprender y desarrollarse, y la educación está en el centro de esa capacidad. Los procesos de desarrollo de las personas tienen una estrecha relación con la educación. Educar (del latín *educare*) significa extraer, llevar, arrancar. En otros términos, representa la necesidad que tiene el ser humano de llevar de dentro hacia fuera sus potenciales internos; significa exteriorizar ese estado latente y poner en acto el talento creador de las personas. Cualquier modelo de formación, capacitación, educación, entrenamiento o desarrollo debe garantizar la posibilidad de realizar todo aquello que el hombre puede ser en razón de sus propios potenciales, ya sean innatos o adquiridos. Nos referimos a esa oportunidad llamándola aprendizaje. Los talentos, los equipos y las organizaciones nunca dejan de aprovecharla.

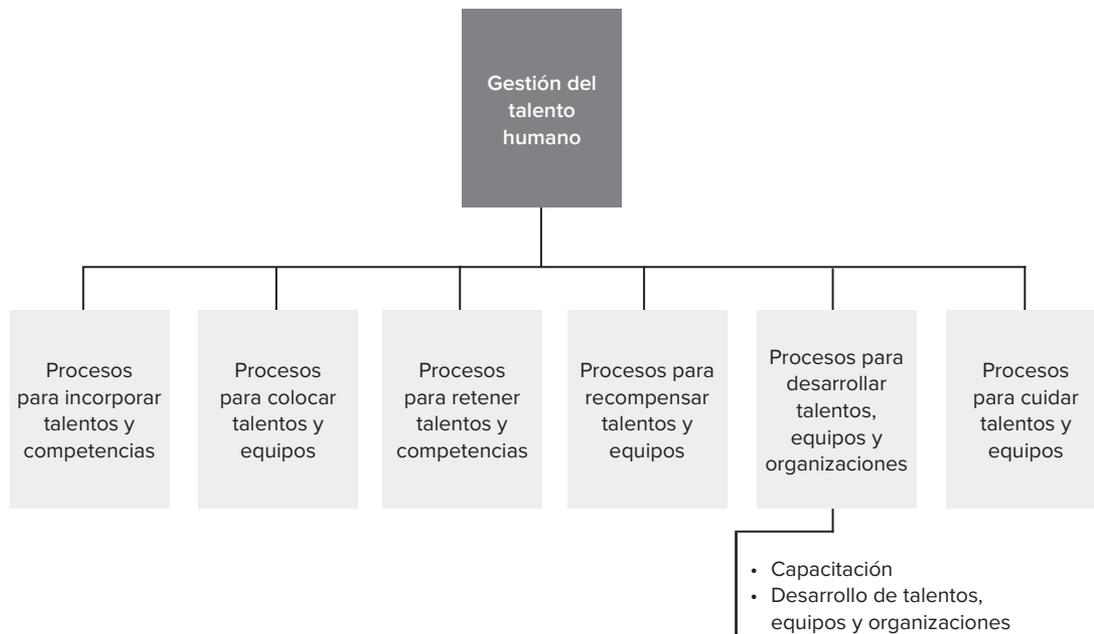
Desarrollar a las personas, equipos y organizaciones no significa proporcionarles solo información para que

aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas para que sean más eficientes en lo que hacen. Significa, sobre todo, brindarles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos y para que modifiquen sus hábitos y comportamientos y sean más eficaces en lo que hacen. Formar es mucho más que solo informar, toda vez que representa un enriquecimiento de la personalidad humana, colectiva u organizacional y las organizaciones empiezan a darse cuenta de ello (figura P6.1).

Los procesos de desarrollo incluyen cuatro estratos que se superponen: capacitación, desarrollo de talentos, desarrollo de equipos y desarrollo organizacional.

Los estratos bajos, como la capacitación y el desarrollo de los talentos, tratan del aprendizaje a nivel individual y de la manera en que las personas aprenden y se desarrollan en las organizaciones. Por su parte, el desarrollo de los equipos se enfoca en el aprendizaje colectivo, mientras que el desarrollo organizacional (DO) es el estrato más amplio y extenso y se refiere a la manera en que las organizaciones aprenden y se desarrollan en razón del cambio y la innovación que generan los talentos y los equipos. El aprendizaje constituye el fundamento básico de lo que veremos en esta parte, sea a nivel individual, colectivo u organizacional (figura P6.2).

Por una parte, los procesos de desarrollo se enfocan, de manera tradicional, de acuerdo con el modelo casual (capacitar solo cuando surge una oportunidad o necesidad), con un esquema aleatorio (las personas son elegidas al azar), con una actitud reactiva (cuando existe un problema o necesidad), con una visión de corto plazo (para



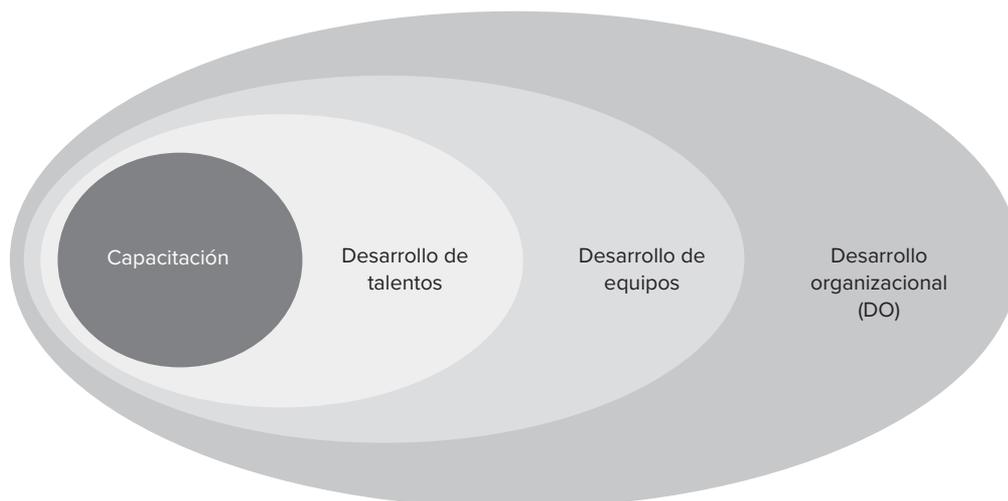
◆ **Figura P6.1** Procesos para desarrollar talentos, equipos y organizaciones.

atender el problema inmediato), con base en la imposición (las personas no son consultadas), en condiciones de estabilidad (nada cambia) y de conservación (mantener el statu quo) y con la vista puesta en lo permanente y definitivo.

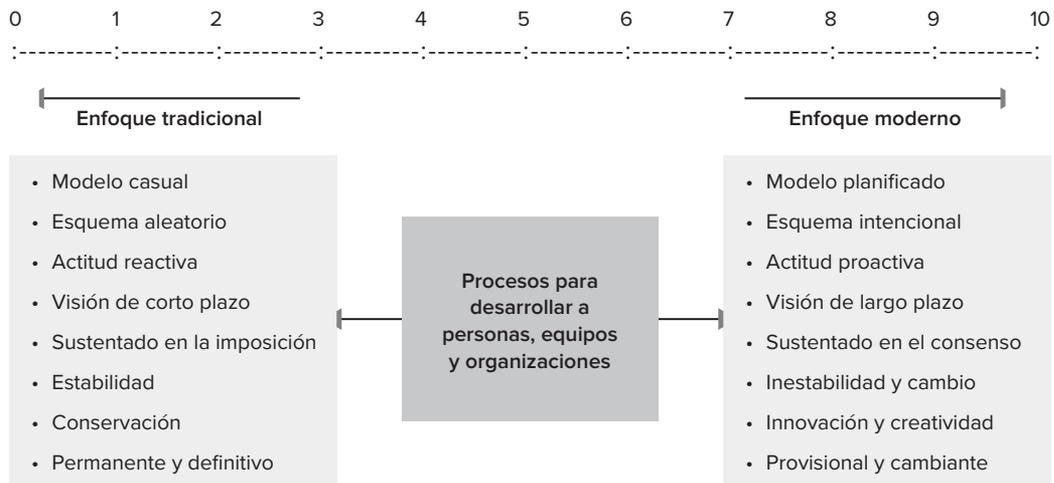
Por el contrario, los procesos de desarrollo pueden tener un enfoque moderno, en la medida que se ajusten a un modelo planificado (capacitar como parte de una cultura organizacional), a un esquema intencional (capacitar a todas las personas de manera planificada), a una actitud proactiva (anticipar las necesidades y crear talentos prometedores), a una visión de largo plazo (mirar hacia el futuro) con base en el consenso (las personas son consultadas y participan), a condiciones de inestabilidad y cambio (todo debe cambiar para mejorar siempre) y de innova-

ción y creatividad (para construir un futuro mejor), con la vista puesta en lo provisional y cambiante. Las organizaciones han comenzado a abandonar el enfoque tradicional para migrar al moderno con el propósito de poder enfrentar con éxito los cambios rápidos y las transformaciones profundas que ocurren en su derredor y en su interior (figura P6.3).

Por tanto, para que sean eficaces, la capacitación y el desarrollo, sean individuales, colectivos u organizacionales, deben estar fundados en el aprendizaje. Hoy, aprender a aprender más y mejor constituye el esfuerzo más importante dentro de las organizaciones para apalancar la creatividad y la innovación en un mundo que cambia y evoluciona constantemente a gran velocidad.



◆ **Figura P6.2** Los cuatro estratos de desarrollo de talentos, equipos y organizaciones.



◆ **Figura P6.3** ¿Qué calificación daría usted a los procesos para desarrollar talentos, equipos y organizaciones en su organización?<sup>1</sup>

## Aprendizaje

El comportamiento humano proviene de dos componentes estrechamente interrelacionados: la herencia y el aprendizaje. Por un lado están nuestras características innatas, tanto biológicas como fisiológicas, físicas y psicológicas y, por el otro, se encuentran nuestras vivencias y experiencias en el mundo real que obtuvimos por medio del aprendizaje, tanto motor como psicológico o emocional. Por tanto, somos lo que somos gracias a estos dos componentes: lo innato y lo adquirido. El aprendizaje humano se desarrolla a lo largo de nuestras existencias e implica la adquisición y el desarrollo progresivo de nuestras personalidades.

Las personas, los equipos y las organizaciones se desarrollan de forma continua y gradual por medio de un aprendizaje constante y sin interrupciones. Aprenden a lo largo de su vida e incorporan conocimientos, habilidades y competencias. Casi siempre, en situaciones conocidas y familiares se comportan en función de hábitos, rutinas, guiones y pensamientos armados que han adoptado a lo largo del tiempo, mientras que los resultados razonables que alcanzan propician que los mantengan y los repitan. Sin embargo, cuando estos resultan insuficientes o cuando ellas se encuentran en situaciones desconocidas o desafiantes, procuran aplicar soluciones más adecuadas, sea para mejorarlos o sea para sustituirlos. En esa circunstancia se encuentran en una situación de aprendizaje. Por tanto, desde que nacemos hasta nuestros últimos días, estamos casi siempre en esta situación. Es decir, mientras vivamos siempre aprendemos. Aprender no solo significa adquirir información o conocimiento, sino también cambiar de hábitos y de modos automáticos de pensar y de actuar. Es el proceso psicológico responsable de modificar actitudes y conductas del individuo. Por tanto, “el ser humano aprende casi todo: a beber, comer, hablar, leer y escribir, a hacer negocios, ejercer una profesión, entenderse

con otros, hacer que su opinión sea escuchada, hacerse respetar, etc.”.<sup>2</sup> El aprendizaje es un proceso básico para el desarrollo de toda persona a lo largo de toda su existencia. Y su principal función es adaptarla de la mejor manera posible a su medio ambiente, mientras mantiene y asegura su individualidad.

No obstante, el aprendizaje depende de tres etapas fundamentales: la motivación para aprender, la experiencia de aprendizaje y la adquisición de comportamientos eficaces. En otras palabras, comienza cuando uno adquiere conciencia de que su comportamiento actual no le permitirá obtener los resultados deseados o cuando es necesario que aprenda algo para poder alcanzar un blanco. Para aprender, la persona debe probar, experimentar y corregir sus conductas. Por tanto, el aprendizaje solo ocurre cuando la persona sabe qué hacer, cómo y por qué actúa y cuándo aumenta su eficacia.<sup>3</sup>

## Teorías del aprendizaje

En síntesis, el aprendizaje consiste en:

1. modificar la capacidad de un individuo, una característica no observable del pensamiento, como saber, saber hacer o saber ser.
2. realizar una tarea, como una actividad distinta cualquiera como adaptación biológica frente a los objetivos.
3. interactuar con el medio ambiente.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Adaptado de Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 131). Río de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>2</sup> Morin, E. M. y Aubé, C. (2009). *Psicología e Gestão* (pp. 163-164). São Paulo: Editora Atlas.

<sup>3</sup> Morin, E. M. y Aubé, C., 2009, p. 106.

<sup>4</sup> Maisonneuve, J. (1991). Apprentissage, en Bloch, H., Chemama, R., Gallo, A., Leconte, P., Le Ney, J. F., Postel, J., Moscovici, S., Reuchlin, M. y Vurpillot, E. (Eds.), *Grand Dictionnaire de la Psychologie*. Paris: Larousse.

El aprendizaje consiste en un cambio de actitud o de comportamiento como consecuencia de una experiencia. No se debe confundir con la maduración ni con la imitación. Es mucho más que solo adquirir conocimiento, porque cambia hábitos y modos de pensar. Por tanto, aprender es cambiar. Tras el aprendizaje están dos fenómenos com-

plejos y fascinantes: la creatividad y la innovación.<sup>5</sup> De ahí su enorme importancia para el desarrollo de las organizaciones, de los talentos y de sus equipos.



<sup>5</sup> Morin, E. M. y Aubé, C., 2009, p. 168.

## Nota interesante

### Perspectivas teóricas sobre el aprendizaje

El aprendizaje es un proceso complejo que se puede describir desde varias perspectivas: de un lado está el conductismo y, del otro, el cognitivismo y, entre estos dos, el constructivismo.

1. El **conductismo** se enfoca en los factores externos, como los premios y las sanciones, que modifican el comportamiento de las personas como consecuencia de un condicionamiento. El aprendizaje es un cambio de comportamiento, como resultado de la experiencia frente a los hechos externos, en busca de resultados mejores, el cual puede ser medido.<sup>6</sup> El organismo aprende a través del condicionamiento clásico (descrito por Pavlov) que asocia un estímulo externo a un comportamiento, de acuerdo con la ley del efecto:<sup>7</sup> cuando las consecuencias del comportamiento frente al estímulo son positivas, el vínculo se establece y se consolida, y cuando son negativas, el vínculo tiende a desaparecer. De tal modo, varios tipos de comportamiento son aprendidos como respuesta a estímulos o como anticipación a un premio o refuerzo o de un castigo o sanción.<sup>8</sup> Por tanto, el comportamiento está en función de las consecuencias que acarrea, como  $C = f(e)$ , donde C representa el comportamiento y e es el estímulo interno o externo que lo produce. Luego, condicionar el comportamiento exige tres condiciones: repetición (ley del ejercicio), relación entre el surgimiento del comportamiento y su consecuencia y el refuerzo (ley del refuerzo).<sup>9</sup>
2. El **cognitivismo** define el aprendizaje como un cambio en las representaciones mentales y las asociacio-

nes que se obtuvieron por medio de la experiencia. Los hechos ambientales no influyen en un aprendizaje pasivo, sino que su cognición participa de forma activa porque él escoge, practica, ignora, reflexiona y toma decisiones para alcanzar sus objetivos.<sup>10</sup> Aprender el conocimiento y ese aumento de conocimiento provoca cambios en su conducta. El aprendizaje y la inteligencia están estrechamente relacionados entre sí. Según Piaget, el aprendizaje es una adaptación inteligente de la persona a su medio ambiente por medio del equilibrio de dos procesos: la asimilación y el acoplamiento.<sup>11</sup> La persona incorpora experiencias y conocimiento (asimilación) y los modifica (acoplamiento) para adaptarse a los elementos que ha asimilado antes, sin perder su unidad. Los dos procesos guardan el equilibrio, pero cuando la asimilación es más fuerte surge en el individuo una tendencia a imponer sus propias ideas y realidades, y cuando gana el acoplamiento, surge en el individuo una tendencia a moldearse a su medio imitándolo. Esta noción de equilibrio es fundamental en la teoría de Piaget:<sup>12</sup> las conductas son aprendidas y modificadas por el individuo.

3. El **constructivismo** o enfoque de la experiencia define el aprendizaje como el proceso de crear conocimiento mediante la transformación de la experiencia a través de la actividad cognitiva. El aprendiz emplea su conocimiento actual para llegar a una comprensión personal significativa de la nueva experiencia, pues sintetiza en forma propia el nuevo contenido y genera un nuevo conjunto de ideas fundado en su comprensión e interpretación.<sup>13</sup> La dimensión de la acción y de la reflexión corresponden a la actitud

<sup>6</sup> Burton, J. K., Moore, D. M. y Magliaro, S. G. Behaviorism and Instructional Technology, en Jonassen, J. (ed.) (2004). *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp 3-36). Mahwah, NJ: Erlbaum.

<sup>7</sup> Thorndike, E. L. (1931). *Human Learning*. Nueva York: Appleton. Thorndike formuló la ley del efecto: el vínculo entre un estímulo y un comportamiento varía en razón de las consecuencias de ese comportamiento para la persona. Las consecuencias satisfactorias refuerzan el vínculo, mientras que las insatisfactorias lo debilitan y tienden a hacerlo desaparecer.

También formuló la ley del ejercicio: cuando el vínculo entre un estímulo y un comportamiento se ha establecido, el desempeño mejora a medida que aumenta el número de repeticiones. Después de cierto tiempo, ese comportamiento tiende a ser automático.

<sup>8</sup> Morin, E. M. y Aubé, C., 2009, p. 168.

<sup>9</sup> Guthrie, E. R. (1952). *The Psychology of Learning*. Nueva York: Harper & Row.

<sup>10</sup> Woodfolk, A. (2004). *Educational Psychology* (p. 236). Boston: Allyn & Bacon. Véase también:

Skinner, B. F. (1968). *The Technology of Teaching*. Nueva York: Appleton-Century-Crofts.

<sup>11</sup> Piaget, J. (1975). *L'Équilibration des Structures Cognitives: Problème Central de Développement*. París: PUF - Presses Universitaires de France.

<sup>12</sup> Piaget, 1975.

<sup>13</sup> Véase Brown, A. y Green, T. D. (2006). *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice* (pp. 46-56). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill/Prentice Hall. Winn, W. (2004). Cognitive Perspective in Psychology, en Jonassen (ed.), *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (pp. 79-112). Marzano, R. J. (2000). *Designing a New Taxonomy of Educational Objectives* (p. 81). Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

extravertida y la introvertida de Jung:<sup>14</sup> la transformación del conocimiento está asociada a la actitud extravertida, y la transformación, mediante la intención, a la actitud introvertida. La actitud extravertida es característica de las personas que se inclinan por la experimentación activa, mientras que la actitud introvertida corresponde a las que prefieren la observación reflexiva.<sup>15</sup> Por ello se puede decir que el aprendizaje es un proceso continuo fundado en la experiencia.

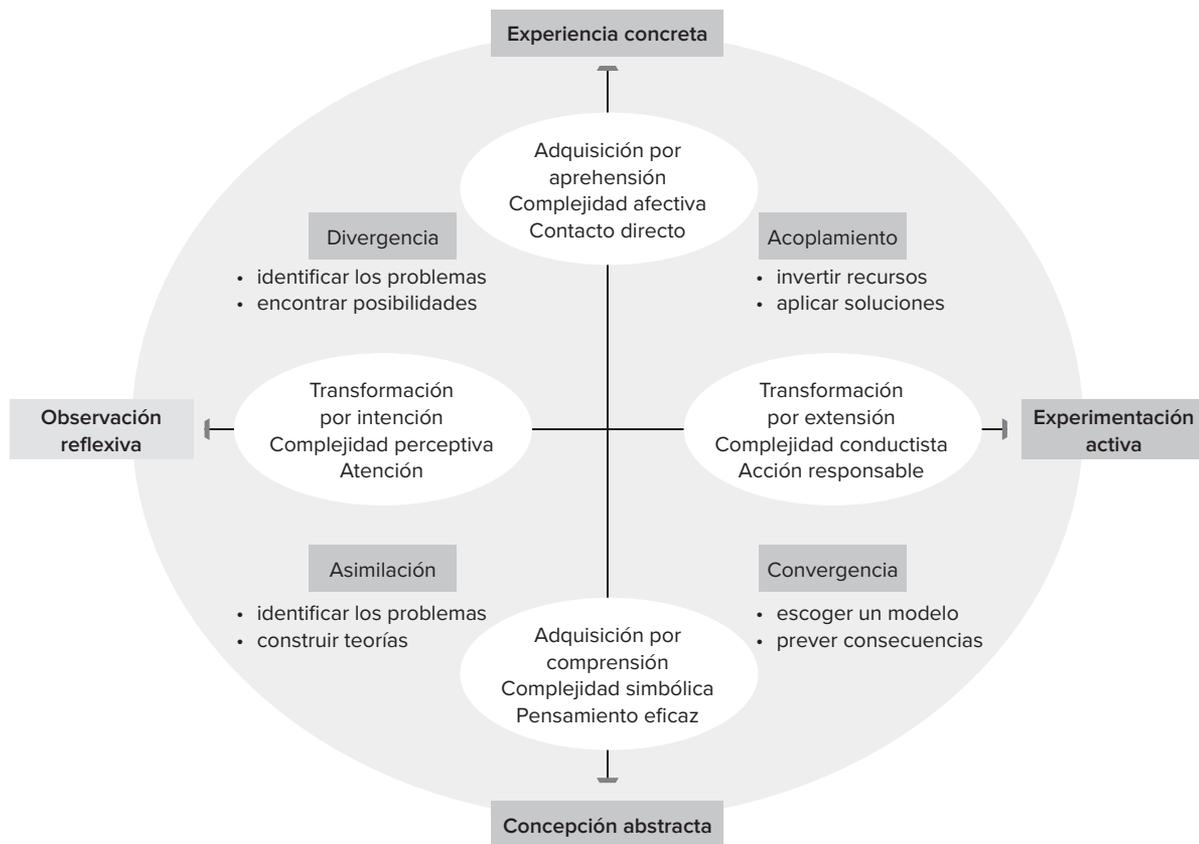
<sup>14</sup> Jung, C. G. (1977). *Psychological Types, en Collected Works of C. G. Jung* (Bollingen Series XX, vol. 6). Princeton, NJ: Princeton University Press.  
<sup>15</sup> Margerison, C. J. y Lewis, J. R. (1979). *How Work Preferences Relate to Learning Styles*. Bedfordshire, England: Cranfield School of Management.

Desde esta perspectiva, Kolb sostiene que el ciclo de aprendizaje consta de cuatro etapas que involucran la experiencia concreta del individuo con su exposición directa a la situación concreta, la observación y la reflexión, la formación de conceptos generales y la experimentación activa.<sup>16</sup> Esas cuatro etapas reflejan las habilidades necesarias para aprender y resolver problemas con eficacia. Los individuos tienden a privilegiar algunas de ellas, de modo que generan los cuatro estilos de aprendizaje que veremos a continuación.

<sup>16</sup> Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Con respecto a la actitud extravertida/introvertida en el proceso, Kolb desarrolló su teoría del ciclo de aprendizaje en la que señaló cuatro habilidades para aprender (figura P6.4):

1. La **experiencia concreta** es la exposición directa a la situación concreta e inmediata mediante la adquisición por aprehensión, sea por pensamiento sintético o analítico, y el contacto directo.



◆ **Figura P6.4** El ciclo de aprendizaje de Kolb.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Adaptado de Kolb, D.A. 1984, p. 42.  
 También está citado en: Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J. M. (eds.) (1988). *Organizational Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

2. La **conceptualización abstracta** depende de la representación abstracta y de la interpretación de los fenómenos percibidos por medio de la comprensión. Es lo opuesto de la habilidad anterior.
3. La **experimentación activa** es una transformación de la experiencia que el individuo realiza mediante acciones u operaciones que inciden, por extensión, directamente sobre objetos del medio ambiente.
4. La **observación reflexiva** es una transformación de la experiencia que el individuo realiza por medio del

raciocinio hipotético-deductivo para clasificar y construir el conocimiento y formular proposiciones e inferencias por intención. Es lo opuesto de la habilidad anterior.<sup>18</sup>

Al final de cuentas, para aprender, cada persona hace intentos, ensayos y errores, experimenta, elabora conceptos, observaciones, reflexiones, evaluaciones y correcciones en su conducta. Cada quien utiliza sus habilidades personales.

### Definiciones de aprendizaje:

- Aprendizaje es la adaptación inteligente del individuo a su medio ambiente gracias al equilibrio de las tensiones entre dos procesos: el de asimilación (que incorpora elementos externos compatibles con los conceptos o conocimientos del individuo) y el de acoplamiento (los elementos externos deben ser modificados, moldeándolos sin que pierdan su unidad o asimilación). Cuando hay desequilibrio y el proceso de asimilación es mayor, el individuo tiende a imponer sus ideas, sin considerar la realidad externa; por otra parte, cuando el proceso de acoplamiento es mayor, tiende a imitar al medio y a convertirse en un sujeto conformista.<sup>19</sup>
- Es un proceso dialéctico que integra lo concreto (la experiencia) y lo abstracto (la teoría), la reflexión y la acción, actividades que no se pueden disociar para aprender. El individuo no debe tener prisa y debe reflexionar sobre la eficiencia de sus conductas y de las consecuencias de ellas, pero también debe actuar para saber si su estrategia funciona.<sup>20</sup>
- Significa adquirir un saber-hacer, una habilidad, una competencia. Significa aprender a hacer algo, significa aprender a saber ser.<sup>21</sup>
- Es el proceso que genera la creación de conocimiento en virtud de la transformación de la experiencia. Por tanto:<sup>22</sup>
  - a) Los procesos de adaptación y de aprendizaje son más importantes que su contenido o sus resultados.
  - b) El conocimiento es creado y recreado continuamente mediante un proceso de transformación, pero no constituye una entidad independiente que se pueda adquirir o transmitir.
  - c) El aprendizaje transforma la experiencia, tanto en su forma objetiva como en la subjetiva.
  - d) Es imposible comprender la naturaleza del aprendizaje sin comprender la naturaleza del conocimiento, y viceversa.
- El aprendizaje es un cambio relativamente permanente en la conducta y las representaciones mentales o las asociaciones que resultan de la experiencia. Esos cambios ocurren con el aprendizaje y duran cierto tiempo o se pueden perder en la memoria. Algunos de ellos son observables, pero otros no lo son.<sup>23</sup>

En la figura P6.5, que se presenta a continuación, se señalan los cuatro niveles de aprendizaje de forma que no necesita explicación.

Cuanto más subimos en esos niveles de aprendizaje, tanto más eficaz y duradera es su fijación en el comportamiento de las personas. El aprendizaje social, el que entraña la participación activa con otras personas, es el que más permanece, mientras que el aprendizaje pasivo,

que se limita a leer, escuchar o leer y oír de forma simultánea, es el que produce menos resultados. El individuo que aprende es activo, no pasivo. Además, buena parte de lo que se aprende se olvida con el transcurso del tiempo si no hay un refuerzo suficiente para mantenerlo en la memoria. Todos estos aspectos deben ser considerados en todos los diseños instructivos.<sup>24</sup>

<sup>18</sup> Kolb, D. A., Rubin, I. M. y McIntyre, J.M. (eds.), 1988.

<sup>19</sup> Piaget, J. (1967). *La Psychologie de L'Intelligence*, Paris: Armand Colin.

Véase también:

Piaget, J., *L'Équilibration des Structures Cognitives: Problème Central de Développement*, Paris, PUF - Presses Universitaires de France, 1975.

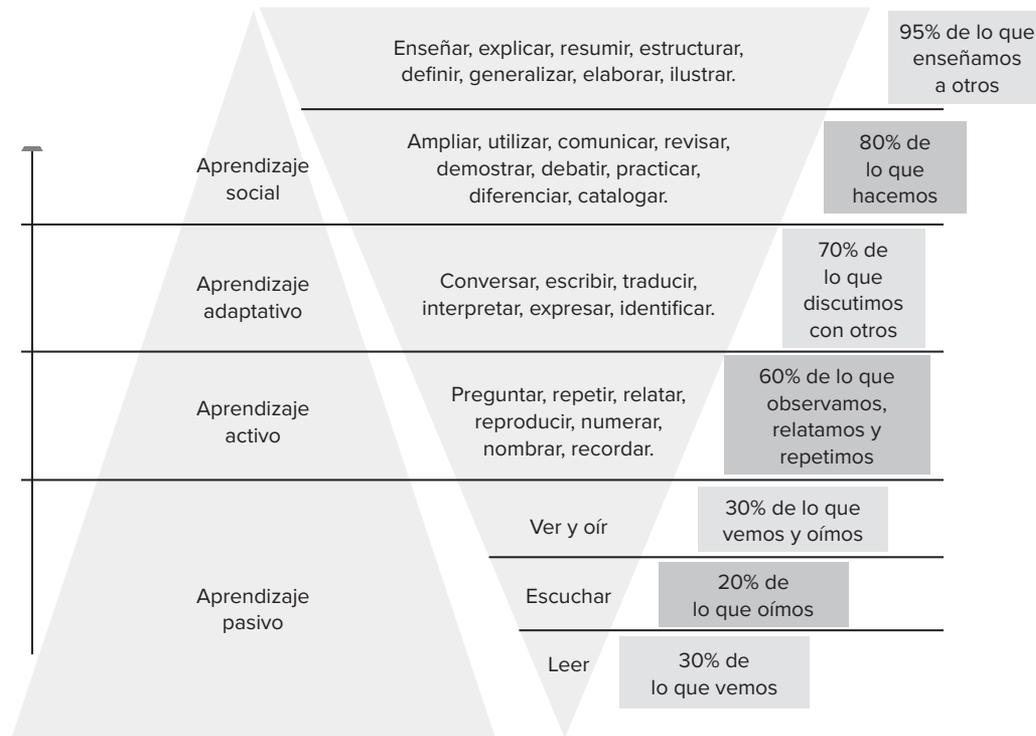
<sup>20</sup> Reboul, O. (1991). *Qu'est-ce qu'apprendre?* (p. 41). Paris: PUF - Presses Universitaires de France.

<sup>21</sup> Kolb, D. A., 1984, p. 42.

<sup>22</sup> Morin, E. M. y Aubé, C., 2009, p. 210.

<sup>23</sup> Ormrod, J. (2004). *Human Learning*. Upper Saddle River, NJ: Merrill/Prentice Hall.

<sup>24</sup> Brown, A y Green, T. D. (2006). *The Essentials of Instructional Design: Connecting Fundamental Principles with Process and Practice*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Merrill/Prentice Hall.



◆ **Figura P6.5** Los cuatro niveles de aprendizaje y los porcentajes correspondientes a su fijación en el comportamiento de las personas.

## Desarrollo y cambio

Cambio significa transitar de una situación a otra diferente o pasar de un estado a otro. El cambio implica ruptura, transformación, perturbación, interrupción. El mundo actual se caracteriza por un ambiente dinámico en constante mudanza, el cual exige que las organizaciones posean una enorme capacidad de adaptación como condición básica para sobrevivir. Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.

Kurt Lewin<sup>25</sup> creó un modelo de cambio que más adelante desarrollaron Schein y otros,<sup>26</sup> el cual es aplicable a las personas, los grupos y las organizaciones. El modelo tiene tres fases o etapas distintas:<sup>27</sup>

- a) **El descongelamiento del patrón actual de comportamiento** se presenta cuando la necesidad de un cambio resulta tan obvia que la persona, el grupo o la organización la entienden y aceptan rápidamente para que el cambio pueda ocurrir. Si no hay un descongelamiento, la tendencia será el simple y puro regreso al

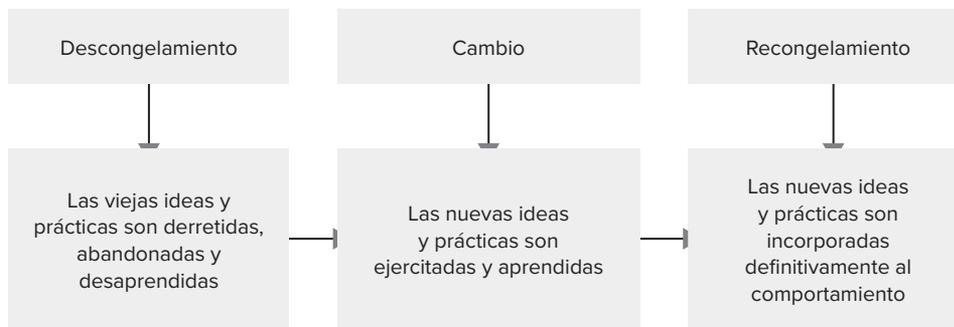
patrón habitual y rutinario de comportamiento. El descongelamiento, o la descristalización, significa que las viejas ideas y prácticas serán derretidas y desaprendidas para sustituirlas con las nuevas ideas y prácticas que se han aprendido.

- b) **El cambio surge** cuando se descubren y adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos. El agente de cambio dirige a las personas, a los grupos o a toda la organización a efecto de promover nuevos valores, actitudes y comportamientos por medio de procesos de identificación e interiorización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, las actitudes y los comportamientos del agente de cambio y a continuación los interiorizan en razón de que perciben su desempeño eficaz. El cambio o el desplazamiento es la fase en que las personas aprenden nuevas ideas y prácticas de modo que empiezan a pensar y a actuar de otra manera.
- c) **Recongelamiento** significa incorporar un patrón de conducta nuevo a través de mecanismos de apoyo y refuerzo, de modo que se convierta en la nueva norma. El recongelamiento, o recristalización, significa que aquello que ha sido aprendido ha quedado integrado a la práctica actual. Se convierte en el nuevo modo en que la persona conoce y desempeña su trabajo. Sin embargo, no basta con solo conocer la nueva práctica, sino que es preciso incorporarla y fijarla al comportamiento (figura P6.6).

<sup>25</sup> Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method, and Reality in Social Science*. *Human Relations* 1, núm. 1, 5-41.

<sup>26</sup> Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology* (pp. 243-247). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

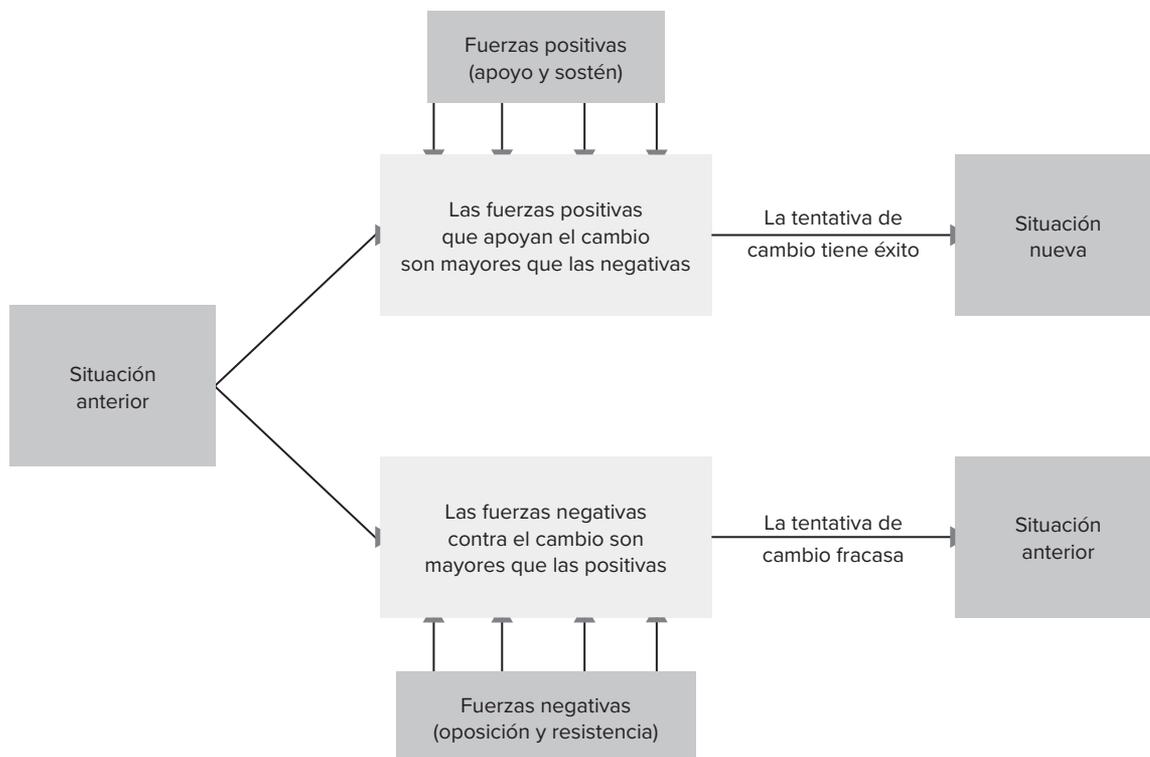
<sup>27</sup> Lewin, K. (1961). *Field Theory in Social Sciences*. Nueva York: Harper & Row. Véase también: Lewin, K., 1947.



◆ **Figura P6.6** Modelo de cambio de Lewin.

Kurt Lewin elaboró el concepto de campo psicológico en estado de equilibrio. Es decir, el proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado, existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y sostén del cambio, mientras que del otro operan fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia. En las organizaciones existe un equilibrio dinámico de fuerzas positivas que apoyan y sostienen el

cambio y de fuerzas negativas que lo restringen e impiden. El sistema funciona dentro de un estado de relativo equilibrio, el llamado equilibrio cuasiestacionario. Cada vez que se presenta un intento de cambio se rompe ese equilibrio porque sufre presiones positivas (fuerzas de apoyo y sostén) y también negativas (fuerzas de oposición y resistencia), creando un impulso de fuerzas (figura P6.7).<sup>28</sup>



◆ **Figura P6.7** El campo de fuerzas que actúan en el proceso de cambio.<sup>29</sup>



<sup>28</sup> Tomado de: Chiavenato, I. (2015). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Barueri: Manole.

<sup>29</sup> Tomado de: Chiavenato, I., 2015.

### Nota interesante

#### Las fuerzas positivas y las negativas en el cambio

Cuando las fuerzas positivas son más poderosas que las negativas, la tentativa de cambio tiene éxito y este ocurre. Sin embargo, cuando predominan las fuerzas negativas, la tentativa de cambio fracasa y se mantiene la situación anterior. El cambio solo ocurre cuando aumentan las fuerzas de apoyo y sostén o cuando disminuyen las de resistencia y oposición. En realidad, es preciso influir en esos dos factores. La idea es propiciar el cambio que será aceptado e integrarlo a las nuevas prácticas de la organización.

Las organizaciones compiten y luchan por sobrevivir en condiciones de cambio en un mundo mutante. Los cambios que ocurren todos los días exigen la constante revitalización y reconstrucción de las organizaciones. Estas se deben adaptar a los cambios en el ambiente. Los cambios organizacionales no pueden ser producto del azar ni ocurrir a la sombra de la inercia o la improvisación, sino que deben ser planeados, organizados y liderados debidamente, como veremos en el próximo capítulo.



Para conocer más sobre este tema, véase “Mapas de las fuerzas positivas y negativas del proceso de cambio”.

### Nota interesante

#### El mito de la caverna

En su libro *La república*, el filósofo griego Platón (428 a.C.-348 a.C.) describe el mito de la caverna, contado por su maestro Sócrates (469 a.C.-399 a.C.). La alegoría se refiere a un grupo de hombres que nacieron y siempre vivieron presos retenidos dentro de una cueva. En su estrecho mundo, ellos vivían rodeados solo por paredes oscuras, donde una fogata lanzaba sombras que simulaban objetos, animales y plantas. Era la única realidad que conocían. Cierta día, uno de ellos consiguió liberarse de las ataduras, salió de la caverna y extasiado conoció el mundo exterior, donde pudo

apreciar una realidad riquísima y encantadora. Maravillado y ansioso de contar a sus compañeros lo que había visto, regresó a donde estos todavía se encontraban. No obstante, para su sorpresa, ellos no le creyeron y enfurecidos amenazaron con matarlo; además, lo tacharon de loco. La alegoría sirve para mostrar un mundo en el cual todavía viven muchas empresas o personas porque nunca han salido de los estrechos límites de la caja en la que estaban encerrados. El mundo ha cambiado y muchas de ellas aún no se han dado cuenta. Viven dentro de un mundo cerrado y estrecho.

El significado de aprender a aprender implica darse cuenta que ha llegado la hora de cambiar, el momento de salir de la caja o la cápsula y de abrir las puertas de la mente para crear e innovar. ¿Fácil? No. No todo el mundo está debidamente preparado para hacerlo.

El objetivo básico de esta parte 6 es mostrar cómo las personas, los equipos y las organizaciones se desarrollan con base en el aprendizaje continuo y el cambio de comportamiento. En el capítulo 13 hablaremos de los fundamentos generales de la capacitación y el desarrollo de las

personas, y de sus opciones. Prestaremos especial atención al proceso de capacitación como medio para transmitir información, a la forma de programar y ejecutar acciones de entrenamiento y a la evaluación de los resultados. En el capítulo 14 abordaremos el desarrollo de personas, equipos y organizaciones en programas más amplios de cambios organizacionales, y también nos enfocaremos en el desarrollo de las carreras como medio para mejorar, gradual y continuamente, el desempeño individual, colectivo y organizacional.



# CAPÍTULO 13

## Capacitación

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** el concepto de capacitación.
- **Describir** los tipos de cambios que genera la capacitación.
- **Definir** el proceso de capacitación y sus etapas principales.
- **Describir** cómo se diagnostican las necesidades de capacitación.
- **Definir** cómo se programa la capacitación.
- **Explicar** la implantación del programa de capacitación.
- **Definir** cómo se evalúa el programa de capacitación.

### Lo que verá a continuación:

- Concepto de capacitación
- Proceso de capacitación
- Diagnóstico de las necesidades de capacitación
- Diseño del programa de capacitación
- Ejecución del programa de capacitación
- Evaluación del programa de capacitación
- Tendencias de la capacitación

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Capacitación en Bioterápica Ánfora, S.A.

En diciembre de cada año, acorde con la mejor tradición burocrática, la tradicional área de capacitación enviaba a todos los gerentes una lista detallada de todos los cursos externos que se ofrecían en el mercado, para que cada uno escogiera los más adecuados para sus trabajadores y los agendara para el año entrante. La empresa destinaba una partida presupuestal anual de 3% de su facturación al Departamento de Capacitación (DC) para que la invirtiera en capacitación del personal ese año. Cada gerente debía hacer una lista de los trabajadores que, en su opinión, fueran candidatos para los cursos externos, determinar fechas establecidas y enviar la lista a la división de recursos huma-

nos, la cual, a continuación, la aprobaba y la enviaba al departamento de capacitación para que se encargara de las inscripciones y de efectuar los pagos correspondientes.

En una reunión con otros ejecutivos de recursos humanos, Maria do Carmo Silveira, gerente de la división de recursos humanos, se enteró que otras empresas estaban transformando el órgano de capacitación en un órgano de consultoría interna y de actuación estratégica. De inmediato, Maria se dio cuenta de que el departamento de capacitación de Ánfora era un simple órgano operacional e intermediario, que no se ocupaba de la capacitación, sino solo del papeleo y de algunos asuntos de rutina. Así llegó a la conclusión de que era urgente modificarlo. ¿Usted cómo podría ayudarla?

### Proporcionar habilidades y competencias

Las personas son el principal patrimonio de las organizaciones. El capital humano de estas, compuesto por personas, que van desde el más simple obrero hasta el principal ejecutivo, se ha convertido en un asunto vital para el éxito de un negocio y la principal diferencia competitiva entre las organizaciones. En un mundo cambiante y competi-

vo, con una economía sin fronteras, las organizaciones se deben preparar continuamente para los desafíos de la innovación y la competencia. Para tener éxito, las organizaciones deben contar con personas expertas, ágiles, emprendedoras y dispuestas a correr riesgos. Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones

más exitosas invierten sumas considerables en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión, sea en la organización o en las personas que trabajan en ella. Además, produce beneficios directos para los clientes, y también para todos los grupos de interés.

## Concepto de capacitación

Este concepto puede tener diferentes significados. En el pasado, algunos especialistas en recursos humanos consideraban que la capacitación era un medio para adecuar cada persona a su trabajo y para desarrollar al personal de la organización a partir, simplemente, de cubrir los puestos vacantes. Más tarde, el concepto se amplió para considerar que la capacitación es un medio para mejorar el desempeño en el trabajo. La capacitación casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se pre-

para a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa. Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Desde este punto de vista la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente a obtener mejores resultados para el negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual. Aun cuando estas tres concepciones de capacitación sean aplicadas, la tercera es indudablemente la que tiene más sustancia e importancia. Sin embargo, está directamente relacionada con el desempeño en el trabajo actual.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones de capacitación

La capacitación es:

- El proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.<sup>1</sup>
- Es el proceso de enseñar a los nuevos empleados las habilidades básicas que necesitan para desempeñar su trabajo.<sup>2</sup>
- Es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capa-

tidades que exige el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.<sup>3</sup>

- Es la experiencia aprendida que produce un cambio relativamente permanente en un individuo y que mejora su capacidad para desempeñar un trabajo. Implica un cambio de habilidades, de conocimientos, de actitudes o de comportamiento. Esto significa cambiar aquello que los empleados conocen, su forma de trabajar, sus actitudes ante su trabajo o sus interacciones con los colegas o los supervisores.<sup>4</sup>
- Es el proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera sistemática y organizada, que permite a las personas aprender conocimientos, actitudes y competencias en función de objetivos definidos previamente.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* (p. 274). Boston: Allyn & Bacon.

<sup>2</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 248). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

<sup>3</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 423). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>4</sup> Cenzo, D. A. de y Robbins, S. P., *Human Resource Management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1996, p. 237.

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 495). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

La capacitación se relaciona de manera estrecha con el conocimiento, principalmente con el conocimiento corporativo. En la actual era de la información, el conocimiento se convirtió en el recurso más importante y valioso y en la Era Digital adquirió un carácter fundamental porque la productividad del conocimiento representa la llave de la innovación y del éxito de la organización. Peter Drucker<sup>6</sup> afirma que, hoy en día, los gerentes son respon-

sables de hacer que el conocimiento sea productivo. Es más, se trata de un desafío organizacional, que exige aplicar el conocimiento de forma provechosa al conocimiento. El conocimiento es óptimo principalmente cuando es útil y se puede aplicar en la práctica. En otras palabras, el conocimiento solo será productivo si se aplica de modo que produzca una diferencia sensible, para producir resultados, mejorar procesos, agregar valor y generar riqueza. En un mundo informatizado, en el cual todos tienen acceso a la información, sobresalen las personas que acceden a ella para interpretarla y transformarla rápidamente, antes que otros, en un nuevo producto, servicio, aplicación,

<sup>6</sup> Drucker, P. F. (1992). *Managing for the Future: The 1990s and Beyond*. Nueva York: Dutton. Véase también: Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. Londres: William Heinemann.

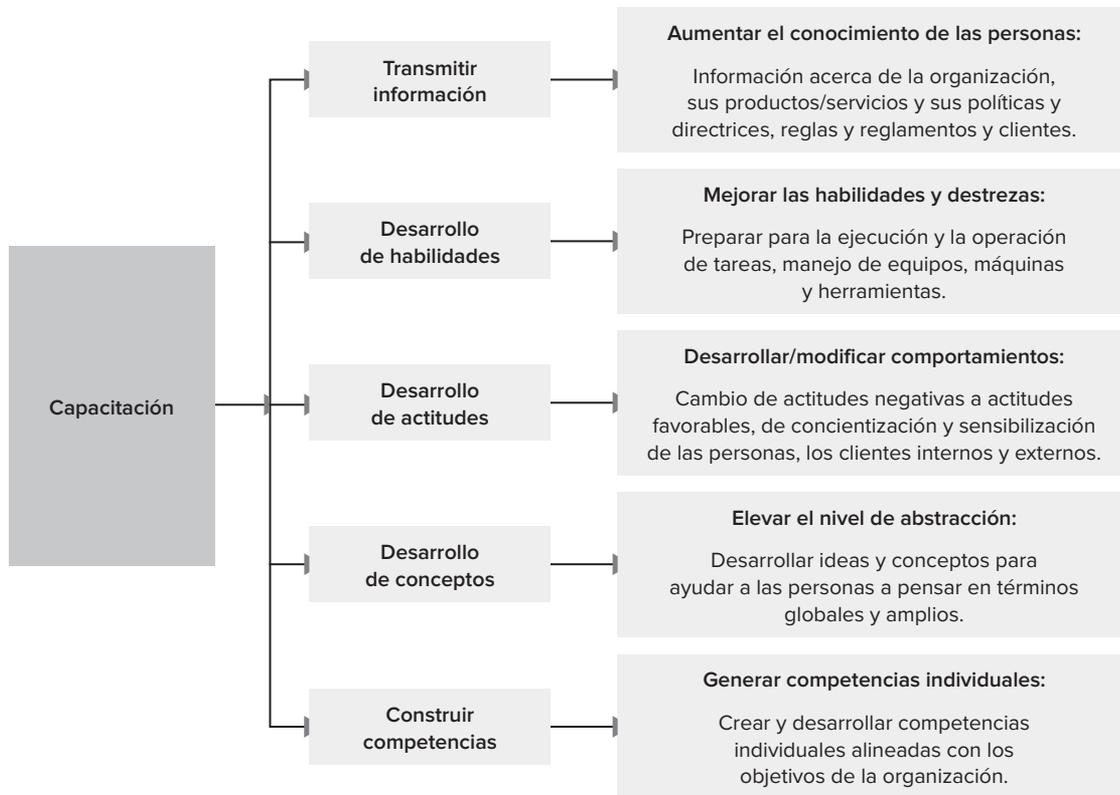
innovación u oportunidad. La capacitación también se vincula de manera profunda con la construcción de competencias, como veremos más adelante.

Existe una diferencia entre la capacitación y el desarrollo de las personas. Aun cuando sus métodos para afectar el aprendizaje sean similares, su perspectiva del tiempo es diferente. La capacitación se orienta al presente, se enfoca en el puesto actual y pretende mejorar las habilidades y las competencias relacionadas con el desempeño inmediato del trabajo. El desarrollo de las personas, en general, se enfoca en los puestos que ocuparán en el futuro en la organización y en las nuevas habilidades y competencias que requerirán ahí.<sup>7</sup> Los dos, la capacitación y el desarrollo (CyD), son procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es un cambio en el comportamiento de la persona en razón de que incorpora nuevos hábitos, actitudes, conocimientos, competencias y destrezas.

La persona, por medio de la capacitación y del desarrollo, asimila información, aprende habilidades, desarrolla actitudes y comportamientos diferentes y elabora conceptos abstractos pero, sobre todo, construye competencias individuales. En la figura 13.1 se muestran estos cinco tipos de cambios de comportamiento derivados de la capacitación.

La mayoría de los programas de capacitación se concentran en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos/servicios, sus clientes, sus competidores, etc. La información guía el comportamiento de las personas y las convierte en colaboradores eficaces. Algunos de ellos se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efecto de capacitarlas mejor para su trabajo. Otros pretenden desarrollar nuevos hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización. Otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar, decidir y actuar en términos más amplios. Por último, hay programas que crean y desarrollan competencias individuales alineadas con los objetivos del negocio. Los programas de capacitación de las organizaciones casi siempre incluyen, al mismo tiempo, varios tipos de cambios del comportamiento. Cuando desarrollan las habilidades de las personas también transmiten información y, simultáneamente, motivan nuevas actitudes y conceptos. Buena parte de los programas de capacitación pretende cambiar las actitudes



◆ **Figura 13.1** Tipos de cambio de comportamiento a través de la capacitación.

<sup>7</sup> Bartz, D. E., Schwandt, D. R. y Hillman, L. W. (1989). Difference Between "T" and "D", *Personnel Administrator*, junio, p. 164.

reactivas y conservadoras de las personas por actitudes proactivas e innovadoras con el propósito de mejorar su espíritu de equipo y su creatividad.

### Volvamos al caso introductorio

#### Bioterápica Ánfora

Maria do Carmo, la gerente de la división de recursos humanos de Bioterápica Ánfora, se reunió con Jorge Pedreira, supervisor del departamento de capacitación, para negociar con él los objetivos y las metas que debía alcanzar el órgano de capacitación. Ella quería que este departamento tuviera horizontes más amplios y pensaba convertirlo en un componente estratégico, ligado directamente a los negocios de la organización. Jorge no estaba acostumbrado a esa visión global y de largo plazo, pero comprendió que dejaría de ser un burócrata y se convertiría en un consultor interno de la organización.

## ¿Cuál es el enfoque de la capacitación?

La capacitación puede estar dirigida a preparar a las personas para el trabajo en sí, en función del trabajo que desempeñan, o a que proporcionen valor agregado y resultados para la organización en función de las competencias que serán creadas o desarrolladas. El enfoque en la preparación para el trabajo en sí está cediendo paso al enfoque en las competencias. Además del interés por la infor-

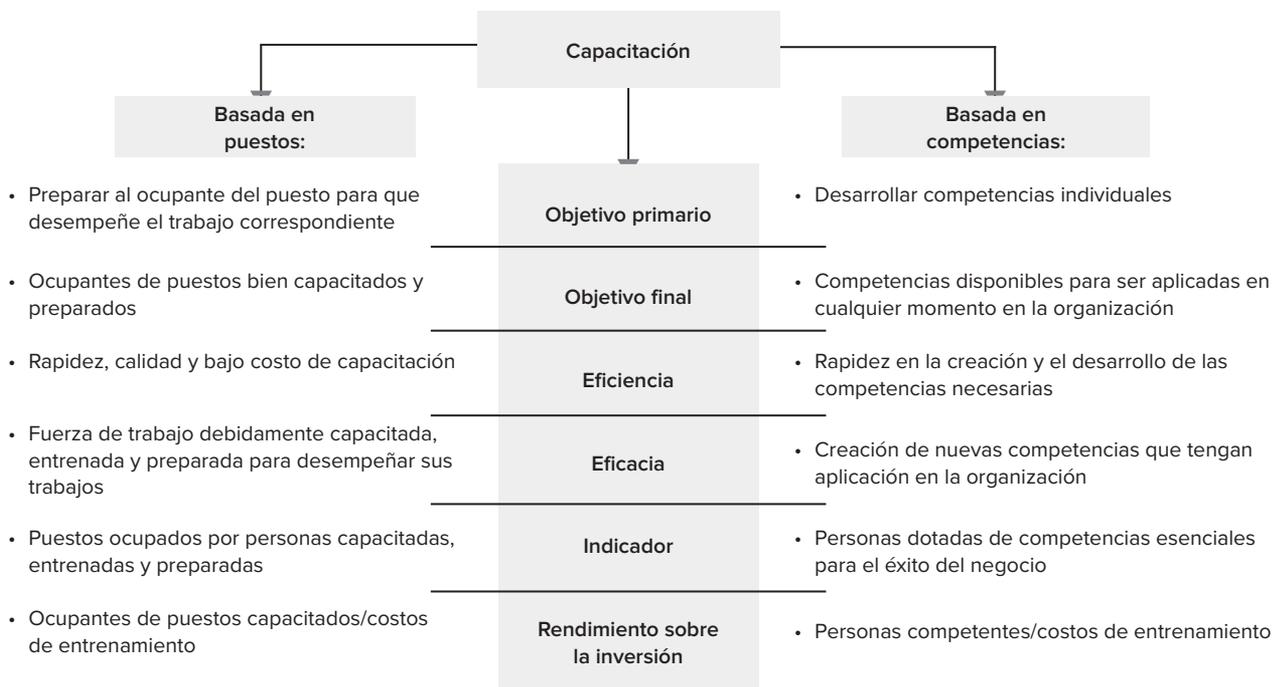
mación, las habilidades, las actitudes y los conceptos, la capacitación ha comenzado a inclinarse ostensiblemente hacia el desarrollo de ciertas competencias que desea la organización. La capacitación por competencias se basa en un programa de las competencias esenciales que necesita la organización para alcanzar el éxito. A continuación, esas competencias esenciales son seccionadas en áreas de la organización (competencias funcionales), en administradores de personas (competencias administrativas o de liderazgo) y en competencias individuales. Todas las competencias, a nivel organizacional, divisional, gerencial e individual, se definen de forma clara y objetiva para que todos los asociados las puedan entender. A partir de esta definición se establecen los objetivos, que servirán de parámetros o indicadores, y los programas de capacitación para todo el personal involucrado (figura 13.2).

Sin embargo, la diversidad y la amplitud de las competencias son increíbles. En este escenario, las organizaciones, para alcanzar sus objetivos globales, deben localizar e identificar con claridad las competencias necesarias que les permitirán alcanzar esos objetivos tan bien como sea posible (figura 13.3).

Además, todo cambia a medida que lo hacen los objetivos del negocio. En el fondo, proporcionar competencias constituye el mejor camino para que una organización alcance sus objetivos con eficacia y eficiencia (figura 13.4).



Para conocer más sobre este tema, véase “Competencias para capacitar y desarrollar a los talentos”.



◆ **Figura 13.2** Capacitación basada en los puestos frente a capacitación basada en las competencias.



◆ **Figura 13.3** La diversidad de las competencias.

La capacitación constituye el núcleo de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar las actividades de los colaboradores y, en consecuencia, el desempeño de la organización. Se trata de uno de los procesos más importantes de la gestión del talento humano. La capacitación se diseña con el objeto de proporcionar a los talentos el conoci-

miento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales o construir competencias individuales. El desarrollo implica el aprendizaje que va más allá del puesto actual y que se extiende a la carrera de la persona, con un enfoque en el largo plazo, a efecto de prepararlas para que sigan el ritmo de los cambios y el crecimiento de la organización.



◆ **Figura 13.4** Competencias como medios para alcanzar objetivos.

## La GTH hoy

### La disciplina de los líderes del mercado<sup>8</sup>

En el libro *Disciplina de los líderes del mercado*,<sup>9</sup> Wiersema y Treacy afirman que las empresas que lideran el mercado ofrecen el precio más bajo, atraen con el mejor producto o incluso ofrecen a cada cliente lo que este quiere, hecho a su medida. Según los autores, existen tres cualidades que son absolutamente vitales en las empresas líderes del mercado.

1. **Enfoque:** se concentran o enfocan en un punto que es valorado por los clientes. No tratan de atender todas las solicitudes de los consumidores, ni pueden ofrecer el servicio más completo y confiable, o el precio más bajo o el mejor producto. Ofrecen algo que el cliente valora. Lo importante es que las empresas líderes enfocan su atención en ese punto, dan lo mejor de sí para alcanzarlo y no se preocupan tanto por ser las mejores en otros puntos.

<sup>8</sup> Wiersema, F. y Treacy, M. (1995). *A Disciplina dos Líderes de Mercado*. São Paulo: Rocco.

<sup>9</sup> Mondy, R., Wayne, N., Robert, M. y Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management* (pp. 217-219). Upper Saddle River: Prentice Hall.

2. **Valor:** tratan de mejorar, continuamente y con enorme dedicación, el valor que ofrecen a los clientes. No se conforman con hacer lo mismo día tras día solo porque lo hacen bien. Tratan de mejorar todos los días y son excelentes haciéndolo.
3. **Disciplina:** es la tercera característica, y la más importante, que les permite llegar a la excelencia de forma ordenada. Siempre se concentran en alcanzar un desempeño superior, que está justo en el punto que sus clientes valoran. La formación y la capacitación de los trabajadores se dirigen hacia esa meta. Su cultura corporativa apoya con plenitud a las personas para que lleguen ahí con rapidez. Construyen una enorme máquina operacional para entregar a los clientes exactamente el valor determinado que consideran prioritario. Esas empresas (como McDonald's, Toyota, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard y Ford) se apoyan en las personas y no es ningún secreto que ellas administran sus negocios a partir de las personas.

La capacitación está en la base de todo ello. ¿Usted qué piensa al respecto?



Para conocer más sobre este tema, véase "Los talentos deben volver a la escuela".

## Proceso de capacitación

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que transita por cuatro etapas:<sup>10</sup>

1. **Diagnóstico:** consiste en realizar un inventario de las necesidades o las carencias de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas. Las necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.
2. **Diseño:** implica preparar el proyecto o programa de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas.
3. **Implantación:** significa ejecutar y dirigir el programa de capacitación.
4. **Evaluación:** consiste en revisar los resultados que generó la capacitación.

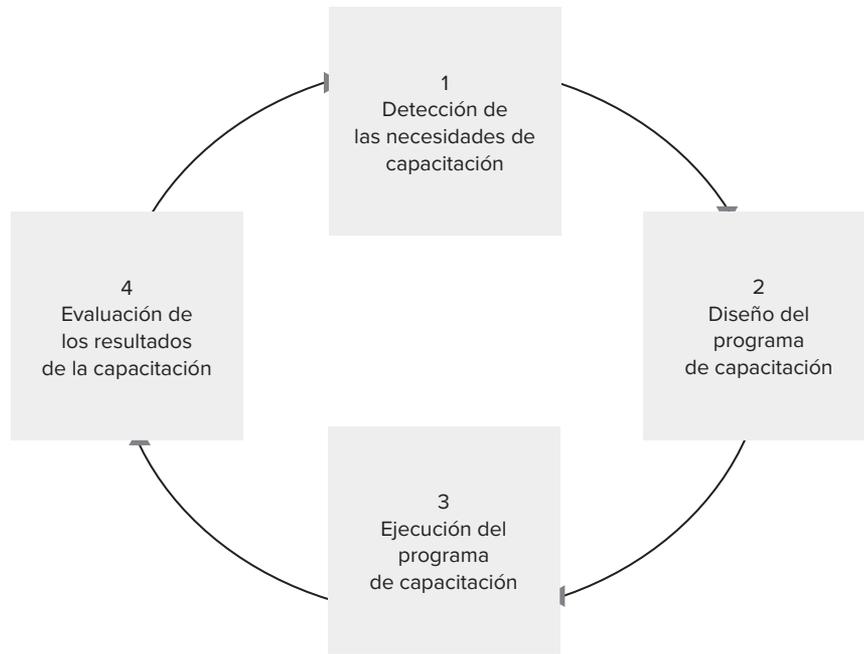
En realidad, estas cuatro etapas de capacitación implican el diagnóstico de las carencias, de la decisión en cuanto a la estrategia para plantear la solución, la implantación de

la acción y la evaluación y el control de los resultados de las acciones de la capacitación. Esta no se debe considerar una simple cuestión de realizar cursos y de proporcionar información, porque va mucho más lejos. Significa alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Para lograrlo es preciso crear y desarrollar una cultura interna favorable para el aprendizaje y comprometida con los cambios organizacionales. En la figura 13.5 se representa el ciclo de la capacitación.

No obstante, el proceso de capacitación se debe ver con cautela. En realidad, puede ser un círculo vicioso, porque si deja en cero la capacitación que se necesita, volvería a la etapa inicial, dado que fue imaginado para los tiempos de permanencia de la era industrial. En tiempos de cambio e innovación, en la nueva onda de la era de la información y en la era digital, se deben incrementar las nuevas habilidades y competencias para garantizar la supervivencia y la competitividad de la organización en el futuro. No basta con reponer las carencias de capacitación para volver a la etapa inicial. Es preciso avanzar hacia el frente y siempre agregar valor. En realidad, el análisis de las necesidades de capacitación no solo debe hacer un diagnóstico actual de las carencias, sino también un pronóstico de las necesidades y las carencias futuras (figura 13.6).

A continuación analizaremos cada una de las cuatro etapas de la capacitación.

<sup>10</sup> Chiavenato, I., 2015, p. 498.



◆ **Figura 13.5** Las cuatro etapas del proceso de capacitación.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cuánto gastan en capacitación las empresas?”.

## Diagnóstico de las necesidades de capacitación

La primera etapa de la capacitación es elaborar un inventario de las necesidades de capacitación que presenta la

organización. Esas necesidades no siempre están claras y se deben diagnosticar con base en auditorías e investigaciones internas con capacidad para localizarlas y descubrirlas. Las necesidades de capacitación son carencias en la preparación profesional de los colaboradores, es la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer y aquello que realmente sabe y hace. Significan una discordancia entre lo que debería ser y lo que realmente es. Una necesidad de capacitación es un área de información o de habilidades que un individuo o un grupo deben

Necesidades por satisfacer	Diseño de la capacitación	Conducción de la capacitación	Evaluación de los resultados
<b>Diagnóstico de la situación</b>	<b>Decisión en cuanto a la estrategia</b>	<b>Implantación o acción</b>	<b>Evaluación y control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la organización</li> <li>• Competencias necesarias</li> <li>• Problemas de producción</li> <li>• Problemas de personal</li> <li>• Resultados de la evaluación del desempeño</li> </ul>	Programación de la capacitación: <ul style="list-style-type: none"> <li>• A quién capacitar</li> <li>• Cómo capacitar</li> <li>• En qué capacitar</li> <li>• Dónde capacitar</li> <li>• Cuándo capacitar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conducción y aplicación del programa de capacitación por medio de:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>» Gerente de línea</li> <li>» Asesoría de GTH</li> <li>» Por ambos</li> <li>» Por terceros</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vigilancia del proceso</li> <li>• Evaluación y medición de resultados</li> <li>• Comparación de la situación actual con la anterior</li> <li>• Análisis de costos/beneficios</li> </ul>

◆ **Figura 13.6** Desarrollo de las etapas del proceso de capacitación.<sup>11</sup>



<sup>11</sup> Adaptado de: Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com Pessoas: Transformando Gerentes em Gestores de Pessoas* (p. 136). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

desarrollar para mejorar o aumentar su eficiencia, eficacia y productividad en el trabajo. En la medida en que la capacitación se enfoque en estas necesidades y carencias y las elimine será beneficiosa para los colaboradores, para la organización y para el cliente. De lo contrario, representará un desperdicio o una simple pérdida de tiempo.

La capacitación de las personas en la organización debe ser una actividad continua, constante e ininterrum-

pida. Incluso cuando las personas presentan un excelente desempeño, siempre se debe introducir o incentivar alguna orientación y mejoría de sus habilidades y competencias. La base principal para los programas de mejora continua es la constante capacitación del personal para que alcance niveles cada vez más elevados de desempeño. La capacitación funciona como el principal catalizador de ese cambio.

### Nota interesante

#### Factores que afectan la capacitación<sup>12</sup>

No cabe duda de que el cambio es el factor que más afecta las actividades de capacitación y desarrollo. Sin embargo, otros factores afectan la posibilidad de alcanzar estos objetivos en las organizaciones, como:

1. **Apoyo de la alta gerencia:** tal vez sea el requisito fundamental para el éxito de las actividades de capacitación y desarrollo. Sin él, cualquier programa de capacitación y desarrollo se convierte en un desperdicio de tiempo, dinero y esfuerzo. El apoyo debe ser real y constante y se debe comunicar con claridad a toda la organización. La manera más eficaz de hacerlo es con la participación activa, como capacitadores, de los ejecutivos a los programas de capacitación.
2. **Compromiso de los especialistas y los generalistas:** todos los gerentes, tanto los especialistas en gestión del talento humano como los gerentes de línea, deben estar directa y estrechamente ligados a los programas de capacitación y desarrollo. Cabe decir que la responsabilidad fundamental es de los gerentes de línea, desde el presidente hasta la base de la organización. Los profesionales en GTH deben proporcionar su experiencia técnica y el soporte adecuado.
3. **Avances tecnológicos:** ningún factor tiene más influencia en la capacitación y desarrollo que la tecnología de la información (TI). La computadora e internet afectan profundamente todas las funciones de los negocios y cambian la forma en que se divulga el conocimiento. En los nuevos tiempos, este cambio se pone de manifiesto de forma continua.
4. **Complejidad de la organización:** las organizaciones planas y horizontales tienen pocos niveles jerárquicos y dan la impresión de que solo son arreglos simples de personas y tareas. No hay nada más engañoso. Las tareas de los individuos y de los equipos se amplían y enriquecen y el resultado es que las personas pasan más tiempo en el puesto y desempeñan tareas gradualmente más complejas que exigen nuevos conocimientos. La interacción entre los individuos y los grupos se complica de manera exponencial. La cadena de mando tradicional que produce un sentimiento de estabilidad a costa de la eficiencia está a punto de desaparecer de la organización moderna. Los rápidos cambios que registran la tecnología, los productos, los sistemas y los métodos de trabajo tienen enormes repercusiones en los requisitos del trabajo y provocan que las personas tengan que aumentar sus habilidades y desarrollar actitudes que les permitan adaptarse a los cambios que se derivan del adelgazamiento, la innovación tecnológica y las demandas de los clientes por mejores productos y servicios. El resultado es la creciente complejidad de las actividades, porque las personas son las que deben llevarlas a cabo. Todo lo anterior se refleja en nuevas necesidades de capacitación y desarrollo.
5. **Principios del aprendizaje:** el propósito de la capacitación y desarrollo es el cambio de comportamiento de las personas, que deben aprender la información para que el cambio se pueda concretar. En este sentido, las ciencias conductuales han beneficiado a los programas de capacitación y desarrollo con sus principios de aprendizaje que facilitan el proceso de cambio de las personas.
6. **Otros procesos de la gestión del talento humano:** las actividades de capacitación dependen de todos los demás procesos de GTH. Si el reclutamiento y la selección introducen a candidatos que no tienen las calificaciones necesarias es obvio que se requiere de un programa de capacitación y desarrollo adecuado para mejorarlos y llevarlos a obtener calificaciones más altas. Además, los programas de capacitación y desarrollo son afectados por los paquetes de remuneración de la organización, la manera en que esta evalúa el desempeño de sus colaboradores y su forma de promoverlos y recompensarlos. La visión holística de la GTH es fundamental para que todos los procesos, incluso el de capacitación, interactúen e influyan para lograr sinergia, lo que significa multiplicar los resultados.

<sup>12</sup> Chiavenato, I., 2015, pp. 500-506.

## Volvamos al caso introductorio

### Bioterápica Ánfora

El primer paso de la gerente de GTH fue atribuir a los gerentes de la empresa la responsabilidad de diagnosticar las necesidades de capacitación de sus áreas de competencia. Cada gerente se puso a trabajar con su equipo para averiguar sus carencias actuales y futuras de capacitación. A continuación, negociaron con el departamento de capacitación la programación de una capacitación adecuada para resarcir las carencias. ¿Usted qué haría en lugar de Maria do Carmo?

## Métodos para confeccionar un inventario de las necesidades de capacitación

Existen varios métodos para determinar cuáles habilidades y competencias deben ser el punto focal para establecer la estrategia de capacitación. Uno de ellos consiste en evaluar el proceso productivo de la organización, localizar factores críticos como los productos rechazados, las barreras, los puntos débiles en el desempeño de las personas, los costos elevados, etc. Otro es la realimentación directa a partir de lo que las personas consideran que serán

las necesidades de capacitación de la empresa. Las personas expresan, con palabras claras y objetivas, qué tipos de información, habilidades, competencias o actitudes necesitan para ejecutar mejor sus actividades. Un tercer método para determinar las necesidades de capacitación implica la visión organizacional del futuro. La introducción de nuevas tecnologías o equipos, los nuevos procesos para producir los productos o servicios de la organización, los nuevos productos y servicios o el desarrollo de los actuales son señales de que las personas necesitan adquirir o construir nuevas habilidades, competencias y destrezas. La era digital exige una capacitación intensiva de todas las personas.

La confección de un inventario de necesidades de capacitación se puede hacer en razón de cinco niveles de análisis, como muestra la figura 13.7:

1. **Análisis organizacional:** a partir del diagnóstico de toda la organización, para comprobar cuáles aspectos de la misión, la visión y los objetivos estratégicos debe abordar el programa de capacitación.
2. **Análisis de las competencias organizacionales que se requieren:** evaluación de las competencias que necesita el negocio de la organización y diagnóstico de las competencias que existen actualmente a efecto de señalar la laguna (*gap*) de competencias que se deben construir o adquirir.



◆ Figura 13.7 Pasos para confeccionar un inventario de las necesidades de capacitación.

3. **Análisis de los recursos humanos:** a partir del perfil de las personas, para determinar cuáles son los comportamientos, las actitudes, los conocimientos y las competencias necesarias para que las personas puedan contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
4. **Análisis de la estructura de puestos:** a partir del estudio de los requisitos y las especificaciones de los puestos, para saber cuáles son las habilidades, las destrezas y las competencias que las personas deben desarrollar para desempeñar adecuadamente sus trabajos.
5. **Análisis de la capacitación:** a partir de los objetivos y metas que se deberán utilizar como criterios para evaluar la eficiencia y la eficacia del programa de capacitación.

### Nota interesante

#### Indicadores de las necesidades de capacitación<sup>13</sup>

Además de los métodos para confeccionar el inventario de las necesidades, existen indicadores que señalan las necesidades futuras (*a priori*) y las pasadas (*a posteriori*), a saber:

- **Indicadores a priori:** son eventos que, si llegan a suceder, provocarán futuras necesidades de capacitación, fácilmente previstas, como:

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

- **Indicadores a posteriori:** son los problemas provocados por las necesidades de capacitación que aún no han sido atendidas, como:

#### A. Problemas de producción, como:

1. Baja calidad de producción
2. Baja productividad
3. Averías frecuentes en los equipos y las instalaciones
4. Comunicación deficiente

5. Número elevado de accidentes de trabajo
6. Exceso de errores y desperdicio
7. Escasa versatilidad de los trabajadores
8. Mal aprovechamiento del espacio disponible

#### B. Problemas de personal, como:

1. Relaciones deficientes entre el personal
2. Número excesivo de quejas
3. Mala atención al cliente
4. Comunicación deficiente
5. Poco interés por el trabajo
6. Falta de cooperación
7. Errores en la ejecución de las órdenes

## Mapas de las competencias

Cuando la capacitación se enfoca en las competencias, se basa en la laguna que existe entre las competencias existentes y las que necesita la organización, la unidad organizacional, el gerente de las personas o el puesto de la persona. Existe cierta similitud con la confección del inventario de las necesidades de capacitación que acabamos de mencionar. En este caso, la capacitación representa la manera con que se pretende llenar las lagunas y equiparar las competencias existentes con las que necesita la organización. Por ello, se puede decir que los indicadores de las necesidades de capacitación son las lagunas (*gaps*) de competencias.



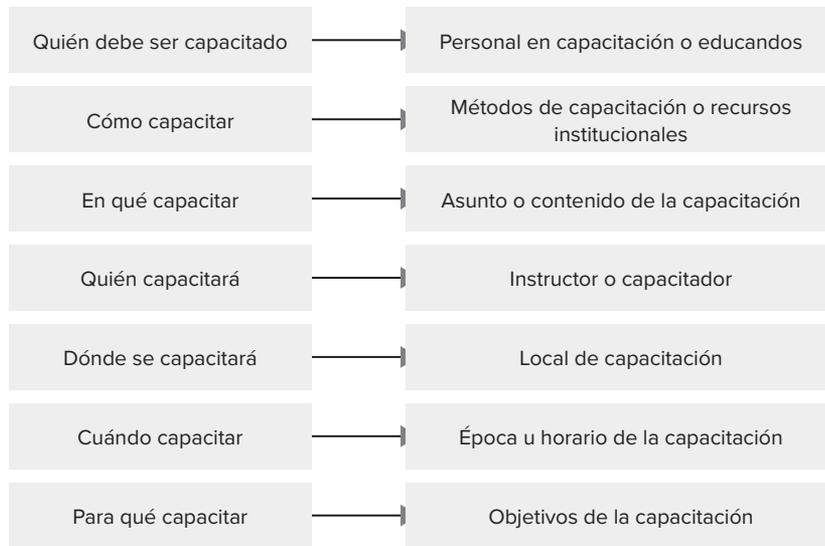
Para conocer más sobre este tema, véase “La capacitación a distancia”.

## Diseño del programa de capacitación

El diseño del proyecto o programa de capacitación es la segunda etapa del proceso. Se refiere a la planificación de las acciones de capacitación y debe tener un objetivo específico, lo que significa que una vez que se ha hecho el diagnóstico de las necesidades de capacitación, o un mapa con las *lagunas* entre las competencias disponibles y las que se necesitan, es necesario especificar la forma en que se satisfarán esas necesidades, mediante un programa integral y cohesionado. El programa debe tener objetivos bien definidos que sirvan de parámetros para garantizar su éxito y estar alineado con los objetivos organizacionales.

Según esta perspectiva, programar la capacitación significa definir los seis ingredientes básicos, descritos en la figura 13.8, a fin de alcanzar los objetivos de la capacitación.

<sup>13</sup> Basado en: Chiavenato, I., 2015, pp. 505-506.



◆ **Figura 13.8** La programación de la capacitación.

El programa debe estar ligado a las necesidades estratégicas de la organización. Comprar paquetes de capacitación con programas que ya están preparados y que son vendidos como productos enlatados y cerrados no siempre soluciona las necesidades de la organización. Es preciso evaluar las necesidades de la organización y de las personas y fijar criterios precisos para establecer el nivel de desempeño deseado. Además, la organización debe estar dispuesta a brindar espacio y oportunidades para que

las personas apliquen las nuevas competencias y los conocimientos que han adquirido. Para evitar desperdicios y garantizar el rendimiento deseado de la inversión, el pragmatismo es imprescindible a la hora de programar la capacitación.<sup>14</sup> La manera de conciliar la inversión con el rendimiento se logra mediante la llamada capacitación dirigida a los resultados y, por más difícil que sea definir y calificar los objetivos y los resultados, es indispensable definirlos y compararlos posteriormente (figura 13.9).

## Ejercicio

### Nuevos valores y actitudes de la capacitación<sup>15</sup>

Saturn Corporation, una empresa brasileña, subsidiaria de General Motors, intentó entablar una nueva relación con el público para aumentar la satisfacción de los clientes. La compañía fue creada para ir más allá de la satisfacción del cliente, para exceder sus expectativas y hacer que la experiencia de comprar y poseer un automóvil fuera algo emocionante. Para ello, la compañía definió cinco valores:

1. Compromiso con el cliente y lograr su completa satisfacción.
2. Compromiso con la excelencia del producto.
3. Trabajo en equipo.
4. Confianza y respeto por las personas.
5. Mejora continua.

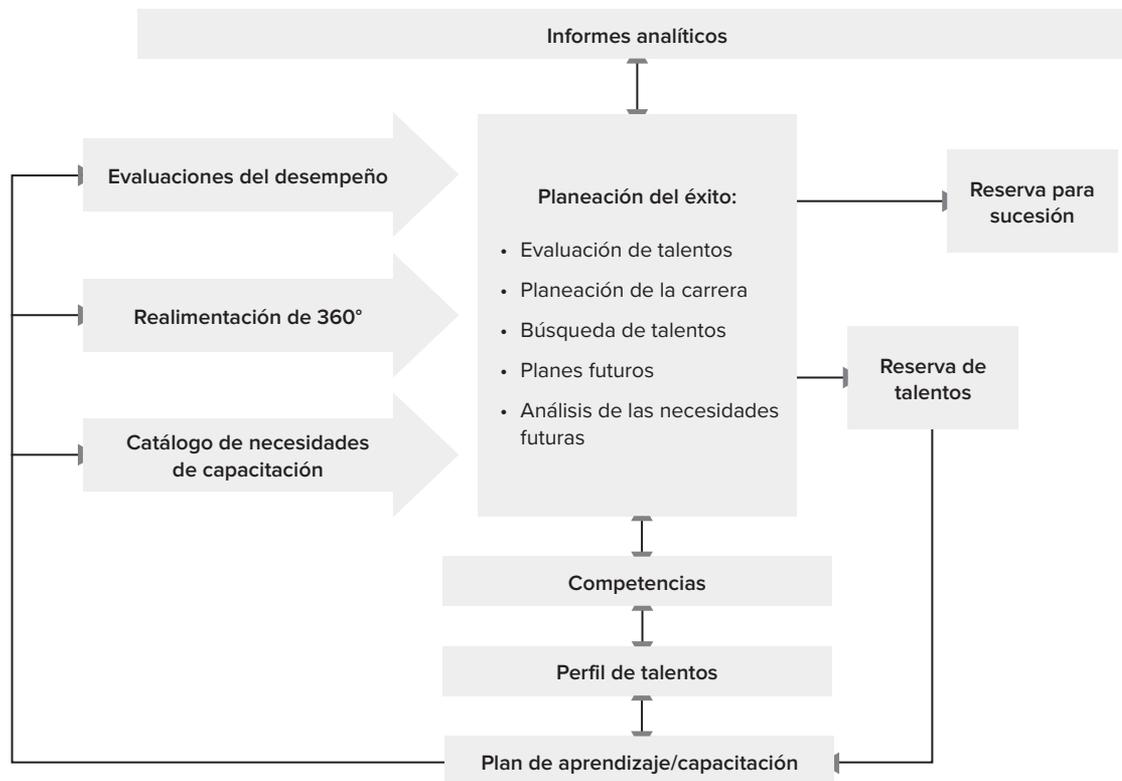
Incorporar esos valores al proceso de producción fue bastante difícil, pero incorporarlos al área de ventas lo fue mucho más. Incluso fue necesario cambiar el vocabulario de la compañía, donde los revendedores se convirtieron en minoristas, las concesionarias en unidades de menudeo y los vendedores en consultores de ventas. Estas transformaciones exigieron un cambio radical de la imagen del vendedor de automóviles que hace cualquier cosa para obtener ventajas en una venta. Se definió una nueva filosofía, contenida en los Seis pasos para entusiasmar al consumidor, a saber:

1. Escuchar al cliente.
2. Crear un clima de confianza mutua.
3. Exceder las expectativas del cliente.
4. Crear una cultura de vencedores.
5. Dar seguimiento al cliente para asegurarse de que sus expectativas quedaron plenamente satisfechas.
6. Mejorar continuamente la imagen de calidad de los productos y servicios delante del consumidor.

¿Cómo proyectaría usted un enfoque para capacitar, con base en la relación costos/beneficios, a una nueva generación de consultores de ventas de la compañía?

<sup>14</sup> Netz, C. (1998). Não Rasgue Dinheiro, *Exame*, 663, 3 de junio, 123-132.

<sup>15</sup> Cottrell, D., Davis, L., Detrick, P. y Raymond, M. (1992). Sales Training and the Saturn Difference, *Training & Development*, diciembre, 38-43. Citado en Milkovich, G. T. y Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos* (pp. 375-376). São Paulo: Atlas.



◆ Figura 13.9 Entradas y salidas del programa de capacitación.

## Evaluación crítica

### Tipos de capacitación que ofrecen las organizaciones estadounidenses<sup>16</sup>

Tipo de capacitación	Porcentaje de frecuencia
1. Habilidades administrativas	74.3
2. Habilidades para supervisar	73.4
3. Habilidades técnicas/actualización de conocimientos	72.7
4. Habilidades para comunicar	66.8
5. Servicios y relaciones con los clientes	63.8
6. Desarrollo de ejecutivos	56.8
7. Nuevos métodos y procedimientos	56.5
8. Habilidades para las ventas	54.1
9. Habilidades burocráticas y de secretariado	52.9
10. Desarrollo personal	51.9
11. Habilidades básicas con computadoras	48.2
12. Relaciones con los empleados	44.9
13. Prevención de accidentes/promoción de la salud	38.9
14. Educación del consumidor	35.7
15. Educación básica para la prevención	18.0

¿Usted qué piensa de lo anterior?



<sup>16</sup> Certo, S. C., 1994, p. 275.

## Tecnología de la capacitación

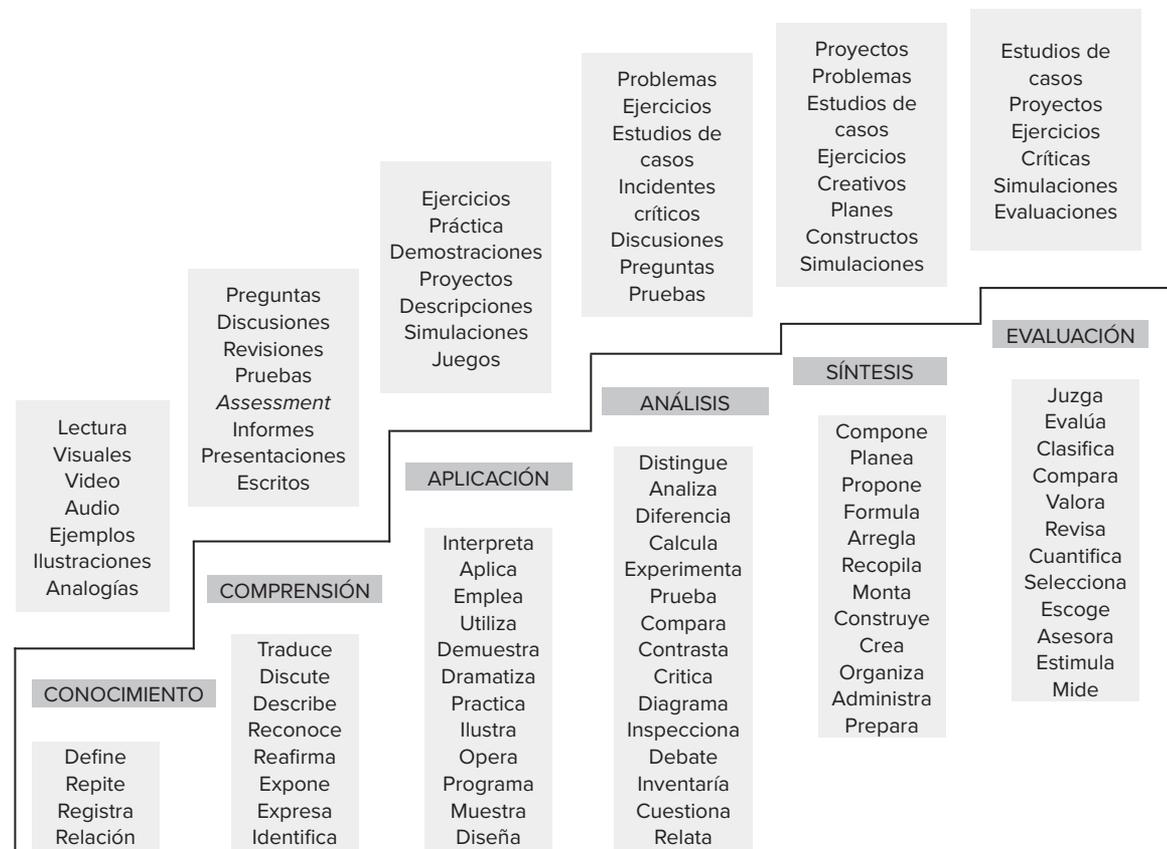
La tecnología de la capacitación se refiere a los recursos didácticos, pedagógicos e instruccionales que se utilizan para llevarla a cabo. Bloom elaboró una estructura para la organización jerárquica de los objetivos educacionales en la década de 1950. Su clasificación definió las posibilidades de aprendizaje en tres dominios con varios niveles de profundidad de lo aprendido, a saber:<sup>17</sup>

- **Cognitivo:** implica el aprendizaje intelectual.
- **Afectivo:** implica aspectos de la sensibilización y graduación de los valores.
- **Psicomotor:** implica habilidades para ejecutar tareas que entrañan el aparato muscular.

El primer dominio fue el único implementado totalmente. La taxonomía de Bloom sigue un orden ascendente con el propósito de representar los niveles cognitivos y las estrategias institucionales de cada nivel, que avanzan a niveles cada vez más complejos. Bloom sugiere las actividades adecuadas para cada nivel, como en la figura 13.10.



<sup>17</sup> Bloom, B. S., Englehart, M. D., Furt, E. J., Hill, W. H. y Krathwohl, D. R. (1976). *Taxonomía de Objetivos Educativos*. Porto Alegre: Editora Globo.



◆ **Figura 13.10** Taxonomía de Bloom de los objetivos educacionales.<sup>18</sup>

Más adelante, una revisión de la taxonomía de Bloom incluyó la dimensión cognitiva y la de conocimiento, como aparece en la figura 13.11, en la cual cada objetivo de aprendizaje corresponde a varias combinaciones de procesos cognitivos y de dimensiones de conocimiento.<sup>19</sup>

## La GTH hoy

### Tecnología de la capacitación

La influencia de la tecnología de la información (TI) en los métodos de capacitación reduce los costos operacionales. Las nuevas técnicas de capacitación que están en proceso de desplazar a las tradicionales son:

1. **Recursos audiovisuales:** las imágenes visuales y la información en audio son poderosas herramientas de comunicación. La grabación y el registro de clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que serán repetidas ante muchos capacitados, juntos o

separados, es el medio que más se utiliza. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación para distribuirlos y presentarlos en varios locales diferentes en cualquier ocasión.

2. **Teleconferencia:** el equipo de audio y video se usa para que las personas participen en reuniones, aun cuando estén muy distantes entre sí o lejos del lugar del evento. Una videoconferencia de unas cuantas horas que implica a varias personas ahorra viajes en avión y gastos en hoteles y restaurantes, además del tiempo que no se pierde en transporte.
3. **Comunicaciones electrónicas:** en la actualidad, los avances en la TI permiten comunicaciones interactivas en tiempo real entre personas físicamente distantes, lo cual reduce el tiempo y el espacio.
4. **Correo electrónico:** es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse e integrarse con otras. Además de internet, muchas organizaciones crean redes internas basadas en esta (intranets) para incrementar la interacción electrónica. Internet permite mayor interconectividad con escuelas y universidades de todo el mundo.
5. **Tecnología de multimedia:** es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.
6. **Capacitación a distancia:** también denominada *e-learning* o capacitación virtual. Es la capacitación que se realiza

<sup>18</sup> Bloom, B. S. (ed.) (1956). *Taxonomy of Educational Objectives: The Classification of Educational Goals*. (pp. 201-207). Nueva York: David McKay Co. Inc.

<sup>19</sup> Krathwohl, D. R. (2002). *A Revision of Bloom's Taxonomy: An Overview – Theory into Practice*, volumen 41, p. 212.

por medio de internet y puede ser sincronizada (cuando la transmisión se hace a una hora, la persona asiste a la computadora) o no sincronizada (cuando la persona localiza en el sitio, a cualquier hora, el programa al que quiere asistir). La capacitación a distancia ofrece grandes ventajas: se puede hacer a cualquier hora y en cualquier lugar. Su costo, en comparación con los programas convencionales, es bajísimo.

Cada vez es más frecuente que las organizaciones adopten la educación a distancia (EAD). Para el Ministerio da Educación y Cultura (MEC) de Brasil esta es la modalidad educativa en la cual la mediación didáctico-pedagógica en los procesos de enseñanza y aprendizaje ocurre mediante el empleo de los medios y las tecnologías de la información y la comunicación, con aprendices e instructores que desarrollan las actividades educativas en distintos lugares o tiempos.

Dimensiones de los procesos cognitivos

	<b>Recordar</b>	<b>Comprender</b>	<b>Aplicar</b>	<b>Analizar</b>	<b>Evaluar</b>	<b>Crear</b>
<b>Dimensión de conocimiento</b>	Revivir conocimiento relevante en la memoria de largo plazo	Construir significado de mensajes de instrucciones orales, escritas o gráficas	Dirigir o usar un procedimiento en una situación dada	Juntar partes del material y definir cómo se interrelacionan en una estructura global	Establecer juicios basados en criterios o patrones	Componer los elementos para formar un todo coherente o reorganizar un nuevo patrón de la estructura
<b>Metacognitiva</b>	<b>Identificar</b>	<b>Predecir</b>	<b>Utilizar</b>	<b>Demostrar</b>	<b>Reflexionar</b>	<b>Crear</b>
Conocimiento o cognición en general	Estrategias para retener la información	Respuestas a una situación	Técnicas que mejoren la eficiencia	Tendencias o inclinaciones	Sobre su propio progreso personal	Una cartera de asuntos importantes
<b>Procedimental</b>	<b>Recordar</b>	<b>Aclarar</b>	<b>Efectuar</b>	<b>Integrar</b>	<b>Juzgar</b>	<b>Diseñar</b>
Cómo hacer algo, métodos y criterios para usar habilidades, algoritmos, técnicas y métodos	Cómo desempeñar una actividad	Instrucciones que serán dadas	Pruebas de montaje o calidad	Acoplamiento a reglas o procedimientos	La eficiencia de varias técnicas	Un nuevo flujo de trabajo
<b>Conceptual</b>	<b>Reconocer</b>	<b>Clasificar</b>	<b>Brindar</b>	<b>Diferenciar</b>	<b>Determinar</b>	<b>Montar</b>
Interrelaciones entre elementos básicos en una estructura que permite que funcionen juntos	Síntomas de un problema	Asuntos por orden de complejidad	Asesoría a terceros	La calidad elevada de la baja	La relevancia de los resultados alcanzados	Un conjunto de conceptos
<b>Factual</b>	<b>Enumerar</b>	<b>Resumir</b>	<b>Responder</b>	<b>Seleccionar</b>	<b>Comprobar</b>	<b>Generar</b>
Elementos básicos que se deben conocer para integrar una disciplina o resolver un problema	Aspectos primarios y secundarios	Puntos de un capítulo del libro	Preguntas planteadas con frecuencia	Lo más importante de una lista de exigencias	La consistencia de varias fuentes	Una lista de actividades diarias

◆ **Figura 13.11** Taxonomía de Bloom revisada.<sup>20</sup>



<sup>20</sup> Anderson, L. W., Krathwohl, D. R., Airasian, P. W. Cruikshank, Kathleen, A., Mayer, R. E., Pintrich, P. R., Raths, J. y Wittrock, M. C. (2001). *A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives*. Addison Wesley Longman, Inc.

## La GTH hoy

### El papel de los gerentes en la capacitación

En la actualidad, los papeles de los gerentes en la capacitación sufren grandes cambios:

Papel de los gerentes de ayer:	Papel de los gerentes de hoy:
Relaciones estrictas entre jefe y subordinado	Relaciones funcionales amplias con pares
Desempeñar las tareas en función de órdenes	Hacer las cosas en función de la negociación
Transmitir mensajes hacia arriba y hacia abajo	Resolver problemas y tomar decisiones
Desempeño sujeto a la descripción del puesto	Ampliar el puesto con proyectos emprendedores
Enfoque funcional estrecho	Colaboración amplia, tanto funcional como cruzada
Trabajo entre canales, de uno en uno	Enfoque en la velocidad y la flexibilidad
Control de los subordinados	<i>Coaching</i> y <i>mentoring</i> del equipo
Enfoque en la rutina y en los procedimientos	Enfoque en la capacitación y el conocimiento
Utilizar las habilidades de los subordinados	Construir competencias del equipo
Jefatura y autoridad	Liderazgo, comunicación, motivación

## Volvamos al caso introductorio

### Bioterápica Ánfora

El segundo paso de María do Carmo fue transformar el departamento de capacitación en un equipo de consultoría interna para asesorar a los gerentes en asuntos del área.

Programar la capacitación pasó a ser responsabilidad gerencial y función de *staff*. La negociación entre las partes dio por resultado el programa de capacitación. ¿Usted cómo haría lo anterior?

## Ejecución del programa de capacitación

La conducción, implantación y ejecución del programa de capacitación es la tercera y más importante etapa del proceso. Existe una compleja gama de tecnologías para capacitar con varias técnicas para transmitir la información necesaria y para desarrollar las habilidades que se requieren en el programa de capacitación.

### Tipos de capacitación

La capacitación se puede implementar de varias maneras: en el trabajo, en clase, por teléfono, por medio de la computadora o por satélite. Los medios son muy variados.

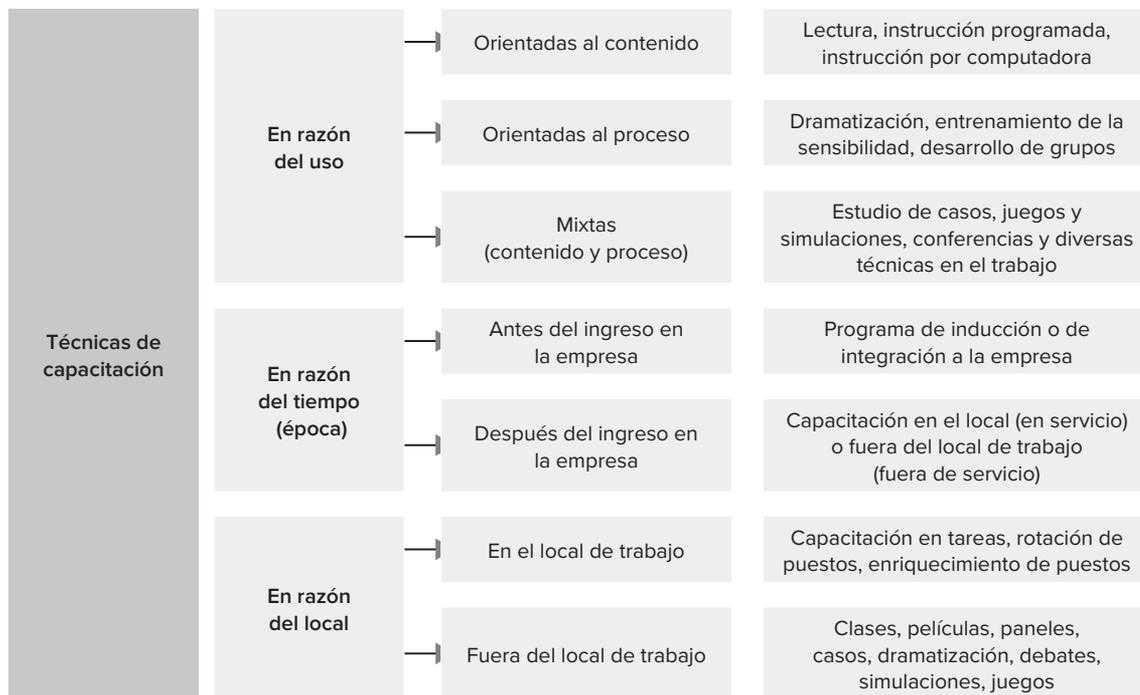
Por cuanto se refiere al lugar donde ocurre, la capacitación puede ser:

1. **En el puesto:** es una técnica que proporciona información, conocimiento y experiencia sobre el puesto. Puede incluir la dirección, la rotación de puestos y la asignación de proyectos especiales. La dirección presenta una apreciación crítica sobre la forma en que la persona desempeña su trabajo. La rotación implica que una persona pasa de un puesto a otro con el fin de comprender mejor a la organización como un todo. La asignación de proyectos especiales significa encomendar una tarea específica para que la persona aproveche su experiencia en determinada actividad.
2. **En clase:** se utiliza un aula y un instructor para desarrollar habilidades, conocimientos y experiencias relacionados con el puesto. Las habilidades pueden variar desde las técnicas (como programación de computadora) hasta las interpersonales (como liderazgo o trabajo en grupo). Estas técnicas desarrollan habilidades sociales e incluyen actividades como la dramatización (*role playing*) y juegos de empresas (*business games*). El formato más común de los juegos administrativos es el de pequeños grupos de educandos que deben tomar y evaluar decisiones adminis-

### Nota interesante

#### Las barreras se derrumban

Las compañías están sumando el aprendizaje a sus sitios para proporcionar mayor valor a sus clientes y para aumentar su lealtad y fidelidad.



◆ **Figura 13.12** Clasificación de la tecnología educativa de la capacitación.

trativas frente a una situación dada. El formato de la dramatización implica actuar como determinado personaje para solucionar problemas orientados hacia las personas y que deben ser resueltos dentro de la organización. Las técnicas de clase propician la interacción y generan un ambiente de discusión, lo que no ocurre con los modelos de mano única, como la situación de lectura. También desarrollan un clima en el cual los colaboradores aprenden el nuevo compor-

tamiento mientras desempeñan las actividades, actúan como personas o equipos, trabajan con información y absorben el aprendizaje a través del conocimiento y la experiencia relacionados con el puesto, por medio de su aplicación práctica. Las diferencias entre el papel educativo que se emplea para difundir información y el que se utiliza para desarrollar habilidades son enormes (figura 13.12).

## La GTH hoy

### Crear un compromiso con el aprendizaje<sup>21</sup>

Las personas deben estar conscientes de que lo que aprendan será crítico tanto para el éxito propio como para el de los equipos, los gerentes y la organización. Eso requiere de un esfuerzo enorme de esta como sostén y apoyo para que las personas aprendan continuamente. La necesidad de aprender puede ser tanto intelectual, para desarrollar competencias, habilidad para cambiar, etc., como afectiva, para el autodesarrollo, pero siempre requiere del compromiso de los gerentes. Es una prioridad. El compromiso para aprender debe ser estimulado por medio de actividades como:

1. **Hacer del aprendizaje un elemento central y visible de la intención estratégica:** Harley-Davidson ha colocado la curiosidad intelectual como uno de sus cinco valores centrales. La compañía espera que todos los trabajadores desafíen el statu quo y busquen maneras de mejorar el trabajo; que analicen el modo en que se hacen las cosas en la actualidad. Mentes abiertas para apreciar cada aspecto de lo que es esencial para el éxito de la empresa.
2. **Invertir en el aprendizaje:** el tiempo y el dinero que se invierten en los programas de capacitación para crear estrategias de aprendizaje, actividades de aprendizaje y para compartir las mejores prácticas son señales muy potentes del compromiso con el aprendizaje.
3. **Medir, comparar y programar el aprendizaje:** los procesos de medición pueden ayudar a crear un compromiso con el aprendizaje. Cuando el trabajador evalúa

<sup>21</sup> Adaptado de: Mabey, C. y Salaman, G. (1995). *Strategic Human Resource Management*. Londres: Blackwell. Véase también: [www.cel.iastate.edu/pdfs-docs/teaching/RevisedBloomsHandout.pdf](http://www.cel.iastate.edu/pdfs-docs/teaching/RevisedBloomsHandout.pdf).

el tiempo del ciclo de un proceso, como las cuentas por pagar o la rotación de inventarios, también descubre su capacidad de respuesta, esto es, una medida que puede fomentar el aprendizaje de mejoras. También el *benchmarking* externo ofrece el mismo proceso de comparaciones que producen oportunidades para aprender.

4. **Crear símbolos de aprendizaje:** los premios y los eventos que recompensan el desempeño estimulan la diseminación de ideas por toda la empresa.

Por tanto, es necesario comprender y fomentar el estilo de aprendizaje organizacional. Las organizaciones también deben aprender a aprender, para tener una mejor comprensión de ello. Existen cuatro estilos de aprendizaje, cada uno con diferentes implicaciones para el desarrollo de la capacidad de aprender:<sup>22</sup>

1. **Aprendizaje por medio de la mejoría continua:** los gerentes pueden generar ideas a partir de una determinación constante de mejorar todo lo que se hace en la empresa. Trabajan en cada etapa de un proceso, utilizando sistemas de sugerencias, fuerzas de tarea, reingeniería, fluxogramas. No obstante, esos aprendices de mejoras continuas tienden a operar con base en culturas más burocratizadas y menos capacidad de cambio que otros tipos de aprendizaje.



<sup>22</sup> Ashkenas, R., Ulrich, D., Jick, T. y Kerr, S. (2002). *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure* (pp. 170-172). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Véase también: Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Caused Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business School Press.

2. **Aprendizaje por medio de la adquisición de competencias:** algunas organizaciones muestran compromiso con el aprendizaje cuando adquieren competencias (nuevos talentos o ideas) de dentro o de fuera, recurren a la rotación de las personas por otras unidades o adquieren empresas o candidatos con ciertas habilidades. Las empresas de esta categoría tienden a tener una gama de ideas nuevas más estrecha que los otros tipos de aprendizaje, a pesar de que adquieren mayor competitividad cuando las competencias adquiridas producen cambios.
3. **Aprendizaje por medio de la experimentación:** otros negocios se enfocan en ideas o modelos nuevos. Suelen ser los primeros en sus industrias que comercializan un producto nuevo o que intentan nuevas tácticas de manufacturación. Actúan con rapidez para implementar nuevas ideas, pero conocen los riesgos que corren. Presentan la mayor capacidad de cambio.
4. **Aprendizaje por medio de la ampliación de fronteras:** son compañías que generan ideas con base en lo que han aprendido de lo que hacen otras compañías. Utilizan prácticas como el *benchmarking* y, como Samsung, Motorola, Whirlpool y Boeing, envían a cientos de sus empleados a otros países a efecto de que aprendan otras tecnologías. General Electric formó un consorcio con Toshiba, United Packaging y otras empresas para compartir las mejores prácticas.

La comprensión de esos estilos de aprendizaje y saber cómo funcionarán mejor para la estrategia, la cultura y el contexto organizacionales pueden ayudar a los líderes a encontrar maneras más creativas e innovadoras de generar y generalizar ideas.

## Técnicas de capacitación

Existen varias técnicas de capacitación, a saber:

1. **Lecturas:** la técnica que más se utiliza para transmitir información en programas de capacitación es la lectura. Esta opción requiere contar con una biblioteca adecuada. La lectura es un medio de comunicación que implica una situación de mano única, en la cual un instructor presenta verbalmente información a un grupo de oyentes. El instructor presenta la información en esa situación de capacitación. Una ventaja de la lectura es que el instructor expone a los aprendices a una cantidad máxima de información dentro de un periodo determinado. No obstante, tiene algunas desventajas. Como es un medio de mano única, el personal en capacitación adopta una posición pasiva. Es necesario tener oportunidad para aclarar dudas o significados o de comprobar, intercambiar ideas e impresiones para la práctica, el refuerzo o la realimentación. Lo ideal sería hacer que el material sea más significativo o intrínsecamente
2. **Instrucción programada:** este sistema es una técnica útil para transmitir información sin la presencia de un instructor humano. Se presentan individualmente pequeños paquetes de información, que requieren las correspondientes respuestas del personal en capacitación, el cual puede determinar las respuestas y si estas son correctas pueden seguir adelante en el proceso. Los tipos de respuestas que se les solicitan varían de acuerdo con la situación, pero generalmente son de opción múltiple, verdadero o falso, etc. Algunas de las ventajas de la instrucción programada son: la posibilidad de que sea computarizado y de que los capacitados pueden aprender en cualquier hora o lugar, saber de inmediato si están en lo correcto o no y participar activamente en el proceso. La principal desventaja es que no presenta respuestas al capacitado. Él debe elaborarlas.

motivador para las personas en capacitación. Esas limitaciones provocan que la lectura sea adecuada para transmitir información, pero que tenga poco valor para promover cambios de actitud o de comportamiento.

3. **Capacitación en clase:** es la capacitación fuera del local del trabajo, en un aula. Los educandos son reunidos en un local y cuentan con la ayuda de un instructor, profesor o gerente que transmite el contenido del programa. Se trata de una situación de laboratorio fuera del lugar de trabajo. Es el tipo de capacitación que más se utiliza. Las organizaciones suelen divulgar las horas dedicadas per cápita para evaluar el tiempo que el educando pasa en clase.
4. **Capacitación por computadora (Computer based training, CBT):** se lleva a cabo con ayuda de la tecnología de la información (TI), y se puede hacer por medio de CD o DVD y con apoyo de sistemas de multimedia (gráficos, animación, películas, audio y video).
5. **E-learning:** en este caso se emplean tecnologías de internet para entregar una amplia variedad de soluciones que aumentan el desempeño y el conocimiento de las personas. También se conoce como *web-based training* (WBT) o capacitación en línea. Este sistema se basa en tres fundamentos:<sup>23</sup>
  - i. **Permite una red (network):** que actualiza, almacena, distribuye y comparte al instante el contenido de la instrucción o la información.
  - ii. **Se puede entregar al usuario final por medio de la computadora:** mediante la tecnología estándar de internet.
  - iii. **Se enfoca en el aspecto más amplio del aprendizaje:** y va más allá de los paradigmas tradicionales de capacitación. No se limita a la entrega de la

instrucción (característica de la capacitación por computadora).

Además, el *e-learning* produce los beneficios siguientes:<sup>24</sup>

- a) **Bajo costo:** es el medio de información o instrucción más barato.
- b) **Mejora la reactividad del negocio:** se puede aplicar simultáneamente a un número ilimitado de aprendices.
- c) **Puede ser estándar** (cuando el contenido es el mismo para todos) o **a la medida** (cuando se ajusta a las diferentes necesidades de aprendizaje de las personas o grupos).
- d) **Puede actualizarse al instante,** por lo que la información es más exacta.
- e) **Permite su acceso a cualquier hora o lugar.** Su enfoque es del tipo justo a tiempo en cualquier momento. Puede ser local o global.
- f) **Universalidad:** se accede por medio de los protocolos internacionales de internet.
- g) **Construye comunidades de práctica:** lo cual es un enorme motivador para el aprendizaje organizacional.
- h) **Escalabilidad:** los programas se pueden dirigir a 10 personas y aumentar a 10 000 sin el menor esfuerzo o incremento de costo.
- i) **Ofrece un servicio valioso al cliente:** cuando se enfoca en el esfuerzo del *e-commerce* para ayudar a los clientes a buscar el beneficio del sitio.

<sup>23</sup> Ulrich, D., Vonglinow, M.A. y Jick, T. (1995). Briefing from the Editor, *Harvard Business Review*, marzo-abril, 10.

<sup>24</sup> Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Building Successful Online Learning in your Organization* (pp. 28-31). Nueva York: McGraw-Hill.

## Evaluación crítica

### Aplicación de la teoría del aprendizaje a la capacitación<sup>25</sup>

La capacitación es una forma de educación que debe emplear los diversos principios de la teoría del aprendizaje, tanto en el diseño como en la implantación de programas formales e informales de capacitación, a saber:

1. **El personal en capacitación debe tener una motivación para aprender:** la persona debe tener ganas de aprender. La motivación influye en el entusiasmo que la persona siente por la capacitación, capta su atención para las actividades y refuerza lo que se aprende. Las creencias y las percepciones de las personas en capacitación influyen en su motivación para aprender.

Si perciben que no le producirá ningún beneficio o si no está motivado, no se puede esperar mucho de un programa de capacitación.

2. **El empleado debe estar capacitado para aprender:** la persona debe tener ciertas aptitudes para aprender asuntos más complejos. La capacidad para aprender es importante para que el programa de capacitación se comprenda, asimile y aplique en el trabajo.
3. **El aprendizaje requiere de realimentación y de refuerzos:** las personas aprenden mejor cuando reciben un refuerzo inmediatamente después de su nuevo comportamiento. El aprendiz tiene que ser recompensado por su nuevo comportamiento y esa recompensa debe satisfacer ciertas necesidades, como salario, reconocimiento, desarrollo y promoción. Además, debe negociar y establecer parámetros de desempeño con sus superiores. Los puntos de referencia (*benchmarks*) del aprendizaje representan los objetivos que proporcionan una sensación de conquista cuando se alcanzan.

<sup>25</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (pp. 425-426). Nueva York: Richard D. Irwin.

Los parámetros son una medida para que la realimentación tenga significado para el aprendiz.

4. **La aplicación práctica aumenta la eficacia de la capacitación:** el pragmatismo es indispensable. Se debe dar tiempo al aprendiz para que asimile lo aprendido, para que lo acepte e interiorice y para que tenga confianza en lo que ha aprendido. Esto requiere de la práctica y la repetición del material y de la aplicación concreta en el trabajo. El trabajo debe sufrir cambios en razón de las nuevas técnicas y habilidades aprendidas.
5. **El material de capacitación debe tener significado:** el material debe ser aprendido en dosis cada vez más complejas y de forma tal que proporcione un aprendizaje en secuencia (como casos, problemas, discusiones y lecturas), que debe ayudar al empleado con un proceso eficiente de aprendizaje. Los métodos de

aprendizaje deben ser variados e innovadores. Lo que corroe el aprendizaje es el aburrimiento, no la fatiga. Por tanto, todo método de capacitación debe tener significado y ser agradable e innovador.

6. **El material se debe comunicar con eficacia:** en el fondo, la capacitación es un proceso de comunicación. La comunicación se debe hacer de forma integral y comprensiva para que garantice la absorción y la incorporación de nuevos temas, como información, habilidades, actitudes y conceptos.
7. **El material debe ser transferible al trabajo:** el trabajador debe recibir la capacitación de la manera más próxima posible a su realidad de trabajo para que el material aprendido sea aplicable de inmediato en la práctica.

¿Qué opina usted de estos principios?

### Volvamos al caso introductorio

#### Bioterápica Ánfora

El tercer paso de Maria do Carmo fue hacer más hincapié en la capacitación en el puesto y en el trabajo. Los puestos individuales cambiaron a trabajo en equipo, lo cual facilitó el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos entre los miembros. Cada equipo funcionaría como un despacho de innovación por medio del liderazgo incentivador de los gerentes. La capacitación se convirtió en el motor impulsor de nuevas ideas hacia nuevas soluciones. ¿Usted cómo podría ayudarla?

## Evaluación del programa de capacitación

Es necesario saber si el programa de capacitación alcanzó sus objetivos. La etapa final es la evaluación para conocer su eficacia, es decir, para saber si realmente satisfizo las necesidades de la organización, las personas y los clientes. Debido a que la capacitación representa un costo de inversión, los costos incluyen materiales, el tiempo del instructor, las pérdidas de producción mientras los individuos se capacitan y no desempeñan su trabajo, se requiere que esa inversión produzca un rendimiento razonable.

Lo primordial es evaluar si el programa satisfizo las necesidades para las cuales fue diseñado. Las principales medidas para evaluar la capacitación son:

1. **Costo:** cuál ha sido el monto que se invirtió en el programa.
2. **Calidad:** en qué medida cumplió las expectativas.
3. **Servicio:** es necesario determinar si satisfizo o no las necesidades de los participantes.

4. **Rapidez:** se debe saber en qué medida se ajustó a los nuevos desafíos que se presentaron.
5. **Resultados:** qué resultados produjo.

Si las respuestas a las preguntas anteriores son positivas, se puede decir que el programa de capacitación fue exitoso. Si fueran negativas, el programa no habrá alcanzado sus objetivos y su esfuerzo sería inútil y no tendría efecto.

La evaluación del programa ayuda a tener en mente una pregunta fundamental: ¿cuál es su objetivo? ¿En qué medida se ha alcanzado ese objetivo? Kirkpatrick propone cuatro niveles de resultados de las evaluaciones de la capacitación:<sup>26</sup>

1. **La reacción:** es la “prueba de la sonrisa” o la reacción del aprendiz. Mide la satisfacción de los participantes en la experiencia de capacitación. Si el facilitador atrajo la atención del grupo, si al participante le gustaron los ejercicios, si el aula era cómoda y si recomendaría la capacitación a otros.
2. **Lo aprendido:** evalúa la capacitación en lo que se refiere al grado de aprendizaje y si el participante adquirió nuevas habilidades y conocimientos y si sus actitudes y comportamientos cambiaron como resultado de su aplicación.
3. **Efecto en el desempeño:** evalúa el efecto en el trabajo derivado de las nuevas habilidades aprendidas y de la adopción de nuevas actitudes que modifican el comportamiento. Los cambios de comportamiento se deben evaluar por medio de la observación, la evaluación de 360° o las investigaciones de los colaboradores. Si no hay cambios conductuales la capacitación no funcionó o algo negativo contiene el programa. Cuando

<sup>26</sup> Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. San Francisco: Berrett-Koehler. Véase en internet: [www.chatfieldgroup.com](http://www.chatfieldgroup.com)



◆ **Figura 13.13** Evaluación de los resultados de la capacitación.

el colaborador regresa al contexto de trabajo, un conjunto de factores puede apoyar el cambio de comportamiento, entre ellos el papel de apoyo del gerente y un clima que facilita e incentiva el intento por mostrar un nuevo comportamiento.

4. **Efectos en los resultados de la organización:** se trata de medir el efecto de la capacitación en los resultados del negocio de la organización. Esta puede reducir costos operativos, aumentar las utilidades, disminuir la rotación o reducir el tiempo del ciclo cuando tiene un propósito definido en este sentido. También puede crear valor y ventajas competitivas para la organización.

Posteriormente se incluyó un quinto nivel en la evaluación de la capacitación:

5. **El rendimiento de la inversión: también llamado ROI (*return on investment*).** Significa el valor que la capacitación agrega a la organización en términos de rendimiento sobre la inversión que se realizó, como dos dólares de rendimiento en virtud del aumento de las ventas anuales por cada dólar invertido en capacitación (figura 13.13).

Lo importante es especificar con claridad los objetivos propuestos para la capacitación y, en función de ellos, evaluar sus resultados. La evaluación del rendimiento de la inversión (ROI) en capacitación requiere definir previamente los indicadores y mediciones claras y objetivas. Los indicadores mencionados serían útiles para comprobar si la capacitación alcanzó sus objetivos y si valió la pena.

### Nota interesante

#### Evaluación de los resultados de la capacitación

Los programas de capacitación se pueden evaluar en cuatro niveles:

##### 1. Evaluación a nivel organizacional:

1. Aumento de la eficacia organizacional
2. Mejor imagen de la empresa
3. Mejor clima organizacional

4. Mejor relación entre la empresa y los trabajadores.
5. Mejor atención al cliente.
6. Facilidad de cambios e innovación
7. Aumento de eficiencia
8. Implicación de los gerentes en las prácticas de capacitación

##### 2. Evaluación a nivel de recursos humanos

1. Reducción de la rotación y del absentismo del personal

2. Aumento de la eficacia individual y grupal de los empleados
3. Incremento de los conocimientos de las personas
4. Cambios de actitudes y comportamientos de los colaboradores
5. Aumento de la competencia de los colaboradores
6. Mejor calidad de vida en el trabajo (CVT)

### 3. Evaluación a nivel de puestos

1. Adecuación de los colaboradores a los requisitos exigidos por los puestos

2. Mejor espíritu de grupo y cooperación
3. Aumento de productividad
4. Mejor calidad
5. Reducción del índice de accidentes en el trabajo
6. Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos

### 4. Evaluación a nivel de capacitación

1. Alcance de los objetivos de la capacitación
2. Rendimiento sobre las inversiones en capacitación

## Evaluación crítica

### Lo que proporciona la capacitación

Internamente:

1. Mejora la eficiencia de los servicios.
2. Aumenta la eficacia de los resultados.
3. Estimula la creatividad e innovación en los productos y servicios que se ofrecen al mercado.
4. Mejora la calidad de vida en el trabajo (CVT).
5. Incrementa la calidad y la productividad.
6. Mejora la atención al cliente.
7. Aumenta el valor agregado.

Externamente:

1. Genera mayor competitividad organizacional.
2. Otras organizaciones pretenden a los colaboradores de la empresa.
3. Mejora la imagen de la organización.
4. Excelencia en los servicios.

¿Usted podría agregar otros aspectos de una capacitación exitosa?

## Volvamos al caso introductorio

### Bioterápica Ánfora

El cuarto paso de Maria do Carmo fue pedir a los gerentes que evaluaran el resultado de los programas con sus equipos. Con esto, el departamento de capacitación recibió la realimentación directamente de las áreas de actividad de la empresa. ¿Usted qué haría en su lugar?

## Nota interesante

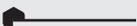
### Cómo sacar el máximo de los programas de capacitación<sup>27</sup>

Un programa de capacitación se maximiza cuando logra:

1. **El apoyo y el compromiso de la cúpula de la organización:** son indispensables, tal como ocurre en el caso de los programas de calidad total.
2. **La participación de la alta dirección:** significa que el programa es válido. Mientras esté bajo las manos de

la gerencia media el programa podría quedar en el aire.

3. **Relacionar los programas de capacitación con los objetivos estratégicos del negocio:** si el objetivo es dejar al cliente satisfecho, el primer paso es preparar a los trabajadores que atienden al cliente, lograr que muestren un comportamiento excelente, que incrementen la calidad de los productos y servicios, que muestren interés por servir y agradar y, sobre todo, preparar a toda la organización para que eso realmente ocurra.
4. **Crear un clima interno favorable a la capacitación:** en el cual se incentiven nuevas habilidades, se privilegien la creatividad y la innovación y se valoren los nuevos conocimientos. El ideal sería una cultura organizacional que valore y estimule la capacitación y que proporcione oportunidades para poner en práctica nuevos conocimientos y nuevas soluciones. Es más, la empresa siempre debe adquirir nuevos conocimientos, nuevas perspectivas y generar nuevas soluciones.



<sup>27</sup> Chiavenato, I. (2016). *Coaching & Mentoring: Construção de Talentos*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.



Para conocer más sobre este tema, véase “Teoría de los resultados”.

## Caso de apoyo

### La cadena de Hoteles Hyatt<sup>28</sup>

De Cenzo y Robbins hablan del presidente del grupo hotelero Hyatt, quien subraya la importancia que los programas de capacitación tienen para el éxito de su empresa. Para que su organización sea exitosa en el competitivo mercado hotelero, sabe que todos los colaboradores, desde el presidente de la compañía hasta la más modesta recamarera, deben conocer a la perfección toda la operación diaria del hotel para que todos, con sus acciones conjuntas, puedan dejar satisfecho al cliente.

El grupo Hyatt implementó el programa “un día de contacto”, un curso de capacitación de un día que pretende preparar a los administradores para que comprendan mejor las actividades diarias que se desarrollan en cada hotel. El objetivo es que los gerentes estén más cerca de la experiencia y del contacto directo con los clientes. Por ejemplo, un gerente de compras fue enviado a pasar “el día de contacto” con un empleado de limpieza del hotel de Chicago. Ese día se encontró con un enorme obstáculo: no tenía sábanas suficientes para cambiar las camas. ¿Por qué? Porque los gerentes corporativos de la matriz no suelen aprobar

las solicitudes de compra de sábanas adicionales. El gerente de compras tardó un día para conseguir que se aprobara la adquisición de sábanas y toallas para poder volver a los cuartos. Gracias a su experiencia de aprendizaje percibió cuánto tiempo se perdía.

El presidente concede una importancia especial al “día de contacto” de los colaboradores de Hyatt, porque sabe que si se proporciona nueva información a los ejecutivos respecto de acciones que afectan a los colaboradores y, en el extremo final, a los clientes, las relaciones con los empleados y con los clientes mejorarán de manera notable.

### Preguntas de análisis

1. Utilice el proceso del inventario de necesidades de capacitación para describir cómo el presidente llegó a la conclusión de desarrollar su programa de “un día de contacto” en los hoteles Hyatt.
2. ¿Cómo evaluaría usted la eficacia de ese programa de Hyatt? ¿Qué evaluaría? ¿Cómo lo evaluaría?
3. ¿Cómo visualiza el programa como parte de un sistema mayor? ¿Cómo lo ligaría a un proceso de capacitación más amplio?

## Tendencias de la capacitación

La Association Society for Training and Development (ASTD) subraya que las principales tendencias de CyD son:<sup>29</sup>

1. **El aprendizaje como estrategia empresarial:** las organizaciones que aprenden bien y rápido y que colocan a la gestión humana en un nivel realmente estratégico alcanzan mayores logros en los negocios que aquellas que no lo hacen.
2. **El e-learning:** la TI ha derribado las barreras, los costos, los horarios y los límites del aula tradicionales y expande e influye ostensiblemente en las acciones de capacitación.
3. **La capacitación como consultoría del desempeño:** en lugar de enfocarse en las actividades (lo que hacen las personas), la capacitación se enfoca en los problemas de desempeño de los colaboradores, los equipos y la empresa (los resultados que alcanzan). Constituye uno de los medios más poderosos para aumentar las competencias y los resultados del negocio.
4. **Los líderes conceden gran valor al estilo coaching:** la transición de los estilos técnicos y cerrados a una ac-

tuación más humana y participativa exige de los gerentes una fuerte inversión en su conocimiento personal y en poner a disposición de sus equipos el liderazgo y el *coaching*. Aspectos como el diálogo frente a frente, la convergencia, dar y recibir realimentación, la discusión de factores que perjudican la carrera de las personas, las relaciones interpersonales y la mejora del desempeño están al alza.

5. **El papel del especialista en capacitación y desarrollo está en proceso de cambio:** en lugar de solo ofrecer cursos y talleres, ahora la capacitación se ubica en el centro del proceso de aprendizaje e innovación de la empresa para ayudar a ella y a las personas a crecer y a alcanzar el éxito en perfecta sincronía con las estrategias organizacionales.

Esas son las buenas noticias. La mala es que no hemos conseguido transformar esas tendencias en la práctica diaria en muchas de nuestras empresas. Además, los tiempos actuales exigen de las organizaciones más que una simple capacitación, hacen falta nuevas soluciones, como:

1. **Enfocarse en identificar y explorar capacidades distintivas:** como la especialización o el dominio de ciertos aspectos básicos para impulsar el crecimiento y la competitividad sostenibles. Para alcanzar un desempeño elevado, las empresas deben estudiar dónde pueden explotar su ventaja competitiva y lograr el mayor efecto posible. En general, este objetivo impone

<sup>28</sup> Tomado de: Cenzo, D. A. de y Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (p. 261). Nueva York: John Wiley & Sons.

<sup>29</sup> Vea en internet: [www.astd.org](http://www.astd.org)

la necesidad de reorganizarlas, estructurarlas y flexibilizarlas en torno al nuevo enfoque. Las personas deben estar preparadas para ello.

2. **Desarrollar sistemas que multipliquen los talentos:** como sistemas que atraigan, desarrollen y retengan a los talentos para que la empresa incorpore al capital humano correcto y desdoble y utilice el conocimiento y las competencias críticas con mayor rapidez.
3. **Desarrollar una cultura de innovación, aprendizaje y excelencia:** que motive a las personas y actúe como

catalizador del conocimiento y de las competencias esenciales.

4. **Aumentar la densidad de las relaciones internas:** en este aspecto se debe promover la conexión, la sincronía, la convergencia y la solidaridad entre los colaboradores para que puedan provocar efectos multiplicadores en sus actividades.

La universidad corporativa parece ser uno de los remedios para afrontar esas necesidades. En el capítulo siguiente abordaremos sus características básicas.

## La GTH hoy

### Teoría de los resultados<sup>30</sup>

¿Los departamentos de capacitación y desarrollo han caído en la obsolescencia? La oferta de capacitación está en vías de terciarizarse o se ofrece por medio de proveedores de servicios en línea. En consecuencia, el número de personal en capacitación aumenta y los costos se reducen. Existen servicios automatizados que ofrecen medios de capacitación, evaluación y otras funciones de recursos humanos.



<sup>30</sup> Loures, W. (1998). Seminário discute educação corporativa. *O Estado de São Paulo, Caderno de Empregos 2*, 25 de octubre, Ce2.11.

Muchos de ellos hacen mapas de información de las evaluaciones del desempeño a través de modelos de competencias. Actualmente, muchas organizaciones recortan sus inversiones en capacitación debido a las nuevas tecnologías emergentes que aumentan la eficiencia y la eficacia de los programas. Con ello, está surgiendo un nuevo papel: el CLO (*Chief Learning Officer*), el ejecutivo encargado de todo el aprendizaje organizacional. Sus actividades incluyen planificar la forma en que las empresas pueden desarrollar experiencias positivas a lo largo de proyectos de capacitación relacionados con la estrategia organizacional y que pueden usarse para cubrir las demandas de competencias para los talentos del futuro.

## Preguntas de repaso

1. ¿Qué diferencia existe entre capacitación y desarrollo de personal?
2. Presente un concepto de capacitación.
3. Presente un concepto de aprendizaje.
4. ¿Cuáles son los tipos de cambios de comportamiento por medio de la capacitación?
5. Explique la transmisión de información.
6. Explique el desarrollo de habilidades.
7. Explique el desarrollo de actitudes.
8. Explique el desarrollo de conceptos.
9. Presente un concepto de capacitación como un proceso cíclico y continuo.
10. ¿Qué significa diagnóstico de las necesidades de capacitación?
11. ¿Cuáles son los métodos para levantar un inventario de las necesidades de capacitación?
12. ¿Cuáles son los indicadores de las necesidades de capacitación?
13. ¿Qué significa diseño del programa de capacitación?
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la programación de la capacitación?
15. ¿Cuáles son los principales tipos de capacitación?
16. Explique la tecnología de la capacitación.
17. ¿Qué significa conducción del programa de capacitación?
18. ¿Cuáles son las técnicas para transmitir y diseminar información?
19. ¿Cuáles son las técnicas para desarrollar habilidades?
20. Explique la clasificación de la tecnología educativa para la capacitación.
21. Explique la aplicación de la teoría del aprendizaje.
22. ¿Qué significa evaluación del programa de capacitación?
23. Explique la teoría de los resultados.

## Caso de análisis

### Educación corporativa<sup>31</sup>

El papel de las organizaciones en el aprendizaje de sus trabajadores crece cada día más. La educación corporativa se enfoca en el desarrollo de la plantilla de personal con miras a obtener mejores resultados en los negocios. Es un modelo diferente de capacitación tradicional, hecho para transmitir conocimientos específicos de un asunto en el cual la persona presenta alguna deficiencia, ya que pretende estructurar una visión más amplia y de largo plazo.

La responsabilidad de la organización en la administración del conocimiento no significa una paradoja en relación con la iniciativa de las personas para su autodesarrollo. Las personas están preocupadas por el futuro y este radica en la educación. Y la educación corporativa es estimulada por un ambiente inquieto, curioso y revolucionario, provocado por factores externos, como la globalización, el desarrollo tecnológico, la competitividad, los cambios rápidos y discontinuos, etc., que afectan la administración de las organizaciones. Se trata de incentivar el aprendizaje continuo para desarrollar actitudes, formas de pensamiento y hábitos, competencias y una visión del negocio que puedan dotar a las personas de herramientas mentales que perfeccionen su trabajo. La administración del conocimiento procura alinear la educación de las personas con los objetivos estratégicos del negocio.

Las empresas que privilegian la educación corporativa han creado sus propias universidades, las universidades corporativas. Esas empresas obtienen beneficios de las “escuelas en casa”. Una investigación que realizó la Corporate University Xchange en cien universidades corporativas de Estados Unidos reveló que el rendimiento de la inversión duplica al de una capacitación tradicional. Por cada dólar de capacitación tradicional el rendimiento es de 50 centavos. En las universidades corporativas el rendimiento es de dos dólares. En vez de contar solo con los cursos que se ofrecen en el mercado, las empresas han fundado sus propias “universidades” para incrementar el perfeccionamiento constante de sus trabajadores. Las universidades corporativas, originarias de Estados Unidos, ganan fuerza como instrumento para capacitar a profesionales, de forma continua, y para superar la deficiencia en la formación práctica y específica de los profesionales y luego de constatar que la capacitación convencional no siempre tiene aplicación

directa en el trabajo. Accor (hotelería), Brahma (bebidas) Fischer América (publicidad), Motorola (telefonía), McDonald's (alimentación) y Souza Cruz (cigarros) son empresas que llevan a los profesionales, a los proveedores y hasta a los clientes a las aulas de sus propias universidades.

En la Universidad de la Hamburguesa, de la red de McDonald's, ubicada en Alphaville, cerca de São Paulo, los gerentes cursan su capacitación en el laboratorio de alimentos. Aprenden todo sobre el funcionamiento de las máquinas y los tiempos de fritura de los alimentos a la vez que obtienen una visión global de las operaciones del establecimiento.

En el grupo Accor, que opera en el sector hotelero y de la alimentación, la Academia Universidade de Serviços, que ocupa un área de 2 400 m<sup>2</sup>, desarrolla programas que van desde la base de las operaciones hasta la dirección. La capacitación incluye desde el botones hasta el gerente, cada uno con un programa específico para su actuación.

No es necesario construir predios ni aulas. En muchos casos el concepto de universidad corporativa existe, pero la estructura es virtual, es decir, utiliza el concepto de la realidad virtual. Es el caso de Brahma, Souza Cruz y Fischer América, que no tienen espacio físico. Brahma optó por la universidad corporativa cuando comprobó cuánto gastaba en capacitación y cuál era el rendimiento que esta inversión le producía a la empresa. El resultado final de ese nuevo direccionamiento de la capacitación, según esas empresas, es la mejoría de los servicios que ofrecen y, por consiguiente, de las ganancias. En la actualidad, las antiguas unidades de capacitación son vistas como fuentes de egresos, porque cada curso incluye gastos, como la ubicación, el alojamiento, la alimentación y el transporte del personal en capacitación. La educación corporativa deviene en una necesidad competitiva porque representa mucho más que capacitación. La empresa también es aprendizaje y el producto es un mundo mejor. Es interesante recordar el concepto de las organizaciones que aprenden (figura 13.14).

### Preguntas de análisis

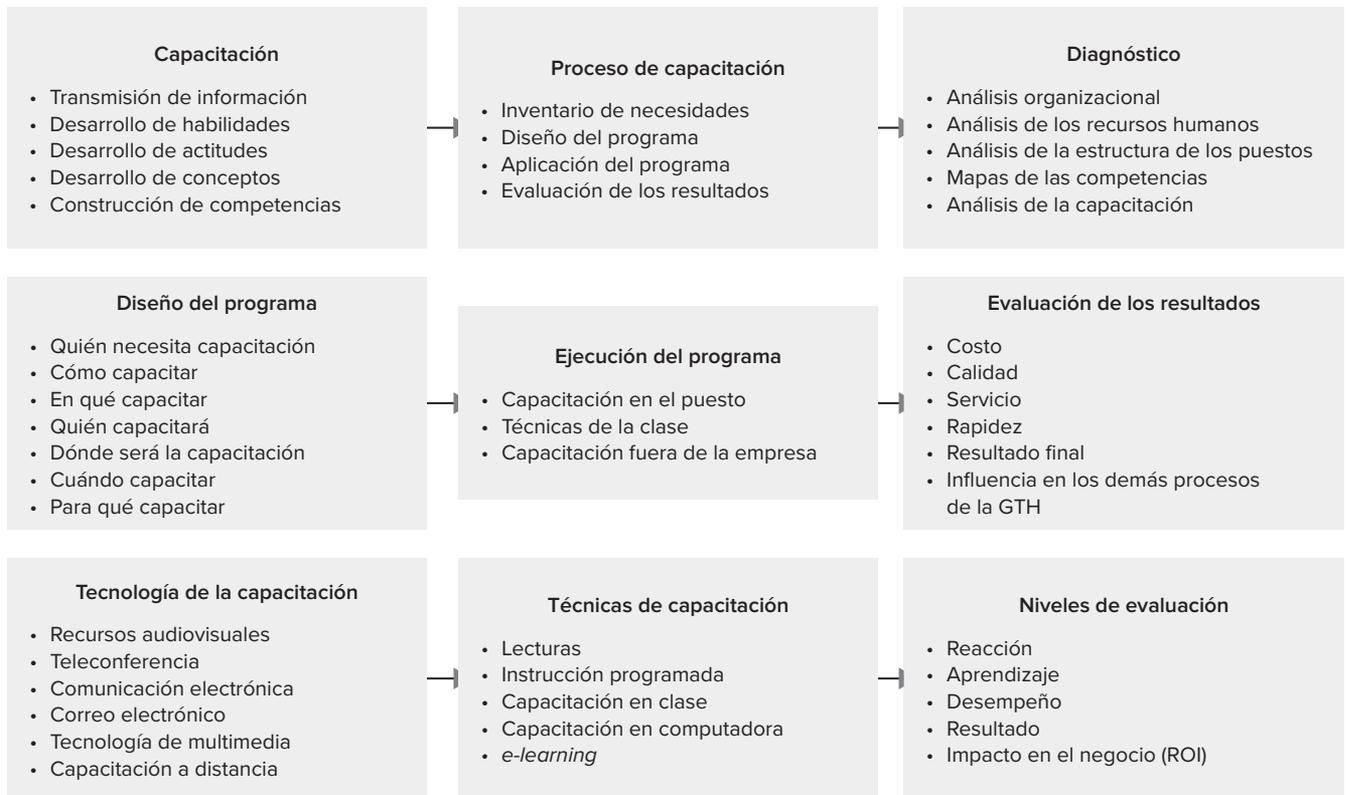
1. ¿Qué entiende usted por educación corporativa?
2. Señale las diferencias entre el concepto de universidad corporativa de McDonald's, Brahma, Accor y Motorola.
3. ¿Qué diferencia existe entre la educación corporativa y la capacitación tradicional?
4. ¿Hasta qué punto la universidad corporativa va contra la tendencia del autodesarrollo de las personas?



<sup>31</sup> Abbudd, L. R. Empresas Lucram com "Escola de Casa", *Folha de São Paulo, Caderno de Empregos*, 1,1 y 1.4.

Universidad de McDonald's	Grupo Accor	Universidad de Brahma	Universidad de Motorola
<p><b>Domicilio:</b> Barueri, São Paulo</p> <p><b>Inversión:</b> 7 millones de dólares</p> <p><b>Inauguración:</b> 1997</p> <p><b>Lo que enseña:</b> capacitación específica en las áreas de alimentación, electricidad y refrigeración, cursos de interés general en las áreas de administración y calidad</p> <p><b>Quién participa:</b> profesionales a partir de gerencia</p> <p><b>Clases ya ofrecidas:</b> 2 000</p>	<p><b>Domicilio:</b> Campinas, São Paulo</p> <p><b>Inversión:</b> 3.6 millones de dólares</p> <p><b>Inauguración:</b> 1992</p> <p><b>Lo que enseña:</b> la cultura del grupo y asuntos de interés general, como creatividad, satisfacción del cliente y etiqueta empresarial, depende de la necesidad de cada departamento</p> <p><b>Quién participa:</b> trabajadores</p> <p><b>Clases ya ofrecidas:</b> 17400</p>	<p><b>Domicilio:</b> no tiene espacio físico</p> <p><b>Inversión:</b> no divulgada</p> <p><b>Inauguración:</b> 1995</p> <p><b>Lo que enseña:</b> cursos específicos y de interés general, que se enfocan en las directrices de la empresa</p> <p><b>Quién participa:</b> trabajadores</p> <p><b>Clases ya ofrecidas:</b> 7600</p>	<p><b>Domicilio:</b> Jaguariúna, São Paulo</p> <p><b>Inversión:</b> no divulgada</p> <p><b>Inauguración:</b> 1999</p> <p><b>Lo que enseña:</b> cursos de administración y técnicos</p> <p><b>Quién participa:</b> trabajadores, clientes y proveedores</p> <p><b>Clases ya ofrecidas:</b> 2 000</p>

◆ **Figura 13.14** Ejemplos de universidades corporativas.



◆ **Figura 13.15** Mapa mental del capítulo 13: Capacitación.



# CAPÍTULO 14

## Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** la necesidad de hacer cambios individuales, colectivos y organizacionales.
- **Comprender** la oleada de reestructuraciones enfocadas en el cambio y la innovación.
- **Emprender** un programa de creatividad e innovación.
- **Describir** las etapas del cambio organizacional.
- **Definir** los métodos para el desarrollo de talentos, equipos y organizaciones.
- **Describir** las principales técnicas de desarrollo organizacional.

### Lo que verá a continuación:

- Los nuevos tiempos
- Desarrollo de talentos

- Desarrollo de gerentes
- Desarrollo de equipos
- Desarrollo organizacional
- Creatividad e innovación
- Universidades corporativas

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Banco Planetário

Como presidente del Banco Planetário, Pedro Behring se propuso colocarlo entre los mejores bancos de Brasil. Convirtió su obsesión por la calidad de los servicios en una prioridad para las 60 sucursales del banco. Sin embargo, en la práctica, las cosas no ocurrían como él deseaba. La compañía seguía siendo lenta, morosa y burocrática, y sus servi-

cios eran mediocres. Pedro reunió a la toda la cúpula directiva para analizar si el problema era técnico o humano y estimular al área de gestión del talento humano para que sirviera de punta de lanza en los cambios que eran necesarios. En esa reunión le preguntó al director de recursos humanos qué debía hacer. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar del director de RRHH?

### Asignar competencias a todos los miembros de la organización

La búsqueda del desarrollo mutuo y continuado de organizaciones y personas es, sin duda, uno de los aspectos más importantes y críticos de la moderna gestión del talento humano. La legitimidad del área tiene un estrecho vínculo con su capacidad para desarrollar a las personas, que es la única forma de superar los obstáculos que se presentan en el futuro de las organizaciones y para que siempre estén actualizadas, visibles, competitivas y sostenibles. Sin embargo, los procesos de capacitación y desarrollo de las per-

sonas abarcan cuestiones complejas, como la preparación de líderes, la introducción del *coaching* y el *mentoring*, la educación corporativa continua, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Sin todos esos cuidados las organizaciones quedan limitadas, restringidas al pasado y sin condiciones para prepararse de cara a un futuro cambiante, incierto, complejo y ambiguo.

Como vimos en el capítulo anterior, la capacitación es importante, valiosa e indispensable para preparar y calificar a los colaboradores con la vista puesta en el trabajo actual que será desempeñado por los talentos. Sin embargo, en un mundo que se mueve en un entorno repleto de cambios y transformaciones, tanto los puestos como sus

ocupantes también cambian de manera constante e intensa. Por ello, la capacitación, al preparar para el aquí y el ahora, resulta insuficiente para satisfacer las necesidades organizacionales que se multiplican y crecen de forma sostenida y turbulenta. Para ello, se hace necesario un esfuerzo más amplio y comprensivo del cambio organizacional. ¿Y por qué? Simplemente porque estamos en una era de inestabilidad y de cambios discontinuos que requieren talentos y organizaciones dinámicos, flexibles, mutables e innovadores. Los nuevos tiempos exigen nuevos modelos de organización y una postura diferente respecto de los talentos.

## Los nuevos tiempos

La mayoría de las organizaciones fue estructurada y organizada sobre patrones usuales de relativa estabilidad y permanencia. El modelo tradicional de organización en el que se inspiraron fue moldeado para las condiciones de la era industrial. Las organizaciones se creaban pensando que durarían para siempre, como si estuvieran listas y terminadas, y fueran perfectas y no necesitaran mejoras ni

ajustes con el transcurso del tiempo. Era como si el mundo fuese fijo y no sufriera cambios.

Pero los tiempos cambiaron y mucho. Hoy, en plena era del conocimiento y de globalización del mundo de los negocios, el creciente cambio y la inestabilidad del entorno han puesto en jaque al antiguo modelo rígido y definitivo de organización, que no sirve de mucho en la actualidad. Ahora el entorno de las organizaciones es inestable e imprevisible y el modelo tradicional de organización simplemente no funciona en esas condiciones. Es necesario cambiar a las organizaciones para que se adapten y sean competitivas. La era digital impone que trabajemos más en forma de equipos y menos en forma de jerarquías, con más velocidad y agilidad en la búsqueda de cambios, creatividad e innovación. Es una fuerte transición a la nueva manera digital de trabajar. Hoy, las organizaciones enfrentan el desafío de buscar el dominio de lo digital y de encontrar en sus talentos las competencias sólidas necesarias para crear y agregar valor a sus negocios. La Cuarta Revolución Industrial ha generado un mundo exponencial, con cambios y transformaciones que trascienden y van más allá de todo lo que hayamos visto y enfrentado en épocas anteriores.

### La GTH hoy

#### El espectáculo de General Electric<sup>1</sup>

El liderazgo de primer nivel siempre ha tenido fuertes avances en las organizaciones. Cuando Jack Welch asumió la presidencia de General Electric (GE) en 1981, encontró una empresa burocratizada y dirigida hacia el interior. Ante ese panorama, emprendió los primeros esfuerzos por renovar la cultura organizacional de la compañía con un programa de diez años de innovaciones, uno de los más audaces en la historia de las empresas. Fue sintomático que Welch comenzara quemando el *Libro Azul* de GE, que era la guía de capacitación de los administradores de la empresa. Los programas tradicionales de capacitación se enfocaban ex-

clusivamente en el análisis y las habilidades. Welch impuso, en perfecta sincronía con el director de capacitación de GE y con la Universidad de Michigan, el enfoque del aprendizaje por vía de la acción (*action learning*): los 3 500 ejecutivos de GE, en equipo, debían resolver los problemas de negocios identificados por los dirigentes de la compañía. En los nuevos programas de desarrollo personal se incluyeron problemas como el mercado financiero de la India y de qué modo competir con Electrolux, Toshiba o ABB, Asea Brown Boveri. Al término de cada mes, frente a Welch y la dirección de GE, cada equipo hacía una presentación de las soluciones. Como reflejo del imperativo de la competencia global, los ejecutivos estudiantes de GE pasan por la biblioteca, aprenden haciendo y se dirigen al aeropuerto para enfrentar al mundo por medio de entrevistas e investigaciones. Pies en la calle y manos a la obra.

<sup>1</sup> O'Reilly, R. (1993, 5 de abril). "How Executives Learn Now". *Fortune*: 52-58.

La teoría de la administración ya demostró que los ambientes estables exigen organizaciones rígidas y mecanicistas, mientras que los entornos cambiantes demandan organizaciones orgánicas. La era industrial se caracterizó por un ambiente estable, de permanencia y de conservación. Por ello, las organizaciones mecanicistas y burocráticas proliferaron durante la mayor parte del siglo xx. Con la llegada de la era del conocimiento el cambio se aceleró y el mundo de los negocios se convirtió en un entorno inestable y turbulento, apropiado para las organizaciones orgánicas y flexibles que se adaptan mejor a las nuevas condiciones ambientales. Las particularidades del

modelo orgánico son: reducción de los niveles jerárquicos y descentralización, control y dirección del desempeño en manos de las propias personas, puestos rotatorios y en constante redefinición, tareas cada vez más complejas y diferenciadas, ya no individuales sino desempeñadas por equipos" multifuncionales, autodirigidos y facultados, interacción constante para buscar la eficacia, órganos flexibles y cambiantes, cada vez más sustituidos por equipos; en fin, un modelo dinámico e innovador que busca la flexibilidad y la adaptación al mundo exterior. La Era Digital arrolló con todos esos cambios, los cuales resultaron insuficientes (figura 14.1).

Ambiente estable y previsible	Ambiente inestable e imprevisible
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las demandas del producto o del servicio que ofrece la organización son estables y previsible. El ciclo de vida del producto es largo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las demandas del producto o servicio que ofrece la organización cambian drásticamente, porque los competidores introducen productos mejorados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Los competidores no cambian sus estrategias ni sus productos o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los competidores hacen cambios súbitos e inesperados en sus estrategias y en sus productos/servicios.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son lentos y evolutivos. La necesidad de cambios en los productos/servicios se puede prever anticipadamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La innovación tecnológica y el desarrollo de nuevos productos son rápidos e intensos. Las organizaciones invierten en investigación y desarrollo para lograr innovar constantemente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas gubernamentales cambian poco en cuanto a la regulación y los impuestos de la industria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las políticas gubernamentales cambian rápidamente en cuanto a la regulación y los impuestos para ir de la mano con la oleada de nuevos productos/servicios que introducen las empresas.</li> </ul>

◆ **Figura 14.1** Ambiente estable en comparación con el cambiante.

El tránsito hacia un ambiente inestable provoca que las organizaciones migren de una estructura mecanicista y tradicional a una orgánica y moderna. Una verdadera oleada de reorganizaciones ha sido la responsable de esta migración (figura 14.2).



Para conocer más sobre este tema, véase “Lo que las empresas ya enfrentaron en el pasado”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetario

Pedro Behring consideró que la primera medida era dotar a Banco Planetario de una nueva estructura organizacional orgánica y basada en equipos. La segunda, el cambio de la cultura tradicional por una nueva cultura, sustentada en el capital humano y la participación del personal. Pero, ¿cómo hacer todo eso en una organización tradicionalista y territorialmente dispersa? Pedro pidió al director de RRHH que presentara una sugerencia. ¿Usted qué haría en su lugar?

Organizaciones mecanicistas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Se da importancia a la cadena de mando.</li> <li>División funcional del trabajo: problemas y tareas de la organización como un todo, sin que se descompongan en actividades especializadas.</li> <li>Los puestos son muy especializados, definitivos y permanentes.</li> <li>La jerarquía formal se utiliza para la coordinación.</li> <li>Las descripciones del puesto son detalladas con la intención de presentar una definición precisa de los derechos, las obligaciones y los métodos técnicos para desempeñar cada trabajo.</li> <li>La interacción entre trabajadores es vertical entre el superior y los subordinados.</li> <li>Las instrucciones y las decisiones que toman los superiores rigen el comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Despreocupación por la cadena de mando.</li> <li>Estructura de trabajo por divisiones y autosuficiente. La responsabilidad ante el trabajo no se considera un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.</li> <li>Los puestos no tienen una definición clara, sino que se ajustan continuamente y se redefinen según lo exige la situación.</li> <li>La comunicación se transmite por una estructura matricial o en forma de red.</li> <li>La comunicación es más lateral que vertical y se hace más hincapié en la consulta que en el mando. La comunicación lleva más información y sugerencias que instrucciones y decisiones.</li> <li>El comportamiento fomenta que los trabajadores recurran al autocontrol.</li> </ul>

◆ **Figura 14.2** Organizaciones mecanicistas y orgánicas.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Adaptado de: Burns, T. & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation* (pp. 119-122). Londres: Tavistock.

## Una oleada de reorganizaciones

Las décadas de 1980 y 1990 se caracterizaron por una intensa oleada de reorganizaciones en las grandes corporaciones de todo el mundo. Se habló mucho de reingeniería, *downsizing*, *rightsizing*, reestructuraciones, fusiones, tercerización (*outsourcing*), cuarterización y cosas así. Muchas organizaciones dejaron a un lado el organigrama tradicional y empezaron a innovar en términos de estructura organizacional y de organización del trabajo. No lo hicieron por la simple vanidad de ostentar una estructura moderna, sino por la imperiosa necesidad de lograr mayor agilidad, flexibilidad, innovación y rapidez. Muchas de ellas comprimieron la jerarquía, eliminaron niveles intermedios e invirtieron las cosas, hicieron que las personas que se relacionan con el cliente externo se convirtieran en los elementos más importantes de la organización. En vez de servir verticalmente a la jerarquía, el personal de la línea del frente empezó a servir horizontalmente al cliente, con la organización en la retaguardia o como herramienta de trabajo, como fue el caso de SAS (Scandinavian Airlines System). En esta oleada de reestructuraciones y reorganizaciones, las personas dejaron de ser un recurso productivo, o mero agente pasivo de la administración, para convertirse en

agentes activos y proactivos del negocio. Los activos tangibles, como el capital financiero, las instalaciones y la maquinaria, que se compran en cualquier lugar del mundo como *commodities*, perderían espacio ante los activos intangibles, como los conocimientos, las habilidades y las competencias, que deben ser construidos y desarrollados a la medida del negocio de la organización. Todo eso ha sucedido, y la pregunta que ronda en el aire es: ¿estamos haciendo lo suficiente? Parece que no. La velocidad y el ritmo del cambio en los mercados son mucho mayores a los que tienen lugar en el seno de nuestras organizaciones.

El propósito de la GTH es ayudar a que el negocio de la organización se desarrolle con más rapidez y no se aleje del ritmo externo que se presenta en su entorno. El desarrollo que la GTH debe y puede proporcionar pasa necesariamente por cuatro niveles o escalones: los talentos, los gerentes, los equipos y las organizaciones.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Para quién trabajan las personas?”.

### Nota interesante

#### Definición de desarrollo

- **El desarrollo de talentos** está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo, el crecimiento y la carrera profesionales.<sup>3</sup>
- **El desarrollo gerencial** es el conjunto organizado de acciones educacionales que tiene por objeto desarrollar las habilidades y las competencias gerenciales, como el liderazgo, la motivación, la construcción



◆ **Figura 14.3** Estratos del desarrollo: de talentos, gerentes, equipos y de la organización sobre una base previa de capacitación.

<sup>3</sup> Nadler, L. & Nadler, Z. R. (1990). *Handbook of Human Resource Development*. Nueva York: John Wiley & Sons.

y conducción de equipos y, sobre todo, la administración de los procesos de gestión del talento humano.

- **El desarrollo de equipos** es el conjunto organizado de acciones educacionales que tienen por objeto perfeccionar las habilidades y competencias sociales y colaborativas de los talentos que les lleven a desempeñarse como miembros de equipos de alto desempeño.
- **El desarrollo organizacional** es el conjunto organizado de acciones (intencionales y propuestas) enfocadas

en el aprendizaje en función de las experiencias pasadas y actuales que proporciona la organización, dentro de un periodo específico, para ofrecer la oportunidad de mejorar el desempeño y/o el crecimiento humanos. Incluye cuatro áreas de actividad: desarrollo de los talentos, de los equipos, de los gerentes y de la organización. Todas ellas están fundadas en una base previa de capacitación (figura 14.3).

## Desarrollo de talentos

Mientras que la capacitación se concentra en la preparación del talento para el trabajo actual, inmediato, a corto plazo, el desarrollo de talentos se enfoca en su futuro a mediano o largo plazos. Por tanto, el desarrollo presupone que existen determinadas condiciones previas del talento que ya ha sido capacitado para construir sobre ellas un crecimiento profesional que va mucho más allá de sus actividades en su trabajo actual.

Todas las personas, sin que importen sus diferencias individuales o niveles jerárquicos, se pueden y se deben desarrollar continuamente. Y necesitan ayuda para ello. En el enfoque tradicional el desarrollo administrativo se reservaba para una pequeña sección del personal, solo los niveles más elevados. Debido a la reducción de niveles jerárquicos y la formación de equipos de trabajo, los empleados empezaron a tener mayor participación en los objetivos de sus puestos y mayor preocupación por la calidad y los clientes. Hoy, las organizaciones exigen que todos los talentos cuenten con nuevas habilidades, conocimientos y competencias. El desarrollo de talentos se relaciona con la educación continua y con la orientación hacia el futuro y al largo plazo, en términos de la carrera. Se enfoca en el crecimiento personal y en la adquisición de competencias duraderas.

## Modelos para el desarrollo de talentos

Hay muchos modelos para impulsar el desarrollo de las personas, así como técnicas para desplegar las competencias personales dentro del trabajo, tales como:<sup>4</sup>

1. **Rotación de puestos:** significa hacer que las personas pasen por varios puestos en la organización con la intención de expandir sus habilidades, conocimientos y

capacidades. La rotación vertical implica que la persona es ascendida provisionalmente a un puesto más complejo. La horizontal funciona como una transferencia lateral de corto plazo y tiene por objeto que la persona absorba conocimientos y experiencias de igual complejidad. En las dos opciones, la rotación representa un excelente método para ampliar conocimientos y transformar a los especialistas en generalistas. Permite aumentar las experiencias individuales, estimula el desarrollo de nuevas ideas y proporciona oportunidades para el crecimiento profesional.

2. **Puestos de asesoría:** esta técnica proporciona a las personas que tienen gran potencial la oportunidad de trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, bajo la supervisión de un gerente exitoso. La persona trabaja como asistente de *staff* o en equipos de asesoría directa y desempeña diferentes tareas bajo la guía y con el apoyo de un gerente.
3. **Aprendizaje práctico:** es una técnica de capacitación que permite a la persona dedicarse, de tiempo completo, al trabajo de analizar y resolver problemas de ciertos proyectos o de otros departamentos. En general, se aplica en conjunto con otras técnicas donde varias personas trabajan juntas para desarrollar proyectos que requieren actividad conjunta y fuerte cooperación.
4. **Actividad en equipo:** significa una oportunidad para que el talento participe en equipos temporales y efímeros, en diferentes trabajos, en los cuales pueda tomar parte en la toma de decisiones, aprender con otros e investigar problemas específicos de la organización. Por lo general, esas comisiones son de naturaleza temporal y efímera y actúan como fuerzas de tarea diseñadas para resolver un problema específico y proponer soluciones alternas y recomendaciones para implantarlas. Las asignaciones temporales son interesantes y desafiantes porque permiten que la persona tenga más contacto con otros miembros de la organización, amplíe su comprensión y goce de más oportunidades de crecimiento.
5. **Participación en cursos y seminarios externos:** es una forma tradicional de desarrollo mediante cursos formales, clases y seminarios. Brinda la oportunidad

<sup>4</sup> De Cenzo, D. A. & Robbins, S. P. (1996). *Human Resource Management* (pp. 246-248). Nueva York: John Wiley & Sons.

de adquirir nuevos conocimientos y de desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se realiza con cursos o seminarios internos, con la ayuda de consultores, proveedores, etc. Actualmente, las organizaciones utilizan la tecnología de la información para ofrecer enseñanza a distancia, con un facilitador que puede estar en otro lugar, mientras la presentación se transmite simultáneamente en varios lugares, como es el caso de las videoconferencias.<sup>5</sup> British Airways utiliza mucho la enseñanza a distancia para capacitar a sus trabajadores en distintos países y organizaciones sin necesidad de viajes, desplazamientos ni hospedaje, lo que reduce los costos.<sup>6</sup>

6. **Ejercicios de simulación:** la simulación ha extrapolado la selección de personal y también se ha convertido en una técnica de capacitación y desarrollo. Los ejercicios de simulación incluyen estudios de casos, juegos de empresas, simulación de funciones (*role playing*), etc. En el análisis de los estudios de casos se utiliza la experiencia de otras organizaciones para que la persona describa y diagnostique problemas reales, analice las causas, plantee soluciones alternas, seleccione la que considera más adecuada y la implante a través de estimulantes discusiones entre los participantes, y brinda excelentes oportunidades para que la persona defienda sus habilidades analíticas y sus opiniones. Los juegos de empresas y los ejercicios de dramatización colocan al colaborador en el papel de autor de problemas administrativos o de participante en ellos. Además, tienen la ventaja de que permiten crear un ambiente similar al de las situaciones reales en las que trabaja el talento, pero sin los elevados costos que implican las acciones reales indeseables.
7. **Juegos de empresas:** también llamados *management games* o *business games*, son técnicas de desarrollo en las que equipos de trabajadores o de administradores compiten entre sí y toman decisiones computarizadas en situaciones empresariales, reales o simuladas.
8. **Estudio de casos:** es un método de desarrollo en el que el talento se enfrenta a una descripción escrita de un problema organizacional que debe analizar y resolver. Se trata de una técnica que permite diagnosticar un problema real y presentar alternativas de solución, además de desarrollar habilidades para el análisis, la comunicación y la persuasión cuando se utiliza en equipo.
9. **Capacitación fuera de la empresa:** consiste en utilizar capacitación externa en búsqueda de nuevos conoci-

mientos, actitudes y comportamientos que no existen dentro de la organización y que se deben obtener fuera de ella. Por lo general, este tipo de capacitación es proporcionado por organizaciones que se especializan en esta área y que ofrecen esquemas integrados, cuyo enfoque principal es enseñar a los empleados la importancia de trabajar en conjunto, como un poderoso equipo.

10. **Centros internos de desarrollo:** o *in house development centers*. Se trata de métodos que se aplican en centros ubicados en el interior de la empresa y que pretenden exponer a los administradores y a las personas a ejercicios realistas para que desarrollen y mejoren sus habilidades personales. Un ejemplo de este enfoque son las universidades corporativas.
11. **Coaching:** el gerente puede representar varias funciones integradas, como líder renovador, preparador, orientador e impulsor, para convertirse en un *coach*. El *coaching* se refiere al conjunto de todas esas facetas debido a que actúa directamente sobre cada talento o equipos de talentos.<sup>7</sup>
12. **Tutoría o mentoring:** se trata de la ayuda que los ejecutivos de la cúpula ofrecen a las personas que aspiran a ascender jerárquicamente dentro de la organización. El avance en la carrera requiere que los colaboradores sean apoyados por otras que tienen puestos dominantes en la organización y que definen los objetivos, las prioridades y las normas de la empresa.<sup>8</sup>

Se habla de tutoría cuando un ejecutivo desempeña un papel activo para guiar y orientar a una persona en su carrera. De la misma manera que un técnico deportivo observa, analiza y trata de mejorar el desempeño de los atletas, el tutor brinda orientación dentro de la jerarquía corporativa, guía y aconseja, y presenta críticas y sugerencias para ayudar al crecimiento del talento.<sup>9</sup> La tutoría puede ocurrir en cualquier nivel o área de la organización. Los tutores o mentores son ejecutivos que se ofrecen para ayudar a los colaboradores de distintas áreas de la empresa y les proporcionan un sistema de apoyo y sostén profesional y político.<sup>10</sup> Muchas organizaciones promueven internamente a los gerentes que brindan tutoría y tienen éxito en el sistema corporativo de apoyo a

<sup>5</sup> Filipczak, B. (1994, abril). "Distance Teamwork". *Training*: 71.

<sup>6</sup> Emery, M. & Schubert, M. (1993, junio). "A Trainer's Guide to Videoconferencing". *Training*: 59-64.

<sup>7</sup> Chiavenato, I. (2003). *Construção de Talentos: Coaching & Mentoring*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>8</sup> Commerce Clearing House (1994, 20 de julio). "Should Your Company Encourage Mentoring?". *Human Resources Management: Ideas and Trends*: 122.

<sup>9</sup> Shellenbarger, S. (1993, octubre). "Corporate America Grooms Women Execs". *Working Woman*: 13-14.

<sup>10</sup> Wilson, J. A. & Elman, N. S. (1990, noviembre). "Organizational Benefits of Mentoring". *Academy of Management Executive*, 4(4): 88-94.

los talentos.<sup>11</sup> En este sistema de sostén, el tutor guía y orienta al candidato y responde por él en los círculos más altos de la organización. Esta herramienta ofrece oportunidades de intensa interacción y rápida realimentación en los contratos con los ejecutivos más experimentados. Las posibles desventajas son la tendencia a perpetuar los actuales estilos y prácticas de la organización. La eficacia de esta técnica depende de la capacidad del tutor. Se trata de una excelente oportunidad para conservar a los ejecutivos de más edad, que están casi al final de sus carreras, para que ayuden a los talentos a progresar en su camino.

13. **Asesoría:** el gerente brinda consejos a los talentos a efecto de asesorarlos en el desempeño de sus trabajos y se acerca a ellos con el enfoque de una tutoría. El objetivo es ayudar a cada colaborador a examinar sus aspiraciones de carrera. La asesoría incluye las responsabilidades del puesto actual, los intereses y los objetivos de la carrera del colaborador. Coca-Cola y Disney cuentan con especialistas que se ocupan de esta asesoría. Cuando el gerente de línea conduce las sesiones de asesoría, el *staff* de GTH vigila la eficacia y brinda ayuda en forma de capacitación y formatos de asesoría. La ventaja es que el gerente de línea está cerca del colaborador y puede evaluar mejor sus fuerzas y debilidades, así como tener una mejor visión de su futuro profesional.

14. **Servicios de información para los colaboradores:** sirven para ofrecer información a los colaboradores sobre las oportunidades internas que pueden aprovechar. Los más comunes son:

- **Sistemas de información sobre oportunidades de vacantes:** en este caso la organización anuncia la oferta de puestos no cubiertos, pone en práctica el reclutamiento interno y refuerza la idea de que la organización promueve a su personal.
- **Inventarios de habilidades, o banco de talentos:** reúnen los datos sobre las habilidades, las competencias y los conocimientos de los empleados, los cuales se utilizan para hacer mapeos de las disponibilidades internas de talentos, de las necesidades de desarrollo de la fuerza de trabajo y para identificar los talentos existentes.
- **Mapas de carrera:** 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.
- **Centro de recursos para la carrera:** es una colección de materiales para desarrollar la carrera, como

biblioteca, recursos educacionales, casos, archivos virtuales, películas, cintas y software, y hasta universidades corporativas.

En general, los programas de desarrollo de talentos implican un conjunto integrado y holístico de los modelos anteriores.



Para conocer más sobre este tema, véase “Ampliar los conocimientos evita el desempleo”.

## Desarrollo de carrera

El desarrollo de los talentos tiene vinculación estrecha con el desarrollo de sus carreras. 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 con mayores responsabilidades.

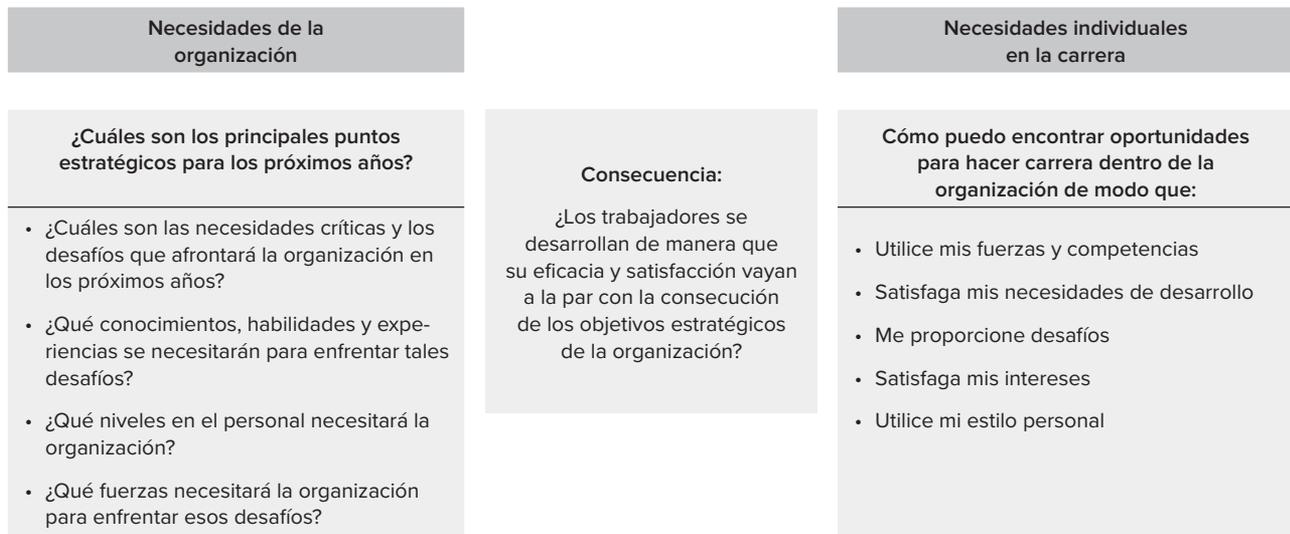
Los primeros planes de desarrollo de las carreras que adoptaron las organizaciones eran formales y rígidos y con una orientación exclusiva hacia las necesidades de la organización actuales o futuras, con una planificación previa y una preparación anticipada de los colaboradores para la expansión, los nuevos mercados y otros cambios organizacionales. Sin embargo, en fechas recientes, estos planes dejaron de ser unilaterales y ahora abarcan tanto las necesidades de la organización como las de los colaboradores involucrados (figura 14.4).

Las organizaciones han comenzado a atribuir a los propios trabajadores la responsabilidad de administrar su carrera, esto es, les ofrecen todas las condiciones y apoyos posibles para que escojan adecuadamente y tengan éxito. Esto implica algunos problemas en las organizaciones planas de hoy, donde las oportunidades de moverse verticalmente en la jerarquía son bastante menores que en las organizaciones tradicionales y burocráticas. Los colaboradores deben recibir alguna orientación para desarrollar sus carreras, sea dentro o fuera de la organización.

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

1. **Los centros de evaluación:** utilizan las mismas técnicas del proceso selectivo de talentos, como entrevistas, ejercicios dirigidos, simulaciones y juegos de empresas para el desarrollo de carreras. Los centros de evaluación, los *assessment centers* estadounidenses, proporcionan realimentación sobre las fuerzas y las debilidades de los candidatos y la comprensión de

<sup>11</sup> Shellenbarger, 1993, “Corporate America Grooms Women Execs”, p. 13.



◆ **Figura 14.4** Sistema de desarrollo de carreras.<sup>12</sup>

sus habilidades, ayudándoles a desarrollar objetivos y planes de carrera adecuados y realistas.

2. **Pruebas psicológicas:** son las mismas que se utilizan para seleccionar y sirven para ayudar a los colaboradores a comprender mejor sus intereses, habilidades y competencias, o sea, sus fortalezas, que deben ser expandidas, y sus debilidades, que deben ser tratadas o minimizadas.
3. **La evaluación del desempeño:** es otra fuente de información valiosa para el desarrollo de la carrera. Sin embargo, se ha convertido mucho más en una forma de realimentación constante y en tiempo real que proporciona el gerente. Se trata de señalar, en el momento mismo del desempeño incorrecto, las diferencias en comparación con el desempeño esperado en el aquí y el ahora.
4. **Proyecciones de las promociones:** son juicios que hacen los gerentes sobre el avance potencial de sus colaboradores. 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 competencias.
5. **Planeamiento de la sucesión:** se enfoca en preparar a las personas para ocupar puestos más complejos a medida que estos se desocupan. El *Leadership Continuity Program (LCP)*, de American Telephone and Telegraph (AT&T), hace hincapié en el desarrollo de las personas y no necesariamente en su promoción. Los colaboradores reciben nuevos cargos que les preparan para asumir cada vez mayores responsabilidades. Los candidatos para el LCP son seleccionados con base en

tres criterios: excelente desempeño sustentable, elevada evaluación entre sus colegas y potencial demostrado para desempeñarse en un puesto, cuando menos cuatro niveles salariales por encima de su nivel actual.

## La GTH hoy

### Programas exitosos para hacer carrera<sup>13</sup>

3M cuenta con un departamento de recursos para las carreras, donde se evalúa el desempeño y la planificación de la gestión del talento humano de modo que se pueda tener un mejor equilibrio entre las necesidades de la organización y las de sus colaboradores. El departamento sistematiza y coordina el desarrollo de las carreras por medio de programas como los talleres para gerentes y colaboradores, los asesores de carreras y la reubicación para carreras dobles.

Desde la década de 1980, la gigantesca compañía aeroespacial Boeing tiene un estilo de administración directo y controlado, con un enfoque participativo y orientado a los equipos. Su programa de desarrollo de carreras, llamado *Careers*, proporciona todos los recursos necesarios, entre otros el acceso directo de los colaboradores a terminales con programas computarizados que contienen descripciones de puestos, posibilidades de avance en la carrera y talleres. Además, *Careers* cuenta con la intensa participación de los gerentes de línea en varios programas.

British Petroleum (BP) fomenta que sus colaboradores desarrollen sus propias carreras, les ofrece un programa para mejorar sus habilidades, desempeño y satisfacción en los puestos. El proceso de autodesarrollo de las carreras tiene cinco etapas:

<sup>12</sup> Gutteridge, T. G., Leibowitz, Z. B. & Shore, J. E. (1993). *Organizational Career Development: Benchmarks for Building a World-Class Workforce*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>13</sup> Tucker, R. & Moravec, M. (1992, febrero). "Do-it-yourself Career Development". *Training Magazine*: 48-52.

1. En la primera fase cada colaborador se concentra en hacer un ejercicio de autoevaluación de su entorno para definir qué habilidades, intereses y valores pretende desarrollar.
2. En la segunda fase se sugiere al colaborador que solicite realimentación de su gerente y de sus supervisores, compañeros, subordinados, familia y amigos en un círculo de 360°.
3. En la tercera, el colaborador establece objetivos tanto para su cargo actual como para futuros puestos, de modo que pueda decidir si mejora su desempeño en su cargo actual, si asume nuevas responsabilidades a efecto de mejorar sus principales habilidades o si se mueve horizontalmente. De esta forma crea una estructura real que sentará las bases para desarrollar y mejorar sus acciones, definir metas y obtener datos útiles para llevarlas a cabo e identificar los recursos que necesita para alcanzarlas.
4. En la cuarta fase del proceso, o “hágalo usted mismo”, el colaborador y su gerente deben llegar a un consenso sobre la evaluación, los objetivos y los planes de acción. Juntos elaboran una lista de control que permite saber si el colaborador podrá alcanzar sus objetivos dentro de British Petroleum o cuáles son las calificaciones que debe superar.
5. En la quinta fase el colaborador y el gerente elaboran un plan de desarrollo personal que es programado de modo que el colaborador incremente sus habilidades y competencias y complete sus planes de acción.



Para conocer más sobre este tema, véase “La evaluación interna de Kronos”.

## Programas de *trainees*

Las organizaciones exitosas invierten mucho en programas de *trainees* (personal en capacitación), como un mecanismo planificado para enriquecer al capital humano a largo plazo y un verdadero programa de mejora continua de la calidad del personal de larga duración. Es una especie de inversión en el éxito futuro de la empresa. Las personas que participan en el programa pasan un periodo programado en la empresa, reciben una capacitación continua que administran profesionales de alto nivel, y participan en ciertas actividades previamente establecidas, durante las cuales se observan y evalúan su desempeño, su vinculación con la empresa y la cultura de esta, su espíritu de equipo, sus competencias y su potencial de desarrollo.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Chiavenato, I. (1996). *Como Transformar RH (de um centro de despesa) em um Centro de Lucro* (p. 97). São Paulo: Pearson/Makron Books.

Los programas de *trainees* son una especie de corto circuito en los antiguos programas para hacer carrera profesional, toda vez que los capacitados, después de su formación y desarrollo, están en puestos avanzados de una carrera dentro de la empresa. Por lo general, los programas de *trainees* se dirigen a universitarios recién graduados o en el último o penúltimo año de su formación escolar. Muchas empresas tienen convenios con escuelas de alto nivel para dar seguimiento a la formación escolar de sus mejores alumnos para después integrarlos a su plantilla de colaboradores.

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetário

Juntos, el presidente y el director de recursos humanos del Banco Planetário diseñaron los métodos de desarrollo de personal que se utilizarán en la empresa para fomentar el proceso de cambio organizacional. ¿Usted que les sugeriría?

### Nota interesante

#### Programas exitosos de *trainees*

Empresas como Acesita, Johnson & Johnson, NEC, Nestlé, Avon, Banco Itaú, Embraco, Hewlett-Packard, Copesul, CEMIG, Eletrosul, Hering e Itambé cuentan con programas de estancia para alumnos de administración, ingeniería, economía, contabilidad, computación, marketing, psicología, comercio exterior, derecho, química, farmacia, comunicación y agronomía. En la mayoría de esas estancias de capacitación, las personas son contratadas por medio del Centro de Integración Empresa-Escuela (CIEE).<sup>15</sup> Los aprendices mejor evaluados son contratados para puestos avanzados.

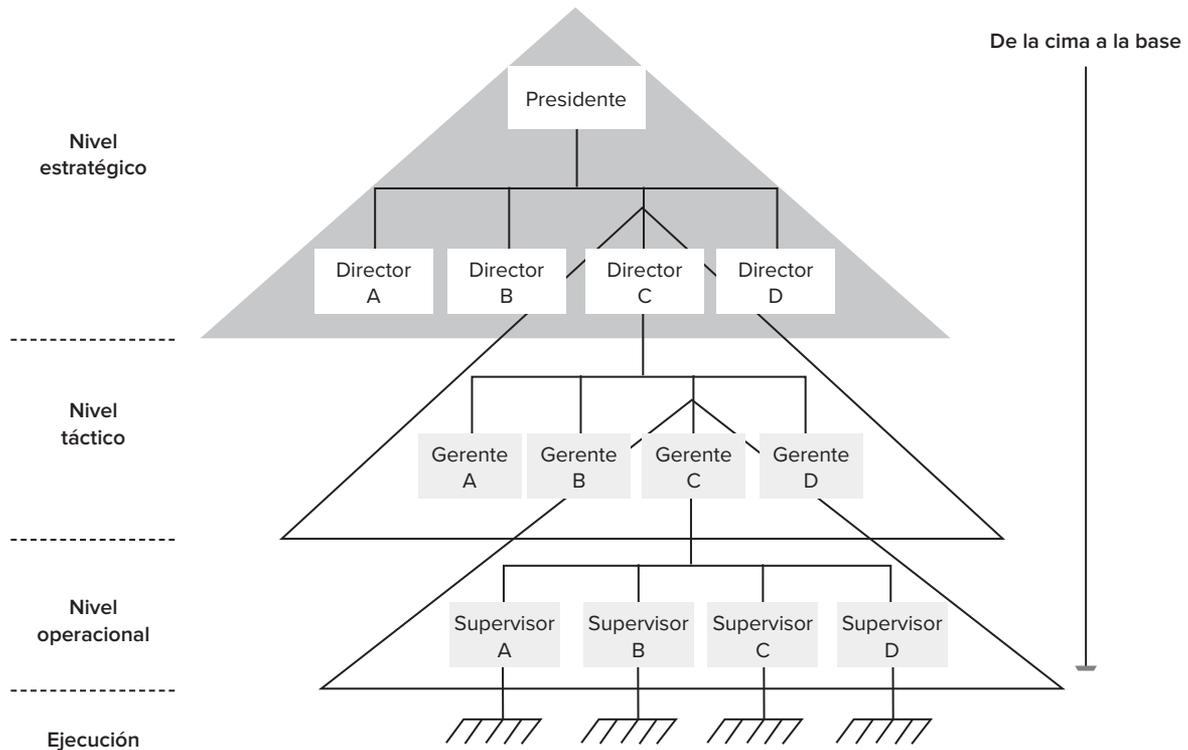
<sup>15</sup> Vea en internet: [www.ciee.org.br](http://www.ciee.org.br)



Para conocer más sobre este tema, véase “La empleabilidad”.

## Desarrollo de gerentes

No basta con desarrollar a los talentos. Antes es preciso desarrollar a los gerentes que los liderarán en su preparación para el futuro. Además de la experiencia técnica, administrar aspectos de marketing, finanzas, producción u operaciones, GHT y otras áreas de los negocios, los gerentes deben estar preparados y capacitados para encargarse del

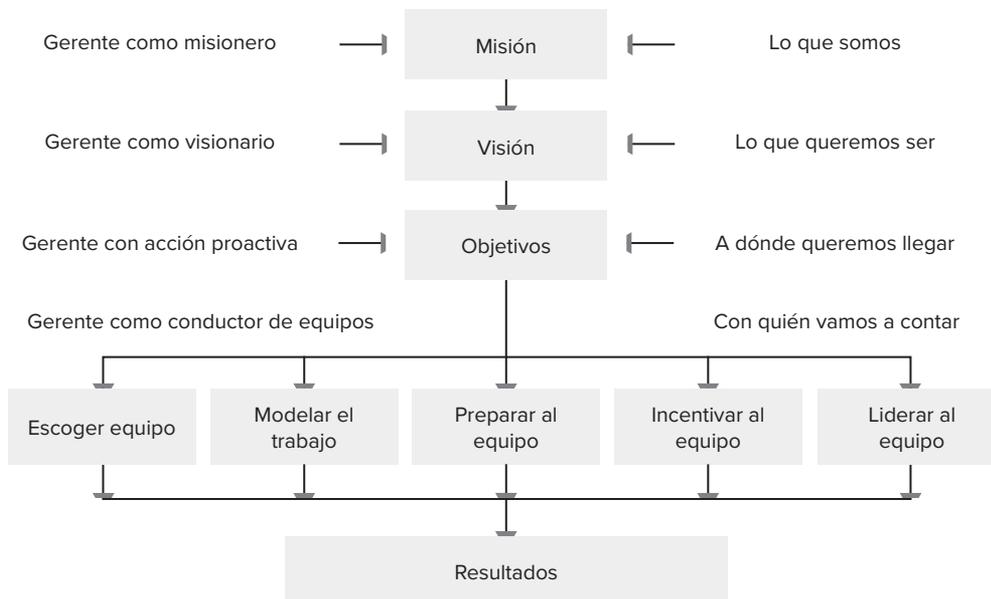


◆ **Figura 14.5** Liderazgos de liderazgos en una organización.

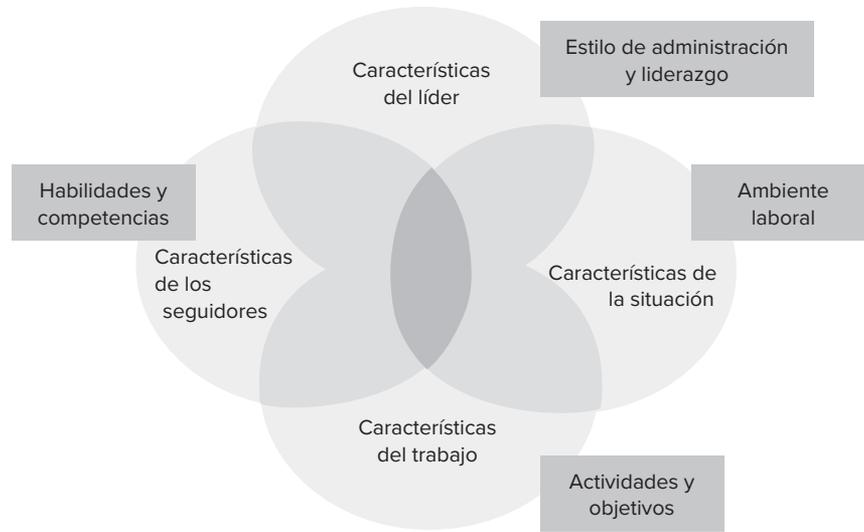
liderazgo, la motivación, la comunicación, la administración de conflictos, la creación o el desarrollo de equipos multidisciplinares y la administración del desempeño, entre otros aspectos de un perfil amplio y diversificado, para manejar a sus talentos en equipo. Es más: a medida que se desarrollan deben aprender a ser líderes en un verdadero liderazgo de liderazgos en la organización. En realidad,

cada organización implica una amplia plataforma de liderazgos de liderazgos, como podemos ver en la figura 14.5.

Cada líder debe establecer un estándar de excelencia en la gestión del talento humano, sin dejar de lado su experiencia técnica ni su vinculación estratégica con el negocio de la organización, como se observa en la figura 14.6.



◆ **Figura 14.6** Aspectos de la gestión del talento humano de cada gerente.



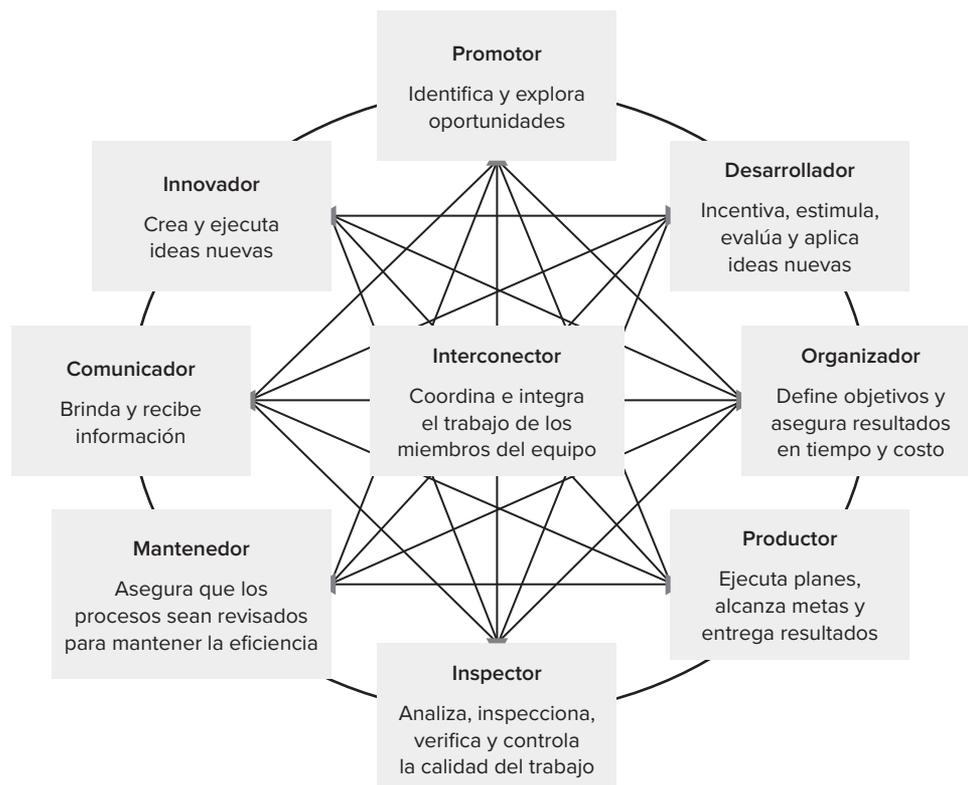
◆ **Figura 14.7** Las múltiples dimensiones de un equipo.

## Desarrollo de equipos

Tampoco basta con desarrollar a los talentos y los gerentes. También es preciso desarrollar a los equipos, o sea, el trabajo conjunto de los gerentes y los talentos en el trabajo conjunto e integrado de equipos. Las organizaciones actuales trabajan cada vez más por medio de equipos integrados, donde se alinean de forma interactiva el perfil

del líder, el contexto del trabajo, las competencias de los integrantes y las actividades, y los objetivos del trabajo (figura 14.7).

Además, en situaciones que implican la administración de proyectos, casi siempre se busca un conjunto de competencias de los colaboradores que interactúan y se completan de forma recíproca, en busca de un verdadero ecosistema de competencias (figura 14.8).



◆ **Figura 14.8** Equipo como un sistema integrado de varias competencias.

El desarrollo de equipos implica dos enfoques: uno hacia el interior y otro hacia el exterior del equipo. Además del aspecto interno para la construcción de un equipo, están las relaciones y las interacciones entre los diferentes equipos que generan la sinergia organizacional. Sin embargo, el desafío radica en escoger a los talentos indicados para las distintas actividades colectivas de un equipo.<sup>16</sup>

## Desarrollo organizacional

Tampoco basta con desarrollar a los talentos, los gerentes y los equipos. También es preciso desarrollar a las organizaciones mismas de modo que puedan servir como un verdadero ecosistema para que los talentos, los gerentes y los equipos trabajen de forma integrada y sinérgica. En general, el aprendizaje a nivel individual, nivel táctico y gerencial y a nivel de equipos integrados debe tener un sólido apoyo y sostén en el nivel organizacional. Por tanto, el aprendizaje organizacional debe ocurrir en todos los niveles de la organización.

## Aprendizaje organizacional (AO)

Tal como las personas aprenden a lo largo de toda su existencia, las organizaciones también aprenden a medida que deben enfrentar diferentes situaciones, desafíos, oportunidades y amenazas. Sin embargo, el AO se concreta por medio de las personas que actúan y trabajan en ellas. El secreto está en que deje de ser una acción meramente espontánea, natural y casual, y en hacer que sea algo planeado, organizado, apalancado, fomentado e incluso medido, a efecto de que alcance objetivos, metas y diseños, y que no se limite a satisfacer las necesidades de conocimiento, habilidades y competencias actuales, sino también las necesidades futuras de formación y desarrollo de los gerentes, los colaboradores y los equipos. Cuanto más se fomente el aprendizaje y cuanto más aprendan las personas, tanto más preparadas estarán para los cambios y las transformaciones que ocurrirán más adelante. Por ende, hoy se habla del AO más que nunca antes. Esta es la manera en que las organizaciones aprenden a través de sus talentos y se preparan para el futuro, a la vez que mejoran no solo el desempeño organizacional, sino sobre todo el desempeño de sus equipos y talentos.<sup>17</sup>

## La GTH hoy

### ¿Qué es lo más importante?

Con el transcurso del tiempo se ha registrado una verdadera inversión de papeles: los activos tangibles y duros de las organizaciones, como el tamaño físico, las instalaciones con oficinas enormes, las máquinas y los equipos, poseían un enorme valor empresarial y eran los responsables del valor de mercado de la empresa, mientras que los activos intangibles o blandos, como el conocimiento, las habilidades y las competencias, eran virtualmente incuantificables y ni siquiera los inversionistas ni los financieros los podían evaluar, por lo cual tenían muy poco peso en el valor del negocio. Si estuviéramos en aquella época, ¿en qué invertiríamos? Todas las inversiones se aplicaban a activos tangibles, mientras que el manejo de los intangibles ni siquiera se consideraba. Esa visión estrecha y limitada era compartida por todo el mundo. Hoy, la situación se ha invertido: las empresas que poseen relativamente pocos activos físicos ostentan un valor de mercado increíblemente mayor al de otras mucho más grandes físicamente porque poseen activos intangibles y abstractos, como el *know-how*, las habilidades y el conocimiento: la riqueza intelectual.

Geus ya subrayaba que “la habilidad para aprender más rápido que los competidores es la única ventaja competitiva sostenible”.<sup>18</sup> Nonaka explica que “en una economía en la cual la única certidumbre es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera es el conocimiento. Cuando los mercados cambian, las tecnologías disruptivas proliferan, los competidores se multiplican y los productos caen en la obsolescencia virtualmente de un día para otro: las empresas exitosas son aquellas que crean nuevo conocimiento de modo consistente, diseminándolo por toda la organización con gran rapidez y que incorporan las nuevas tecnologías y los nuevos productos”.<sup>19</sup> Y Nonaka replica: las empresas exitosas serán las organizaciones que aprendan con rapidez y eficacia. Ellas serán eternas aprendices. Hoy en día, el valor de los activos intelectuales de las organizaciones es alrededor de tres, cuatro o más veces mayor que su valor contable y tangible. Además, sabemos que son poquísimos los presidentes y los ejecutivos que logran utilizar realmente más de 20% de la base de su capital intelectual. Están más acostumbrados e interesados en enfocarse solo en sus activos tangibles, especialmente en los aspectos financieros de corto o mediano plazos. Es impresionante la cantidad ínfima de ejecutivos que con-

<sup>16</sup> “How Winning Teams Work” (2018, 1 de agosto). *MIT Sloan Management Review*. Véase en: [https://shop.sloanreview.mit.edu/store/how-winning-teams-work/?utm\\_source=responder&utm\\_medium=email&utm\\_campaign=BlackFriday18](https://shop.sloanreview.mit.edu/store/how-winning-teams-work/?utm_source=responder&utm_medium=email&utm_campaign=BlackFriday18)

<sup>17</sup> Kierman, M. J. (1998). *11 Mandamentos da Administração do Seculo XXI: O que Empresas de Ponta Estão Fazendo para Sobreviver e Prosperar no Turbulento Mundo dos Negócios da Atualidade* (pp. 196-217). São Paulo: Makron Books.

<sup>18</sup> De Geus, A. (1988, marzo-abril). “Planning as Learning”. *Harvard Business Review*: 71.

<sup>19</sup> Nonaka, I. (1991, julio-agosto). “The Knowledge-Creating Company”. *Harvard Business Review*: 96.

cuerdan con la importancia y la relevancia del papel actual y futuro del aprendizaje organizacional. Las preocupaciones comunes y corrientes siguen en las áreas duras de las organizaciones. Y lo más preocupante es que el enfoque predominante se concentra en los asuntos de corto o mediano plazos, o sea, la miopía de la visión futurista del negocio.

Y Nonaka dice firme: el hecho es que el AO siempre tuvo un lugar importante, el cual casi siempre estuvo limitado y relacionado con el área de gestión humana a través de procesos para la capacitación y el desarrollo de los colaboradores. Era una tarea exclusiva de los RRHH tradicionales. Pero, ¿qué hizo que se volviera algo tan importante en el mundo organizacional? Sin duda, el aumento geométrico y exponencial de la complejidad, el cambio, la velocidad y la incertidumbre del ambiente hipercompetitivo de los negocios fue lo que transformó el AO en el vagón principal de la adaptabilidad, la flexibilidad y la agilidad de los cambios organizacionales para batallar en un terreno de juego competitivo y generar la riqueza del capital intelectual del negocio.

Pero, ¿qué es el aprendizaje organizacional? Es la manera en la que una organización aprende a través del aprendizaje de sus colaboradores de modo planeado y organizado. A pesar de esta aparente y engañosa sencillez, todavía no existe consenso en cuanto a su definición.

## Definiciones de aprendizaje organizacional

\* **Aprendizaje organizacional** es la manera integrada mediante la cual una organización planea, organiza e incentiva a todos sus talentos para que aprendan de forma constante, ofreciéndoles todas las herramientas, los apoyos y los contenidos, y también todos los medios posibles para que ocurra el aprendizaje y pueda ser aplicado debidamente en busca de soluciones innovadoras para aprovechar oportunidades y resolver los problemas de la empresa.<sup>20</sup>

\* El punto focal del **aprendizaje organizacional** es la creación intensiva y continua de conocimiento corporativo como su principal tarea estratégica. Es una tarea que no tiene fin y que es impulsada por elementos competitivos como la velocidad, la capacidad de respuesta global y la necesidad de innovar constantemente. Es el escudo para evitar la extinción corporativa y para que la organización no desaparezca a causa de la obsolescencia de su negocio. Y, detrás de ella, está la base principal para

crear riqueza por medio de la innovación. La innovación depende directamente del aprendizaje organizacional para entrar y vencer en el juego competitivo.<sup>21</sup>

Aprender constituye la manera más inteligente de cambiar para mejorar el comportamiento individual, el colectivo, el departamental o el organizacional. Todo conocimiento debe ser aprendido, así como su aplicación en forma de habilidades y competencias, sus prioridades en forma de proceso decisorio y sus efectos en forma de actitud emprendedora para que pueda ocurrir y cambiar la realidad. Por tanto, el AO debe estar presente en todos los momentos, espacios y oportunidades: en las personas, en los equipos, en todos los ejecutivos, en las secciones, las divisiones, los departamentos, las unidades estratégicas, en toda la organización. Hoy se sabe que la ventaja competitiva está basada en la flexibilidad, la adaptabilidad, la capacidad de respuesta, la agilidad, la creatividad y la capacidad de aprendizaje de cada organización.

### La GTH hoy

#### El aprendizaje organizacional

Geus afirma que la organización exitosa es aquella que aprende eficazmente. La capacidad para aprender antes que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sustentable. Cuando se estimula el aprendizaje, las personas serán capaces de:<sup>22</sup>

1. **Desarrollar nuevas competencias** para comprender los negocios y las causas y los efectos de ciertas decisiones estratégicas.
2. **Adquirir nuevas ideas** sobre cómo la misión de la entidad influye en las decisiones cotidianas que se toman en ella.
3. **Visualizar nuevos horizontes**, es decir, combinar la nueva inteligencia y las competencias para ayudar a las personas a ver con más claridad lo que deben alcanzar y cómo lograrlo.
4. **Sentirse recompensadas por su trabajo**, porque las personas se sienten más satisfechas y realizadas con lo que hacen cuando aprenden y desarrollan sus habilidades y competencias. Cuando las personas se sienten bien recompensadas por su trabajo, se suelen convertir en excelentes trabajadores, comprometidos con los objetivos de la organización, factor que contribuye a su desarrollo y su éxito a largo plazo.

<sup>20</sup> Kierman, 1998, *11 Mandamentos da Administração do Século XXI*, p. 198.

<sup>21</sup> Kierman, 1998, *11 Mandamentos da Administração do Século XXI*, p. 197.

<sup>22</sup> De Geus, A. (1997). *The Living Company*. Nueva York: Doubleday.



Para conocer más sobre este tema, véase “Aprendizaje organizacional”.

## Obsolescencia programada

En el pasado se hablaba de la obsolescencia programada de los productos. Los automóviles, como muchos otros productos complejos, eran renovados y relanzados cada año con pequeñas modificaciones para obligar al consumidor a cambiarlos por modelos del año corriente. Para Schumpeter, era el inicio de la destrucción creativa:<sup>23</sup> el modelo nuevo convertía al anterior en un producto obsoleto. Eso garantizaba la renovada adquisición del mismo vehículo a cambio de modelos más nuevos. En cada periodo ocurría alguna forma de innovación en el producto. Hoy, ya no se trata de la programación de la obsolescencia por cuenta propia, sino de una carrera para acompañar los cambios rápidos y bruscos que ocurren en el mercado. Y no hay posibilidad de huir: hoy, parar no solo significa estacionarse en esa carrera interminable e inexorable, sino quedar fuera de ella. ¿Se puede?

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetario

Pedro Behring quería utilizar el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional juntos para estimular el proceso de cambio en el Banco Planetario. Esto exigiría la actuación del Departamento de Recursos Humanos como órgano de consultoría interna y la contratación de un consultor externo para que ayudara a la organización. ¿Qué sugeriría usted en este caso?

Existen varias maneras de maximizar los efectos del aprendizaje organizacional:

1. **El AO** no debe estar limitado a un salón de clases ni a programas mensuales, periódicos o anuales de solo unas cuantas horas. Tampoco es responsabilidad única de liderazgos o universidades corporativas. Debe ser una prioridad estratégica que merece todo el tiempo de cada colaborador, líder, ejecutivo y el presidente mismo. Debe ser un sistema integrado, dinámico y continuo.
2. **El AO** no debe estar limitado exclusivamente a conceptos, teorías o conocimientos abstractos. Debe estar fundado en aprender por medio de la acción, utilizando habilidades y competencias que tengan aplicaciones prácticas en la organización. Eso significa aprender a través de hacer y experimentar. En otras palabras, transformar problemas empresariales del mundo real en ejercicios de aprendizaje en equipo y crear mecanismos de realimentación para producir un aprendizaje de doble círculo para saber cómo y qué aprenderán ellos para que lo puedan hacer mejor la próxima vez.
3. **El AO** se debe extender a toda la cadena de valor de la empresa y de su entorno, inclusive universidades, escuelas públicas, proveedores, clientes y consumidores con el objetivo de abrir horizontes y eliminar barreras corporativas.
4. **El AO** debe ser propiciado por medio del *benchmarking* externo de las mejores prácticas del mercado, no solo de los competidores directos, sino de cualquier organización de la cual se pueda aprender o adaptar algo útil.
5. **La capacitación y el desarrollo de los equipos** de la línea del frente de la empresa que tienen contacto e interacción permanente con el entorno, como ventas, entregas, asistencia técnica, caja, secretaria, se deben considerar fuentes de datos y realimentación del cliente e información del mercado. Se debe reunir y construir inteligencia estratégica.
6. **La rotación, la movilidad y las designaciones temporales de los colaboradores** se deben llevar a cabo no solo entre departamentos o plantas sino también con respecto a proveedores, asociados o clientes en alianzas estratégicas para aprender y compartir lecciones.
7. **Los programas internos de capacitación** deben servir para reforzar la actitud de la empresa respecto del aprendizaje vitalicio y fortalecer las experiencias de aprendizaje.
8. **El cambio de enfoque de los programas internos de capacitación** tiene que privilegiar las habilidades “blandas” relacionadas con la administración del cambio, del aprendizaje y de la innovación, y no el conocimiento factual que tiene una vida más corta y rápida.
9. **Ayudar a las personas a poder construir su propia base de conocimiento**, así como la de sus colegas, para que eso repercuta en su remuneración o ascenso. El esfuerzo por aprender o por ayudar a los colegas a aprender tiene un efecto directo en la remuneración y la posibilidad de recibir ascensos.
10. **La democratización de la información de la empresa** constituye una fuente interna muy importante. Por tanto, eliminar barreras verticales, entre niveles jerárquicos, u horizontales, entre áreas funcionales y departamentos, para que las experiencias, las informaciones y los conocimientos puedan fluir libremente por toda la organización.
11. **Las fuentes externas de conocimiento**, como los clientes, los asociados, los proveedores pueden ser medios de conocimiento importantes para los talentos.



<sup>23</sup> Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

12. **Todo conocimiento depende de la información** y constituye un avance de ella. Cuando se combinan el *empowerment*, los equipos funcionales, la horizontalización, los equipos multifuncionales, la variedad y la disponibilidad de la información dentro de la empresa se multiplican.
13. **Si se incluye el AO tanto en la administración del desempeño como en su evaluación**, solo los talentos marcarán la diferencia en la medida que estén aprendiendo siempre.

Todos esos aspectos ofrecen la posibilidad de progresar en la curva del AO de la empresa. Es preciso saber cómo utilizarlos en conjunto. En realidad, el AO es mucho más que solo adquirir información, conocimientos y percepciones o aprender cosas nuevas. También es preciso desaprender las malas prácticas antiguas. El olvido organizacional constituye la parte más difícil e importante del AO. Es preciso desenterrar los viejos hábitos psicológicos y culturales arraigados en la memoria para enfrentarlos con las discrepancias de la nueva realidad y de su depreciación, para de ahí poder rellenar las lagunas.

## Organizaciones de aprendizaje

Son las organizaciones que crean una infraestructura capaz de construir, reunir, organizar y difundir el conocimiento entre todos sus colaboradores. El primer paso para ello es construir una cultura organizacional que fomente la mentalidad y la necesidad de aprender constantemente, y propiciar el trabajo en equipos interdisciplinarios y la colaboración intensiva. Para Galvin, "una organización que aprende es una organización preparada para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar su comportamiento a efecto de reflejar nuevos conocimientos y percepciones".<sup>24</sup>

Estamos en la era del aprendizaje organizacional, de las organizaciones que aprenden a través de las personas, los valores y los sistemas que les permiten cambiar y mejorar continuamente su desempeño en razón de las lecciones de la experiencia. Los muelles maestros del aprendizaje organizacional son la creatividad y la innovación. Las organizaciones y sus administradores deben adaptarse constantemente a las nuevas situaciones para sobrevivir y prosperar. Esto requiere una administración moderna: en las organizaciones que aprenden, las personas expanden continuamente su capacidad para aprender y crear los resultados deseados, al mismo tiempo que absorben otras maneras de pensar, aumentan sus ambiciones y aprenden unas de otras.

Senge describió cinco disciplinas que, en conjunto, constituyen los ingredientes principales de una organización que aprende:<sup>25</sup>

1. **El pensamiento sistémico** es la quinta disciplina, porque hace que todas las demás funcionen juntas para beneficio de la empresa. Ofrece un camino para entender la complejidad del negocio y para entrever las interrelaciones de las partes, a diferencia de lo que hacen las cadenas lineales de causa y efecto. La base fundamental de esta disciplina es la realimentación, o sea, la forma en que las acciones causan, se refuerzan o cancelan unas a otras. Las personas deben descartar sus viejos modos de pensar y las rutinas estandarizadas para resolver problemas o desempeñar sus trabajos y adoptar nuevas maneras de investigar, comprobar, innovar y mejorar.
2. **El dominio personal** se refiere a la habilidad de aclarar y profundizar la visión personal, enfocar la energía, desarrollar el enfoque y la realidad objetiva. Es el autodescubrimiento, el cual lleva a entenderse a uno mismo. Las personas deben expandir sus habilidades para crear e innovar, y comunicarse abiertamente con otras (a lo largo de las fronteras verticales y las horizontales) sin temor a críticas o sanciones.
3. **Los modelos mentales** son supuestos fundados en nuestro conocimiento del mundo exterior. Definen la manera correcta en que debemos actuar en el mundo. Se llaman paradigmas. Son sistemas de pensamiento. Las personas deben pensar en términos de procesos, estándares e interrelaciones de la organización con el ambiente, como parte de un sistema de relaciones y no simplemente en cosas estáticas.
4. **La visión compartida** surge de las visiones personales, de donde obtiene energía y alimenta el compromiso a medida que evoluciona. Cuanto más comparan las personas una visión o la acepten, tanto mayor será la probabilidad de que sientan que es realizable. Las personas deben tener una visión común y compartida de lo que pretenden crear.
5. **El aprendizaje en equipo** exige la disciplina necesaria para dejar a un lado los supuestos personales a fin de poder pensar juntos sobre cómo aprender a reconocer patrones de interacción y cómo estos pueden perjudicar el aprendizaje pero también acentuarlo. Senge marca una diferencia entre diálogo y discusión. En el caso del diálogo hay una exploración libre y creativa de cuestiones complejas y sutiles, mientras que la discusión implica la presentación y defensa de perspectivas y opiniones diferentes en busca de la

<sup>24</sup> Galvin, D. (1993, julio-agosto). "Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*: 80.

<sup>25</sup> Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Nueva York: Doubleday.

Disciplina	Esencia	Principios	Prácticas
Pensamiento sistémico	Holismo Interconectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La estructura influye en el comportamiento</li> <li>• Resistencia a la política</li> <li>• Apalancamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arquitectos del sistema</li> <li>• Simulación</li> </ul>
Dominio personal	Ser Capacidad de generar concatenación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Tensión creativa <i>versus</i> emocional</li> <li>• Subconsciente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esclarecer la visión personal</li> <li>• Mantener la tensión creativa con enfoque en los resultados y observar la realidad actual</li> </ul>
Modelos mentales	Amor por la verdad. Franqueza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría <i>versus</i> aplicación</li> <li>• Serie de inferencias</li> <li>• Equilibrio de la pregunta y la defensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos y abstracciones de los datos</li> <li>• Pruebas de presunciones</li> <li>• Columna izquierda</li> </ul>
Visión compartida	Propósito común Sociedad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión compartida</li> <li>• Compromiso en lugar de obediencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualización compartiendo una visión, escuchar y elección libre</li> </ul>
Aprendizaje en equipo	Inteligencia colectiva Alineación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diálogos y discusiones complementarias</li> <li>• Rutinas defensivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supuestos suspensivos</li> <li>• Actuar como colegas</li> <li>• Traer a cuenta la propia capacidad de defensa</li> <li>• Poner en práctica</li> </ul>

◆ **Figura 14.9** Las cinco disciplinas de la organización que aprende.<sup>26</sup>

mejor respuesta para un problema. Ambas pueden ser complementarias, pero la mayoría de los equipos no puede distinguir una de la otra. Las personas deben trabajar juntas para intercambiar las experiencias y los conocimientos de los distintos miembros de los equipos con el objeto de convertirlos en una acción coordinada e innovadora y de interesarse en el diálogo.

En el fondo, la organización que aprende es un concepto abstracto, pero sumamente inspirador por su esencia, principios y prácticas, como presenta la figura 14.9.

El aprendizaje es la ventaja competitiva principal de la organización. Lleva a la creatividad y a la innovación. Aun cuando el aprendizaje organizacional pueda parecer un producto, es un proceso. No es un fin, sino un comienzo que no tiene fin.

Los procesos del AO no se revelan con facilidad de modo que todos los puedan ver. Por tanto, es necesario que en las organizaciones se desarrolle una mentalidad de aprendizaje continuo como su principal ventaja competitiva.<sup>27</sup> La cultura de innovación, tan importante en las organizaciones vencedoras, solo puede ocurrir a través de una cultura de aprendizaje (figura 14.10).

El conocimiento es el concepto fundamental para una organización que aprende, incluso más en un contexto donde las organizaciones adquieren un grado cada vez más alto de conocimiento. El primer paso para perfeccionar el aprendizaje organizacional es crear una fuerte comprensión y conciencia de su necesidad. Un diagnóstico de la capacidad para aprender de la organización aumenta esa comprensión y conciencia. Además, el diagnóstico mismo crea un fundamento para la acción.<sup>28</sup> Sprender y Ten Have señalan que la organización que aprende debe reunir cuatro competencias para hacerlo:<sup>29</sup>

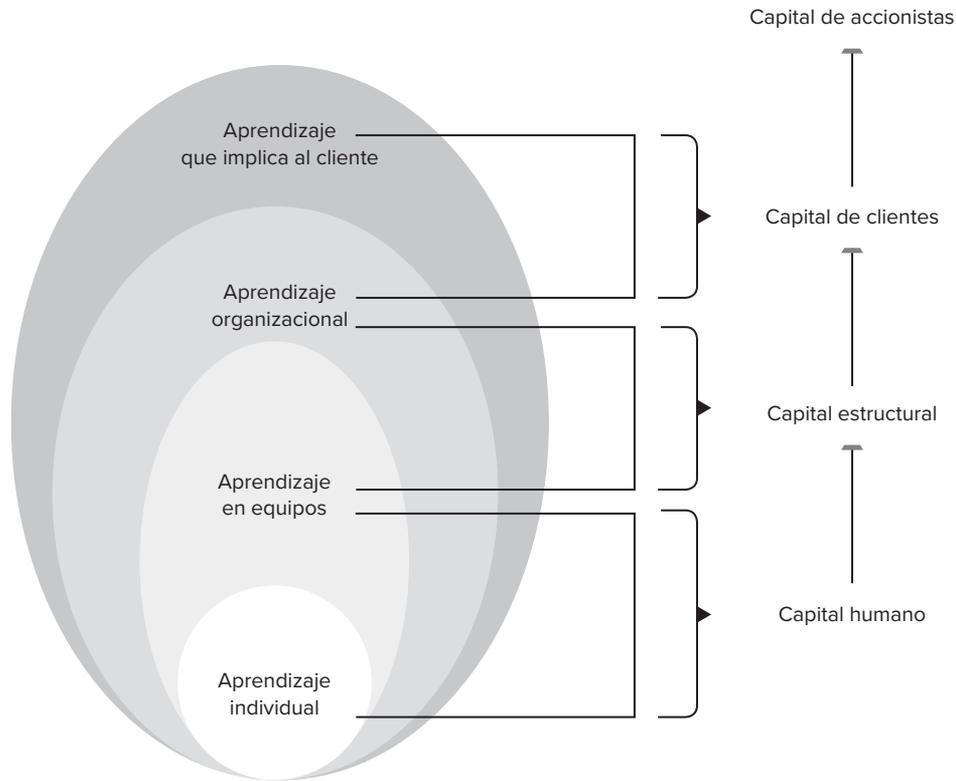
1. **Absorber** el conocimiento que está fuera de la organización.
2. **Difundir** el conocimiento dentro de la organización.
3. **Administrar** el conocimiento dentro de la organización.
4. **Utilizar** el conocimiento para innovar productos y servicios.

<sup>28</sup> Ten Have, S., Ten Have, W., Stevens, F. & Van der Elst, M. (2005). *Modelos de Gestão: O que são e Quando Devem ser Usados* (pp. 80-84). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

<sup>29</sup> Sprender, C. & Ten Have, S. (1996, septiembre-octubre). "Kennismanagement als Motor van de Lerende Organisatie". *Holland Management Review*: 73-89. Véase: Sprender C. & Ten Have, S. (1996, septiembre-octubre). "The Role of Knowledge Management in the Learning Organization". *Holland Management Review*: 73-89.

<sup>26</sup> Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B. & Kleiner, A. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook*. Londres: Nicholas Brealey.

<sup>27</sup> Dumaine, B. (1994, 17 de octubre). "Mr. Learning Organization". *Fortune*: 147-157.



◆ **Figura 14.10** El aprendizaje organizacional como medio para crear y aumentar el valor para los grupos de interés.

Las competencias que la organización combina para absorber, difundir, administrar y utilizar el conocimiento son las que garantizan su verdadera ventaja competitiva.<sup>30</sup> Existe una diferencia entre el enfoque del perfil y el de la competencia para crear una organización que aprende. El enfoque del perfil trata de crear una estruc-

tura organizacional nueva y también sistemas para habilitar los procesos para aprender.<sup>31</sup> Sin embargo, eso conduce a un comportamiento consumista y de uso y aplicación, pero no a un comportamiento de aprendizaje. El enfoque de la competencia del AO es mucho más amplio y sostenible (figura 14.11).

Absorción	Difusión	Administración	Utilización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación</li> <li>• Conferencias</li> <li>• Contacto con clientes</li> <li>• Análisis competitivo</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Adquisición</li> <li>• Investigación</li> <li>• Escenarios creativos</li> <li>• Redes profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales</li> <li>• Reglamentos</li> <li>• Procedimientos</li> <li>• Sistemas de información</li> <li>• Estudios de la mejor práctica</li> <li>• Intercambio interno</li> <li>• <i>Coaching</i></li> <li>• Asesoría</li> <li>• <i>Mentoring</i></li> <li>• Redes informales</li> <li>• Rotación de puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos</li> <li>• Programas</li> <li>• Productos finales</li> <li>• Simulaciones</li> <li>• Diálogo</li> <li>• Discusión</li> <li>• Autoevaluación</li> <li>• Medición del desempeño</li> <li>• Recompensas</li> <li>• Reingeniería</li> <li>• Realimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos de proyectos</li> <li>• Uso del <i>know-how</i></li> <li>• Investigación de mercado</li> <li>• Perfeccionamiento de productos</li> <li>• Consulta a clientes</li> <li>• Creación de prototipos</li> <li>• Alcance de objetivos</li> <li>• Eliminación de barreras</li> </ul>

◆ **Figura 14.11** Competencias del aprendizaje de las organizaciones.<sup>32</sup>

<sup>30</sup> Ten Have, 2005, *Modelos de Gestão*, p. 81.

<sup>31</sup> Polanyi, M. (1996). *The Tacit Dimension*. Gloucester: Peter Smith. Véase también: Gruber, T. R. (1989). *The Acquisition of Strategic Knowledge*. San Diego, CA: Academic Press.

<sup>32</sup> Howard, R. (1993). *The Learning Imperative: Managing People for Continuous Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.



◆ **Figura 14.12** El iceberg del conocimiento tácito.

## Tipos de conocimiento

Nonaka y Takeuchi desarrollaron un modelo que muestra cómo el proceso de innovación depende de reunir el conocimiento tácito con el explícito:<sup>33</sup>

1. El conocimiento tácito es sumamente subjetivo, difícil de comunicar, registrar, documentar o enseñar a otros, porque está incrustado en los individuos y en su forma de interpretar la realidad. Es resultado del procesamiento de información y del aprovechamiento de las ideas subjetivas y las intuiciones de los colaboradores ampliamente aceptados. En el modelo japonés es la parte del proceso de innovación de la empresa.
2. El conocimiento explícito es objetivo, descriptible y codificable en documentos, prácticas y capacitación, como documentación, modelos de negocio, procedimientos, proyectos y métodos. En otras palabras, es

aquel que se puede comunicar y transmitir. En el modelo occidental es el conocimiento útil que puede ser formalizado, sistematizado y comunicado con facilidad (figura 14.12).

El conocimiento explícito (objetivo) es fácil de ver, mientras que el conocimiento tácito (subjetivo) está en el fondo del *iceberg* que sobresale (figura 14.13).

El significado tácito (el por qué) como el *know-how* tácito (el cómo) sientan las bases del conocimiento explícito (el qué) (figura 14.14).

El conocimiento de las personas y el de las organizaciones, sea tácito o implícito, no se puede separar porque interactúa entre sí de forma exponencial.

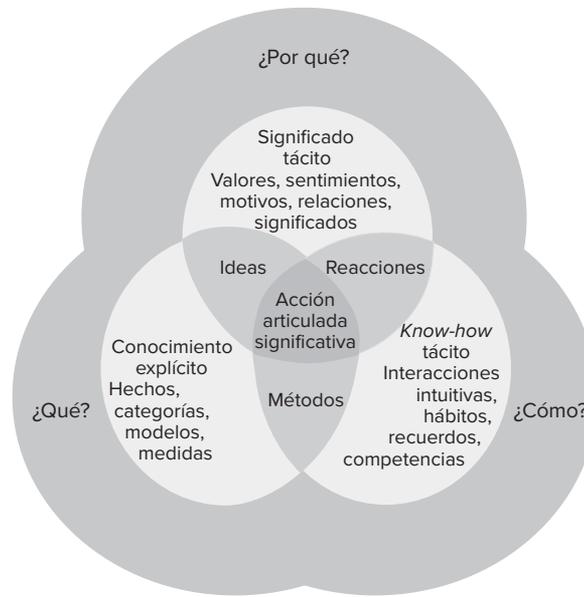
A partir del conocimiento tácito y del explícito surgen modelos de conversión del conocimiento, como presenta la figura 14.15.<sup>34</sup>



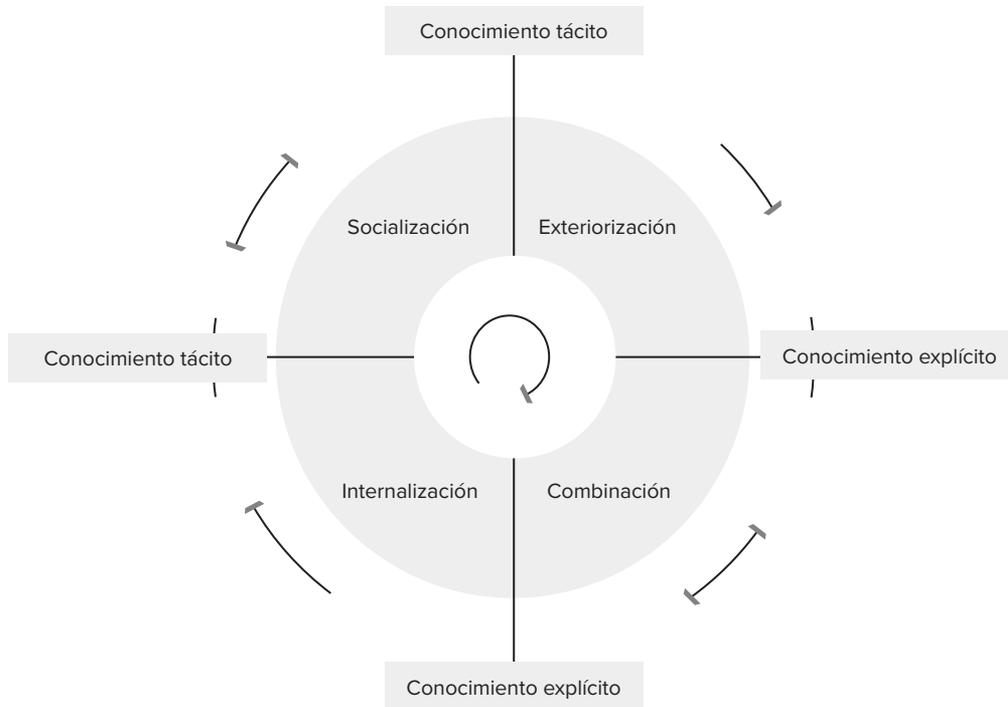
◆ **Figura 14.13** Conocimiento tácito (subjetivo) y conocimiento explícito (objetivo).

<sup>33</sup> Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *Criação do Conhecimento: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*, pp. 71-72.

<sup>34</sup> Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*, pp. 71-72.



◆ **Figura 14.14** Interconexión del conocimiento tácito y el explícito.<sup>35</sup>



◆ **Figura 14.15** Modelos de conversión del conocimiento.<sup>36</sup>

<sup>35</sup> Véase en: <https://villasophiasalon.wordpress.com/2014/01/08/exploring-the-relationship-between-tactic-knowledge-and-explicit-knowledge/>

<sup>36</sup> Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*, pp. 70.

Cuando se cruzan los dos, las empresas crean sistemáticamente nuevos conocimientos, los difunden por toda la organización y los incorporan a nuevas tecnologías y productos por medio de una espiral basada en procesos que convierten el conocimiento implícito en explícito, involucrando a los talentos, los equipos, la organización y el ambiente externo. De ahí los cuatro modelos de conversión del conocimiento:<sup>37</sup>

1. **La socialización** es el proceso mediante el cual las personas comparten experiencias y, a partir de ellas, crean conocimientos tácitos o modelos mentales y habilidades técnicas. Por ejemplo, mediante la capacitación en el lugar de trabajo, las sesiones informales y las interacciones con los clientes. En la tradición occidental, este concepto está muy próximo al de cultura organizacional.
2. **La exteriorización** es el modo de conversión más importante porque permite crear nuevos conceptos explícitos. En la tradición japonesa, implica articular el conocimiento tácito con el explícito mediante el empleo de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos. Según Takeuchi y Nonaka, este concepto no está presente en la teoría organizacional occidental.
3. **La combinación** se basa en intercambiar informaciones explícitas y en el paradigma de la TI. Es el modelo más frecuente en occidente. Implica usar medios como documentos, reuniones formales, conversaciones telefónicas y redes de computadora. Este tipo de proceso incluye la educación formal. Los prototipos y los modelos reales surgen a través de este proceso.
4. **La internalización** es un proceso equivalente al de aprender haciendo las cosas (*learning by doing*), mediante el cual los miembros de la organización experimentan en vivo el resultado práctico del nuevo conocimiento. Esto significa un conocimiento operacional que los autores identifican con el concepto de las organizaciones que aprenden.

Los procesos de conversión del conocimiento requieren ciertas condiciones que los habiliten, como la intención, la autonomía, la fluctuación y el caos creativo, la redundancia y la variedad. Esas condiciones habilitadoras se resumirían en las prácticas que presentamos a continuación y que la alta administración debería garantizar:<sup>38</sup>

1. Conceptualizar una visión sobre el tipo de conocimiento que debe desarrollarse en la organización.
2. Usar constantemente metáforas, analogías y modelos para orientar los esfuerzos de las personas.

3. Verbalizar los conceptos, en cierta medida ambiguos, de modo que permitan que aparezcan nuevos significados y formas de pensar las cosas.
4. Crear una sensación constante de urgencia para aumentar la tensión creativa.
5. Estimular la variedad por medio de cambios frecuentes, por ejemplo, en la estructura organizacional.
6. Estimular que se comparta la información apoyando el trabajo en equipos multidisciplinares que gozan de mucha autonomía.

En otra línea de pensamiento, Itami define cuatro tipos de conocimiento organizacional:<sup>39</sup>

1. **El conocimiento o especialización** en una disciplina o industria determinada.
2. **El conocimiento metodológico** o cómo abordar distintos tipos de proyectos o problemas.
3. **El conocimiento social** para entender la interacción humana y para facilitar los procesos de comunicación, en particular el intercambio de conocimientos.
4. **El know-how** o poner el conocimiento en acción con base en la práctica y la experiencia.

Además, el conocimiento se almacena de cuatro maneras diferentes:<sup>40</sup>

1. **En el cerebro de las personas**, por medio de la educación formal, la experiencia, el intercambio de información, etcétera.
2. **En sistemas técnicos**, a lo largo de los años por medio de la recolección de datos, los análisis, la codificación, la reestructuración y el rediseño. Algunos ejemplos son: los manuales, los procedimientos de trabajo y las estructuras de bancos de datos.
3. **En sistemas administrativos**, tanto formales como informales, por ejemplo, en reglas, procedimientos, estilos de administración, administración de proyectos, control de calidad y administración de la información.
4. **En normas y valores** para mantener el conjunto de lo que hemos descrito antes como comprensión compartida de cómo debe ocurrir el aprendizaje y también la franqueza, la curiosidad y la manera de lidiar con conflictos de intereses (figura 14.16).

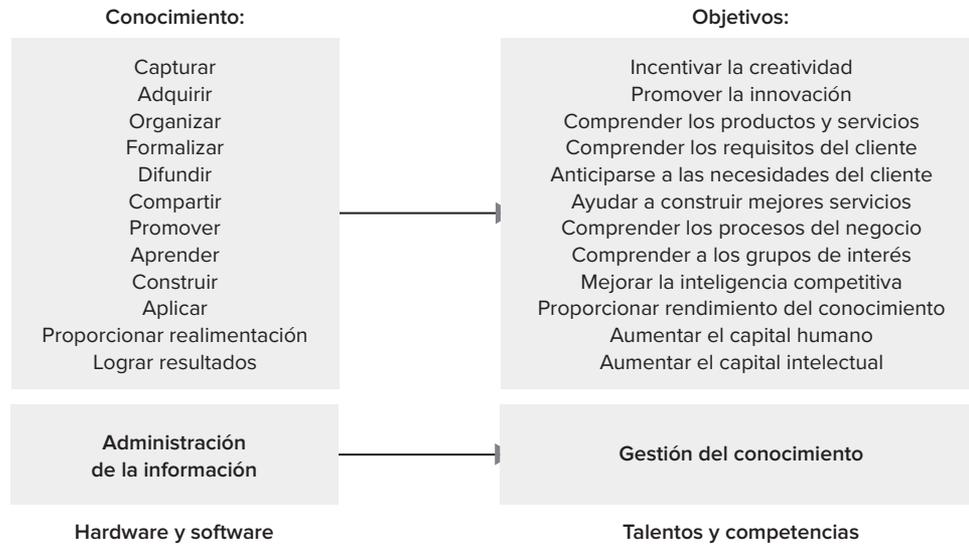
No cabe duda de que la ventaja competitiva más grande de una organización está fundada en su capital humano, o más bien, en el conocimiento tácito que poseen sus colaboradores. Ese conocimiento es verdaderamente difícil de copiar o imitar pero, al mismo tiempo, no es visible porque está en la cabeza de las personas. La gestión del

<sup>37</sup> Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka, *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*, pp. 71-72.

<sup>38</sup> Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial* (pp. 82-84). Rio de Janeiro: Negócio Editora/Elsevier.

<sup>39</sup> Itami, H. (1967). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

<sup>40</sup> Terra, 2005, *Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial*, pp. 82-84.



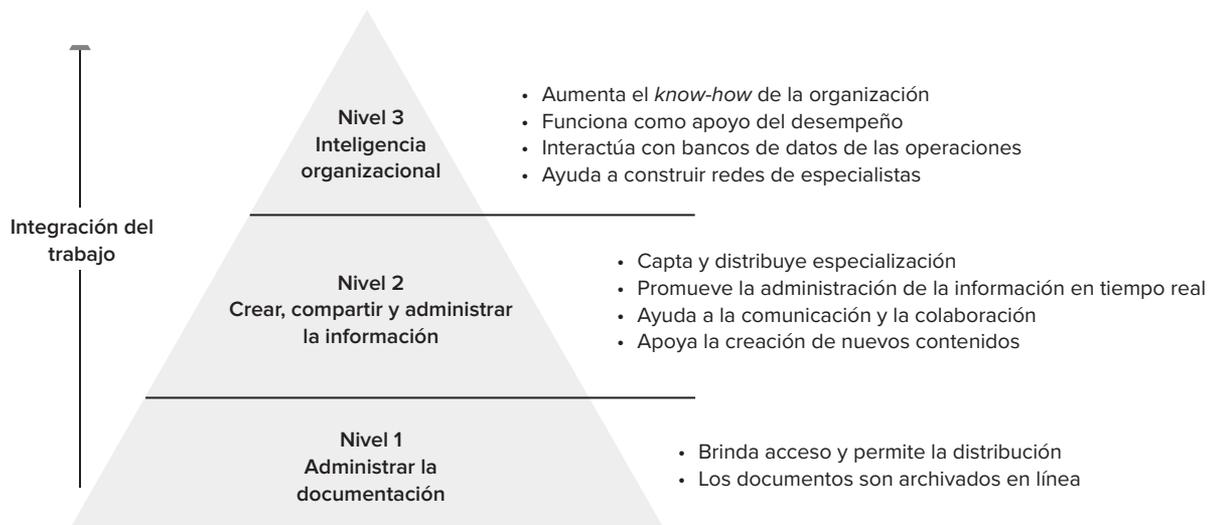
◆ **Figura 14.16** Transformación del conocimiento en riqueza organizacional.

conocimiento está intrínsecamente ligada a la capacidad de las organizaciones para utilizar y combinar las distintas fuentes y tipos de conocimiento organizacional a efecto de desarrollar las competencias específicas y la capacidad innovadora que generan nuevos productos, procesos, sistemas administrativos y liderazgo en el mercado.<sup>41</sup> Por tanto, la gestión del conocimiento parte del supuesto de que la administración de la información es la base que proporciona el hardware y el software necesarios para capturar, organizar, formalizar, difundir y compartir la información para la educación corporativa.

### Gestión del conocimiento (GC)

Todo depende del conocimiento: pensar, razonar, decidir y hacer. Según Drucker, el conocimiento es la información que transforma algo o a alguien para que realice acciones o que dota al individuo o a la institución de la capacidad para actuar de manera diferente o más eficiente.<sup>42</sup> Conocimiento significa información estructurada y capaz de generar riqueza y agregar valor. La GC no puede quedar al azar, sino que debe ser administrada.

La GC implica tres niveles de integración, como ilustra la figura 14.17.



◆ **Figura 14.17** La pirámide de los tres niveles de la administración del conocimiento.<sup>43</sup>

<sup>41</sup> Drucker, P. F. (1983). *The New Relatives*: Nueva York: Knopf.

<sup>42</sup> Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A Knowledge and Service Based Paradigm for Industry*. Nueva York: The Free Press.

<sup>43</sup> Adaptado de: Rosenberg, M. J. (2001). *E-Learning: Building Successful Online Learning Organization* (p. 70). Nueva York: McGraw-Hill.



Para conocer más sobre este tema, véase “El conocimiento como riqueza a ser explorada”.

El conocimiento es mucho más de lo que una persona o un equipo saben o conocen. Sin embargo, nosotros solo podemos describir una parte pequeñísima de él. También es lo que la organización sabe y conoce, y que aumenta y amplía mediante fuentes internas y externas a lo largo de su historia de años o décadas. Además, no toda organización utiliza todo su conocimiento.

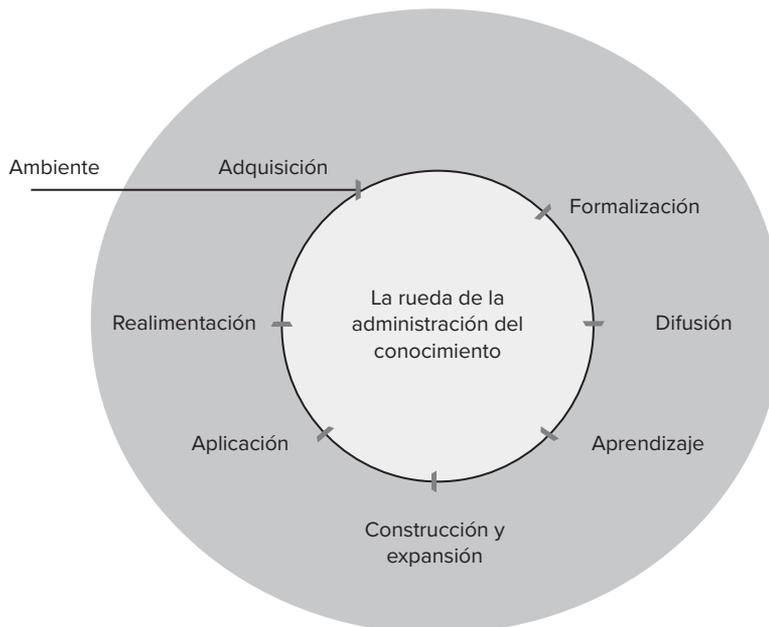
El conocimiento debe ser planeado, organizado, dirigido, estimulado y vigilado. La GC es el proceso mediante el cual las organizaciones generan valor a partir de su capital intelectual y de sus activos intelectuales. Cuando hablamos de generar valor queremos decir que los colaboradores, los gerentes y los dirigentes comparten y aprovechan los activos intelectuales para transformarlos en resultados concretos. Representa el esfuerzo por descubrir y aprender nuevas y mejores prácticas, nuevas y mejores soluciones, y nuevos productos y servicios. El conocimiento es la base principal del capital intelectual de las organizaciones. Una enorme riqueza que tiene un elevadísimo valor de mercado.

El capital intelectual representa el inventario de los conocimientos generados por la organización y se expresa como:<sup>44</sup>

- **Tecnología:** patentes, procesos, productos y servicios.
- **Información:** conocimiento de los clientes, proveedores, competidores, entorno, oportunidades e investigación.
- **Habilidades y competencias:** desarrolladas por los colaboradores.
- **Innovación:** solución de problemas en equipo, comunicación, gestión de conflictos, desarrollo de inteligencia competitiva.
- **Grupos de interés:** involucrados de manera sistémica en el negocio de la organización.

Todo lo anterior se conjuga y orienta para crear valor agregado de forma continua para todos los miembros de la institución. En pocas palabras, es la suma de lo que saben todos los elementos de una organización y que le proporciona una ventaja competitiva en el mercado y para su futuro (figura 14.18).

La gestión o administración del conocimiento pretende identificar lo que se sabe o lo que se debe saber dentro de la organización para familiarizarse eficazmente con el negocio. Significa crear, capturar, archivar, organizar, sistematizar, difundir y aplicar el conocimiento con el fin de valorizarlo y sacarle provecho. Involucra la información y la experiencia entre los colaboradores que tienen intereses y necesidades similares a efecto de crear innovaciones y generar rendimientos. En resumen, la administración del conocimiento está ligada a la decisión de cuál es el



◆ **Figura 14.18** La rueda de la administración del conocimiento.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Tranjan, R. A. (2008). *Rico de Verdade*. São Paulo: Editora Gente.

<sup>45</sup> Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.

conocimiento relevante para la organización y que sirve para sus propósitos y permite crear valor y proporcionar resultados concretos.

La tecnología de internet proporciona la mayoría de los sistemas de gestión del conocimiento. No obstante su base tecnológica (hardware y software), la GC se refiere mucho más a las personas, las relaciones de trabajo y la comunicación. En realidad, es una filosofía administrativa que combina las buenas prácticas en tecnología de la gestión del conocimiento con una cultura de aprendizaje organizacional que tiene por objeto mejorar el desempeño y la competitividad de los negocios.



Para conocer más sobre este tema, véase “La gestión del conocimiento (GC)”.

### Nota interesante

#### Desafíos de la gestión del conocimiento

Los tres desafíos principales de la gestión del conocimiento son:<sup>46</sup>

1. **Crear una infraestructura administrativa del conocimiento:** esta tarea implica construir redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, centros de aprendizaje o universidades corporativas para tal efecto. Otras serían asignar a un ejecutivo de alto nivel, como gerente del conocimiento, para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. **Construir una cultura del conocimiento:** este reto implica derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y conservar el conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esta tarea, que apunta a un cambio de cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento, ha generado una nueva concepción de la capacitación (y el aprendizaje) como un proceso de comunicación de conocimiento. De esta forma, los profesionales de la administración de personas se convierten en agentes del aprendizaje y consultores de desempeño.
3. **Administrar resultados:** para saber cuál es la forma de gestionar el conocimiento que ayude más a producir o a ahorrar dinero y a documentar el impacto económico.

<sup>46</sup> Corral, S. (s/f). “Knowledge Management: Are We in the Knowledge Management Business?”. En: [www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/](http://www.ariadne.ac.uk/issue18/knowledge-mgt/).

fican el cambio que se necesita y lo implantan con la ayuda de un consultor interno o externo. Este proceso presenta las características siguientes:<sup>47</sup>

1. **Se sustenta en la investigación y la acción:** en este caso significa reunir datos sobre una unidad (ya sea organizacional, un departamento, o la organización entera) y presentar esos datos a los colaboradores para que los analicen y planteen hipótesis sobre cómo debería ser esa unidad para alcanzar la excelencia. En otros términos, el DO utiliza un diagnóstico de la situación (investigación) y una intervención para modificarla (acción) y, a continuación, un refuerzo positivo para estabilizar y mantener la nueva situación. Los especialistas en capacitación de las Naciones Unidas utilizan la metodología de la investigación-acción en las empresas del sector público y privado de los países en desarrollo, porque consideran que es la estrategia de cambio organizacional más completa.
2. **El DO aplica los conocimientos de las ciencias conductuales:** con el propósito de mejorar la eficacia de la organización.
3. **El DO cambia actitudes, valores y creencias de los trabajadores:** para que los mismos colaboradores puedan identificar e implantar los cambios, sean técnicos, de procedimientos, de comportamientos, estructurales u otros, que se necesitan para mejorar el funcionamiento de la organización.
4. **El DO cambia a la organización en un sentido determinado:** el DO significa una mejora para resolver problemas y aumentar la flexibilidad así como la capacidad de reacción, el incremento de la calidad del trabajo, el aumento de la eficacia y el cambio cultural.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones del desarrollo organizacional

- **El DO** es un esfuerzo de largo plazo, apoyado por la alta dirección, que tiene por objeto mejorar los procesos para solucionar problemas y renovar la organización a través de un diagnóstico eficaz, en colaboración con la administración de la cultura organizacional, con especial importancia en los equipos formales de trabajo, los equipos temporales y la cultura intergrupal, que cuentan con la ayuda de un consultor-facilitador, y la aplicación de la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, inclusive la acción y la investigación.<sup>48</sup>

## Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es un enfoque de cambio organizacional con el cual los propios colaboradores, en equipo con la ayuda de sus gerentes, formulan y plani-

<sup>47</sup> Terra, 2005, *Gestão do Conhecimento*, pp. 84-85.

<sup>48</sup> Cummings, T. & Worley, C. (1993). *Organization Development and Change* (p. 3). Minneapolis: West Publishing Co.

- **El DO** consiste en aplicar los conocimientos de las ciencias conductuales en un esfuerzo de largo plazo por mejorar la capacidad de la organización para enfrentar los cambios del ambiente externo y aumentar sus habilidades para solucionar los problemas que la afectan.<sup>49</sup>
- **El DO** es un conjunto de intervenciones planificadas para producir un cambio, con base en valores humanistas y democráticos, que tiene por objetivos incrementar la eficacia de la organización y el bienestar de los colaboradores.<sup>50</sup>

<sup>49</sup> French, W. L. & Bell, C. H., Jr. (1981). *Organizational Development: Behavioral Science Interventions for Organizational Improvement* (p. 17). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>50</sup> Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G. & Osborn, R. N. (1995). *Basic Organizational Behavior* (p. 219). Nueva York: John Wiley & Sons.

## El proceso del desarrollo organizacional

El DO se implementa a través de un proceso dinámico compuesto por tres fases:<sup>51</sup>

1. **El diagnóstico:** que se hace a partir de la investigación sobre la situación actual. En general, el diagnóstico es una percepción de la necesidad de cambio en la organización o en una parte de ella. Dicha valoración o juicio se debe obtener por medio de entrevistas o investigaciones aplicadas a las personas o grupos involucrados.

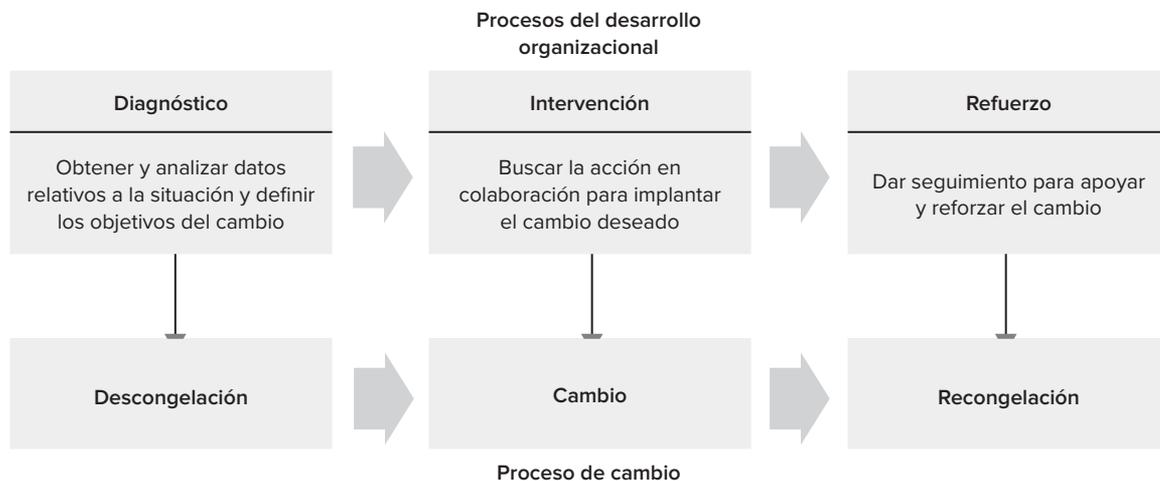
2. **La intervención:** es una acción para alterar la situación actual de manera planeada. Por lo general, la intervención es definida y planificada por medio de talleres y discusiones entre las personas y los grupos involucrados y tiene por objeto determinar las acciones y la dirección que debe seguir el cambio.
3. **El refuerzo:** es un esfuerzo por estabilizar, mantener y reforzar la nueva situación por medio de la constante realimentación. En general, el refuerzo se obtiene por medio de reuniones y evaluaciones periódicas que sirven de realimentación del cambio logrado.

En realidad, el DO funciona como un proceso planificado y negociado de cambio organizacional. El concepto de cambio se basa en el concepto de Lewin:<sup>52</sup> el cambio es un proceso de descongelación, cambio y recongelación, tema que vimos en el capítulo anterior (figura 14.19).

## Técnicas del DO

El DO utiliza técnicas variadas tales como:<sup>53</sup>

1. **Capacitación en sensibilidad:** también llamado capacitación de la sensibilidad, constituye la técnica más antigua y amplia del DO. Consiste en reunir a los *grupos T* (grupos en capacitación), orientados por un líder capacitado, para aumentar la sensibilidad de sus habilidades y dificultades para manejar las relaciones interpersonales. El resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y una posición menos defensiva), menor hostilidad hacia los otros (debido a una mejor comprensión de estos) y mayor sen-



◆ **Figura 14.19** El proceso de DO como un proceso de cambio.<sup>54</sup>

<sup>51</sup> Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications* (p. 736). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>52</sup> Lewin, Kurt (junio 1947). "Frontiers in Group Dynamics" en *Human Relations*, Vol. 1 Num. 1, pág. 542. Londres: The Tavistock Institute.

<sup>53</sup> Chiavenato, I. (2010). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>54</sup> Adaptado de: Schermerhorn, J. R., Jr., (1993). *Management for Productivity* (p. 672). Nueva York: John Wiley & Sons.

sibilidad a las influencias sociales y psicológicas en el comportamiento laboral.<sup>55</sup> Estos cambios favorecen la flexibilidad del comportamiento de las personas en relación con los otros. En general, se aplica de la cima hacia abajo, esto es, empieza en la cúpula de la organización y desciende hacia los niveles inferiores para mejorar la colaboración.

2. **El análisis transaccional (AT):** es una técnica que pretende generar el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, las cuales ocurren por medio de transacciones. Una transacción significa cualquier forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. El AT es una técnica destinada a los individuos y no a los grupos, porque se concentra en los estilos y los contenidos de las comunicaciones personales. Enseña a los individuos a enviar mensajes claros y ágiles, y a presentar respuestas naturales y razonables. El objetivo es reducir los hábitos destructivos de comunicación, los llamados “juegos”, en los cuales la intención o el significado de las comunicaciones es oscuro o se distorsiona. El AT se asemeja a una terapia psicológica para mejorar las relaciones interpersonales ya que permite a cada individuo autodiagnosticar su interrelación con los otros para modificarla y mejorarla gradualmente.<sup>56</sup>
3. **El desarrollo de equipos:** es una técnica de modificación del comportamiento en la cual varias personas de diversos niveles y áreas de la organización se reúnen bajo la coordinación de un consultor o líder y se critican mutuamente para establecer un punto de encuentro donde la colaboración sea más fructífera ya que elimina las barreras interpersonales a la comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. Cada equipo autoevalúa su comportamiento después de que se han eliminado las diferencias jerárquicas y los intereses específicos de cada área o departamento con el objeto de que exista una predisposición saludable para interactuar y, por consiguiente, para la creatividad y la innovación. La idea básica es construir equipos por medio de la apertura mental y de la acción de las personas.<sup>57</sup>

Las organizaciones, en busca de la flexibilización, la innovación y el cambio, han comenzado a migrar de una estructura organizacional basada en la departamentalización funcional a redes integradas de equipos.<sup>58</sup> Para ello, los equipos eficaces requieren

una definición clara de la filosofía y la misión de la organización, una estructura organizacional flexible y participativa, políticas organizacionales que permitan el comportamiento de las personas y la capacitación de trabajadores en habilidades técnicas y competencias interpersonales.

4. **La consultoría de procedimientos:** cuando se recurre a esta técnica cada equipo es coordinado por un consultor, cuya actuación varía. El coordinador permite ciertas intervenciones para que el equipo sea más sensible a sus procesos internos y para establecer metas y objetivos, la participación, el liderazgo, la toma de decisiones, la confianza y la creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo y para auxiliarles a desarrollar el diagnóstico de las barreras y las habilidades para la solución de problemas a efecto de fortalecer el sentido de unidad entre sus miembros, incrementar las relaciones interpersonales, mejorar el cumplimiento de las tareas, derribar barreras y aumentar su eficacia.
5. **La reunión de confrontación:** es una técnica de modificación del comportamiento que se aplica con la ayuda de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos en conflicto (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) llevan a cabo una reunión de confrontación que dura un día, en la cual cada grupo se autoevalúa y también evalúa el comportamiento de otro, como si estuviera colocado frente a un espejo. En esa reunión un grupo presenta al otro los resultados de esas evaluaciones y es interrogado sobre sus percepciones. A continuación se produce una discusión, al principio acalorada, que tiende a establecer un estado de comprensión y de entendimiento recíprocos sobre el comportamiento de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con total paciencia, pondera las críticas, modera los trabajos, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales. La reunión de confrontación es una técnica de enfoque socioterapéutico para mejorar la salud de la organización, ya que incrementa las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o equipos y planifica acciones correctivas o profilácticas.
6. **La realimentación de datos:** es una técnica de cambio del comportamiento que parte del principio de que cuantos más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será la posibilidad de que los organice y actúe creativamente. Este enfoque permite aprender nuevos datos respecto de uno mismo, los otros, los procesos grupales o la dinámica de toda la organización, datos que no siempre son tomados en cuenta. La realimentación se refiere a las actividades

<sup>55</sup> Korman, A. (1971). *Industrial and Organizational Psychology* (p. 22). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>56</sup> Berne, E. (1973). *Jogos da Vida*. Rio de Janeiro: Artenova.

<sup>57</sup> Chiavenato, Idalberto, *Introdução à Teoria Geral da Administração*, op. cit.

<sup>58</sup> Shonk, J. (1997). *Team-Based Organizations* (pp. 35-38 y 133-140). Chicago, IL: Irwin.

y los procesos que reflejan y proyectan la manera en que las demás personas perciben o visualizan a una persona.<sup>59</sup> Se requiere una intensa comunicación y un flujo adecuado de la información dentro de la organización para actualizar a los miembros y permitir que ellos mismos entiendan y valoren los cambios y exploren las oportunidades que generalmente se encuentran encubiertas dentro de la organización.

El punto de partida es mejorar inicialmente la sensibilidad intrapersonal para posteriormente mejorar e incentivar sus relaciones interpersonales. A continuación se inicia la formación y el desarrollo de equipos con técnicas intragrupalas, las cuales siguen las técnicas intergrupales necesarias para integrar a los diferentes equipos entre sí y, más adelante, las técnicas intraorganizacionales para definir los objetivos estratégicos que deben ser alcanzados mediante el trabajo conjunto y coordinado de los diferentes equipos involucrados. Las evidencias muestran que los cambios que hacen hincapié en las personas y la organización como un todo son más profundos y eficaces (figura 14.20).

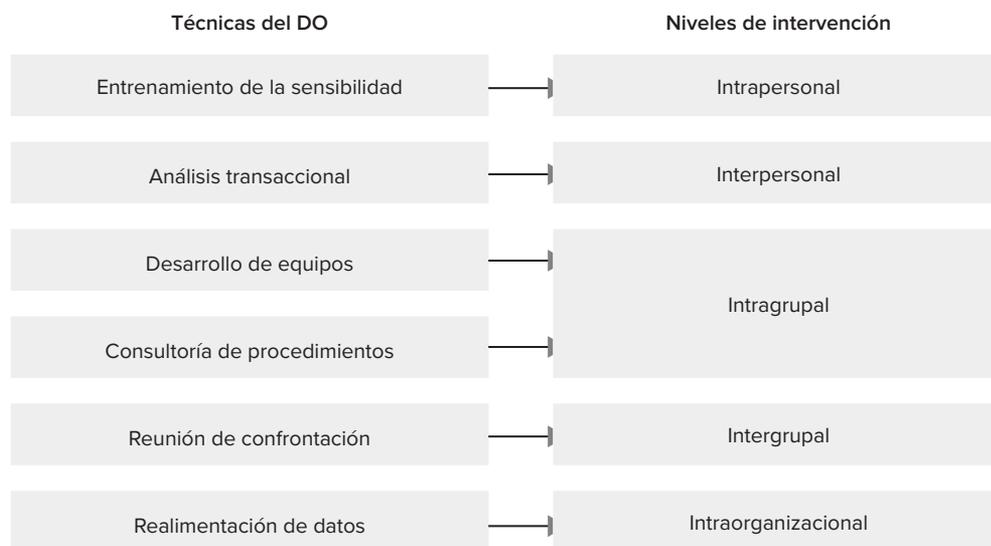
## Aplicaciones del desarrollo organizacional

La variedad de aplicaciones del DO, también llamadas intervenciones o técnicas, ha aumentado en años recientes. El DO comenzó con intervenciones en los procesos humanos para ayudar a las personas a comprender mejor y

a modificar sus propias actitudes, valores y creencias y, por tanto, a mejorar la organización. En la actualidad, la amplitud de las aplicaciones del desarrollo organizacional es impresionante en razón de la variedad de los cambios que se necesitan. Todas ellas se orientan a proporcionar a los colaboradores la mayor cantidad posible de datos para que puedan crear e implantar las soluciones que se necesitan, y realimentarlos para que les sea posible crear las condiciones para autoevaluar el progreso registrado. El DO está estrechamente relacionado con los cambios que tratan de agregar valor al negocio de la organización así como para las personas y los clientes. En el fondo, el DO se puede utilizar para realizar una reevaluación de la estructura organizacional, de los procesos y las tecnologías utilizados, de los productos y servicios que se ofrecen y de la cultura organizacional. La figura 14.21 muestra las posibilidades de aplicación del DO.

Las características principales del DO son:<sup>60</sup>

1. Se enfoca en la organización como un todo integrado.
2. Utiliza procesos grupales.
3. Su orientación es amplia y sistémica.
4. Adopta una orientación contingente frente al cambio.
5. Utiliza agentes de cambio dentro de la organización.
6. Proporciona realimentación inmediata de los datos.
7. Prioriza la solución de problemas.
8. Estimula el aprendizaje por medio de experiencias.
9. Acelera el desarrollo de equipos de trabajo.
10. Se enfoca en las relaciones sociales e interactivas.

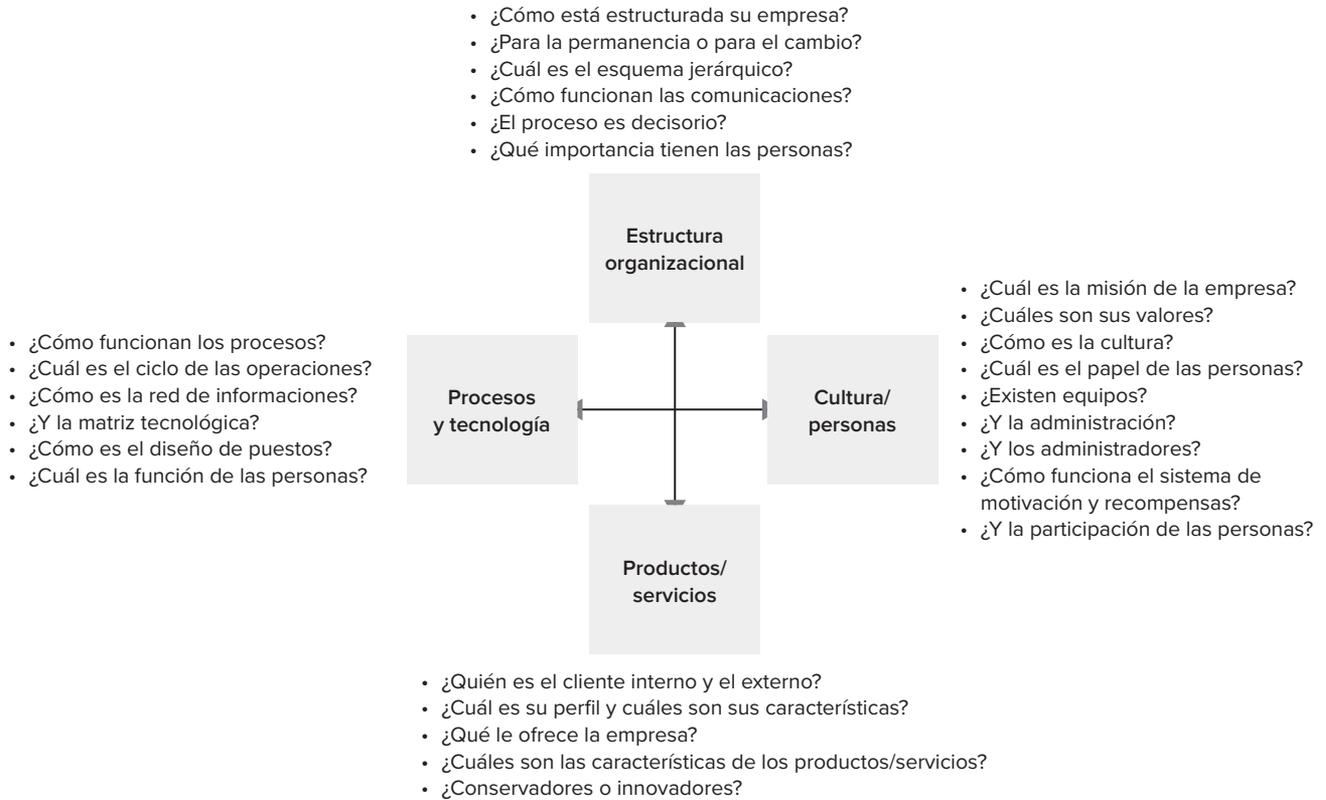


◆ Figura 14.20 Las diferentes técnicas del DO.<sup>61</sup>

<sup>59</sup> Bennis, W. G. (1966). *Changing Organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.

<sup>60</sup> Bradford, D. L. & Cohen, A. R. (1984). *Managing for Excellence*. Nueva York: Wiley & Sons.

<sup>61</sup> Chiavenato, I. (2015). *Teoria Geral da Administração*. Barueri, SP: Manole.



◆ **Figura 14.21** Cambios para agregar valor al negocio.<sup>62</sup>

## Limitaciones del desarrollo organizacional

Aun cuando sea un fuerte motor del cambio y la innovación organizacionales, el DO presenta algunas limitaciones:<sup>63</sup>

1. La eficacia de sus programas es difícil de evaluar.
2. Sus programas de implementación insumen mucho tiempo.
3. Por lo general, sus objetivos son muy vagos.
4. Los costos totales de un programa de DO son difíciles de cuantificar.
5. Por lo general, sus programas son muy caros.

Estas limitaciones no significan que se deban eliminar los esfuerzos del DO. Solo indican las áreas en las que el programa se debe perfeccionar. Los administradores pueden mejorar la calidad de los esfuerzos del DO con las medidas siguientes:<sup>64</sup>

1. Ajustar sistemáticamente los programas de desarrollo organizacional a las necesidades específicas de la organización.

2. Demostrar la forma en que las personas pueden cambiar sus comportamientos como parte del programa de cambio organizacional.
3. Modificar los sistemas de recompensas de la organización para premiar a los miembros que cambian su comportamiento de acuerdo con el programa.

Los esfuerzos de la DO como forma de actuar para mejorar a las organizaciones y las personas permiten ampliar el papel de la GTH y el de los gerentes de línea.

En el fondo, el DO representa una serie de esfuerzos conjuntos para cambiar a la organización mediante la modificación de las actitudes y los comportamientos de los talentos que trabajan en ella. Un cambio de mentalidad es el medio más eficaz para cambiar a toda la organización.

## Creatividad e innovación

Sin imaginación y creatividad no hay innovación. La creatividad es la aplicación de la imaginación y del ingenio para presentar una nueva idea, un enfoque diferente o una nueva solución para un problema. Es esencial en las organizaciones que enfrentan demandas de un entorno inestable y cambiante. En situaciones laborales complejas y versátiles, los gerentes deben utilizar todas las ventajas de la participación, la implicación y las facultades atribuidas a las personas (*empowerment*) para estimular la creatividad

<sup>62</sup> Chiavenato (2003), Idalberto, *Os Novos Paradigmas*, São Paulo: Editora Atlas, p. 159.

<sup>63</sup> Heisler, W. J. (1975, febrero). "Patterns of OD in Practice". *Business Horizons*: 77-84.

<sup>64</sup> Evans, M. G. (1974, abril). "Failures in OD Programs—What Went Wrong". *Business Horizons*: 18-22.

individual y grupal. Al parecer, la habilidad para fomentar la creatividad y tolerar los errores hoy es una de las responsabilidades gerenciales más importantes porque quien se equivoca podrá acertar con más rapidez. La creatividad es la base del cambio constructivo y su aspecto más importante se llama innovación.

La innovación requiere imaginación y creatividad. La innovación es el proceso para crear nuevas ideas y ponerlas en práctica.<sup>65</sup> Es el acto de converger en nuevas ideas para implementar aplicaciones concretas en una situación. En las organizaciones esas aplicaciones concretas se presentan de dos formas: la innovación de procesos, con la creación de nuevas maneras de hacer las cosas, y la innovación de productos, que deriva en la creación de productos o servicios nuevos o mejorados (figura 14.22).



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Y cómo queda la creatividad?”.

La administración de la innovación, tanto de procesos como de productos o servicios, incluye un apoyo intensivo a la invención (el acto de descubrir) y a la aplicación (el acto de usar). La invención se refiere al desarrollo de nuevas ideas. Ahora se requiere que los gerentes creen nuevos ambientes de trabajo que estimulen la creatividad y el surgimiento de nuevas ideas a través de las personas.

La aplicación se refiere al empleo de los inventos para extraer su valor y sacar provecho de ellos. En este caso, los administradores deben asegurar la implantación de buenas ideas para nuevos o diferentes procesos de trabajo. Deben asegurar que el potencial comercial de las ideas para nuevos productos o servicios se realice a plenitud (figura 14.23).

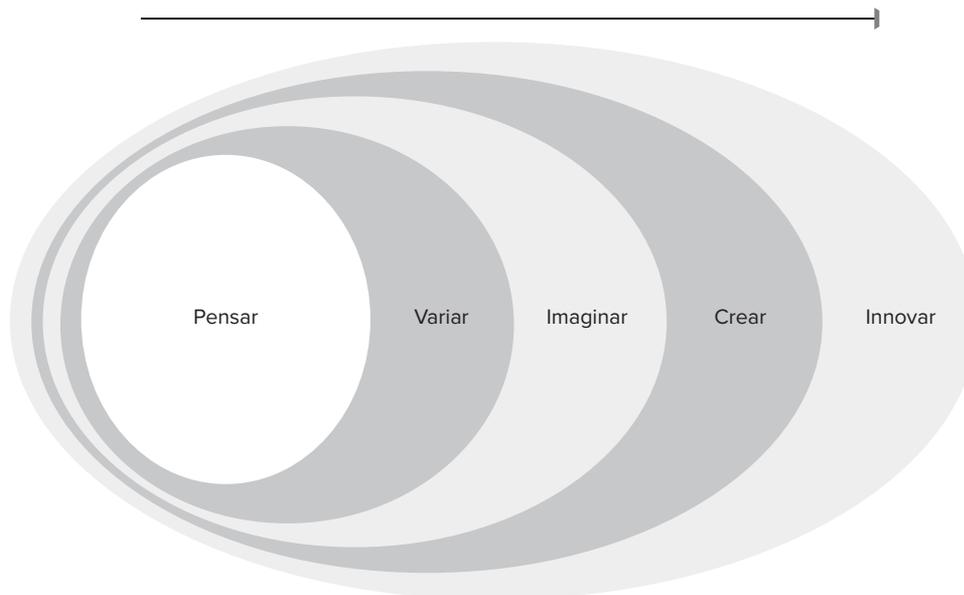


Para conocer más sobre este tema, véase “La magia de la innovación”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetário

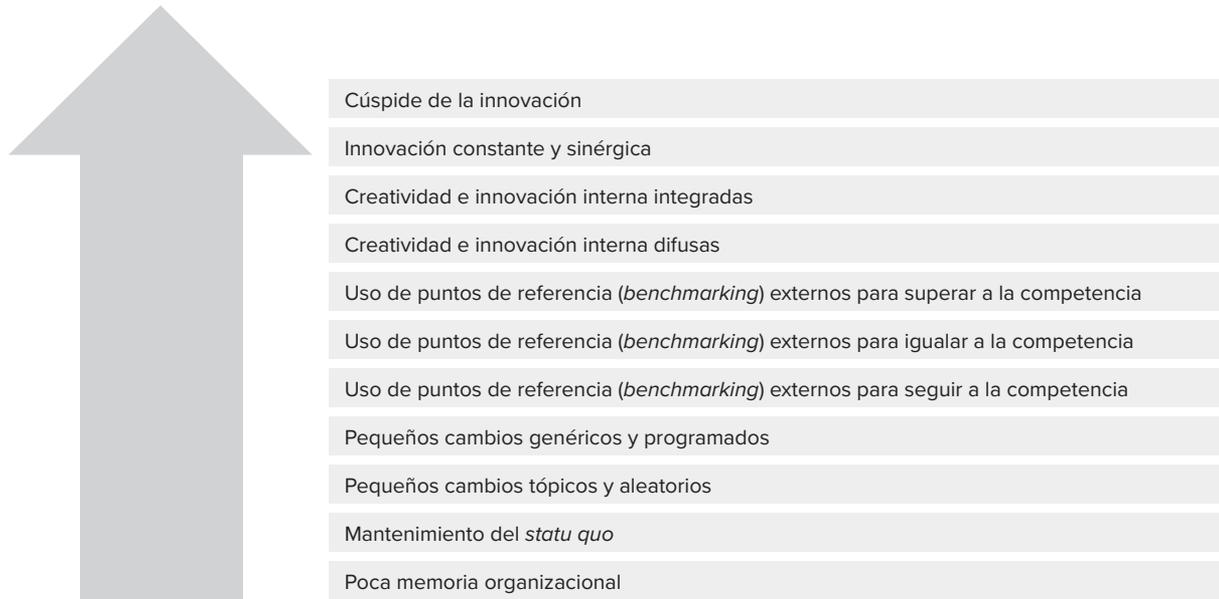
Para cambiar la estructura y la cultura del Banco Planetário, Pedro Behring buscó estimular la creatividad y la innovación. Aun cuando en buena parte de las actividades del banco predominan ciertos aspectos burocráticos y rutinarios, Pedro quería oxigenar y renovar su empresa, enfocarla totalmente en el cliente externo y fomentar el trabajo en equipo. Para empezar, derribó muros y símbolos jerárquicos (como oficinas de ejecutivos, estacionamiento privado, restaurantes y baños separados) a efecto de acercar a todos los trabajadores. Quería que el DRH le echase una mano en estas medidas. ¿Usted cómo actuaría si fuera el director de RRHH?



◆ Figura 14.22 Los caminos de la innovación.<sup>66</sup>

<sup>65</sup> Peters, T. (1987). *Thriving on Chaos*. Nueva York: Alfred A. Knopf.

<sup>66</sup> Chiavenato, I. (2008). *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanças Estão Mexendo com as Empresas* (cap. 8, pp. 272-291). Barueri, SP: Manole.



◆ **Figura 14.23** Niveles de innovación en las organizaciones.

### Nota interesante

#### Cómo crear una estructura para impulsar la creatividad en la organización

Para generar un ambiente de creatividad en la organización es preciso:

1. Implantar e impulsar un programa de sugerencias.
2. Desarrollar grupos que generen ideas (lluvia de ideas).
3. Establecer oficinas para generar o administrar conceptos.
4. Establecer centros de creatividad.
5. Desarrollar círculos de calidad y de creatividad.
6. Elaborar programas de capacitación en creatividad.
7. Implantar un programa de mejora continua y de incremento de la innovación.
8. Investigar y desarrollar ideas con las personas.
9. Sustener reuniones de creatividad con regularidad.
10. Desarrollar a las personas para que actúen como facilitadoras de la creatividad.

## El proceso de innovación

Los profundos cambios y transformaciones tecnológicos, económicos, políticos y sociales son las grandes características del mundo actual. Estas condiciones de cambio y de transformación influyen enormemente en las organizaciones. En ellas, los administradores se deben ocupar de estimular, apoyar y alcanzar la innovación por medio de las personas.

El proceso de innovación ocurre en cinco etapas:<sup>67</sup>

1. **Generación de ideas:** proporciona nuevas formas de conocimiento en razón de descubrimientos, extensiones de conocimientos actuales o creatividad espontánea derivadas de la inventiva de las personas y la comunicación entre ellas.
2. **Experimentación inicial:** en esta etapa las ideas se prueban por primera vez, en forma de conceptos, de

prototipos o de muestras, en discusiones con otras personas, clientes, consumidores o técnicos.

3. **Determinación de la viabilidad:** la practicidad y el valor financiero de las ideas deben ser examinados mediante estudios formales que identifiquen los costos y los beneficios potenciales, así como sus posibles mercados y aplicaciones.
4. **Aplicación final:** se presenta cuando el nuevo producto se comercializa y se pone a la venta en el mercado abierto, o cuando el nuevo proceso es implantado como parte de la rutina normal de las operaciones.
5. **Evaluación de los resultados:** en esta fase se compara el éxito que ha obtenido el emprendimiento y se lleva a cabo la realimentación para lograr posibles mejoras.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo derribar barreras y estimular la innovación”.

<sup>67</sup> Schermerhorn, J. R., Jr. (1996). *Management* (p. 440). Nueva York: John Wiley & Sons.

La persona creativa	La organización creativa
1. Fluidez de conceptos Apertura mental	1. Canales de comunicación abiertos Interacción con fuentes externas Territorios sobrepuestos. Sistemas de sugerencias, técnicas grupales ( <i>lluvia de ideas</i> )
2. Originalidad	2. Asignación de problemas a no especialistas Atribuciones excéntricas Utilización intensiva de equipos
3. Menor autoridad Mayor independencia	3. Descentralización. Posiciones poco definidas Control relajado. Aceptación de errores Normas para correr riesgos
4. Alegría en el trabajo Curiosidad Exploración no disciplinada	4. Libertad de elección y búsqueda de problemas Cultura amplia y más flexible Libertad para discutir ideas
5. Persistencia Compromiso Enfoque dirigido	5. Recursos asignados al personal creativo y a proyectos que no tienen rendimiento inmediato Sistema de recompensas por la innovación Asignación de responsabilidades periféricas

Figura 14.24 aracterísticas de las personas y las organizaciones creativas.<sup>68</sup>

La creatividad y la innovación constituyen una forma de vida en muchas organizaciones. Esto significa que ambas dependen de la cultura organizacional. 3M, una de las compañías más innovadoras y exitosas del mundo, atribuye su éxito a la creatividad de sus colaboradores. ¿Cómo lo logró? Por medio de una cultura organizacional sumamente abierta y participativa, que privilegia a las personas, la

creatividad y la innovación. La libertad y la franqueza imperan en la organización. A efecto de estimular la creatividad de las personas, 3M concede un tiempo al colaborador para que haga lo que mejor le parezca, dentro de su horario de trabajo. El tradicional *tentempié* de los colaboradores. Esta libertad interna provoca que 3M consiga la proeza de lanzar un producto nuevo cada semana (figura 14.24).

### Nota interesante

#### Sugerencias para incentivar la creatividad organizacional<sup>69</sup>

- Desarrolle la aceptación del cambio:** en la organización, las personas deben pensar que el cambio producirá beneficios para ellas y para la empresa. Esa creencia aumenta cuando las personas participan con sus administradores en la toma de decisiones y en los asuntos que les conciernen, como la seguridad de empleo, por ejemplo, que son discutidos cuando se planifican e implantan cambios. Esto elimina posibles resistencias personales a los cambios.
- Fomente las nuevas ideas:** los administradores, desde la cima hasta los supervisores de primera línea, deben asumir con claridad, con palabra y acciones concretas que están totalmente abiertos a las nuevas ideas y enfoques. Para estimular la creatividad, los administradores deben estar dispuestos a escuchar las sugerencias de sus subordinados y a implantar las buenas ideas o llevárselas a sus superiores.
- Permita una mayor interacción:** se puede promover un clima permisivo y creativo si brinda a las personas la oportunidad de interactuar con otros miembros de su propio grupo de trabajo o de otros. Esta interacción incentiva el intercambio de información útil, el libre flujo de ideas y las nuevas perspectivas para la solución de problemas.
- Tolere los errores:** muchas ideas nuevas pueden ser inútiles o tal vez no sea posible ponerlas en práctica. Los administradores eficaces aceptan el hecho de que se debe invertir tiempo y recursos en la experimentación de nuevas ideas, aun cuando estas no conduzcan a una solución.
- Defina objetivos claros y brinde libertad para alcanzarlos:** la creatividad de las personas debe tener un propósito y un rumbo. Por eso, los administradores señalarán líneas de orientación y límites razonables para llevar cierto control sobre el volumen de tiempo y dinero que se invierten en el comportamiento creativo.
- Ofrezca reconocimiento:** las personas creativas trabajan motivadas, incluso en tareas duras o que no les interesan, cuando son recompensadas por un trabajo bien hecho. Cuando los gerentes ofrecen reconocimiento de forma tangible y clara, como premios y aumentos de sueldo, demuestran que la organización valora el comportamiento creativo.

<sup>68</sup> Fuente: Daft, R. (1994). *Management* (p. 366). Orlando, FL: Dryden Press.

<sup>69</sup> Stoner, J. A., Freeman, R. E. & Gilbert, D. R., Jr. (1995). *Management* (p. 429). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.



Para conocer más sobre este tema, véase “Cómo poner barreras e impedir la innovación”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetario

Pedro Behring quería hacer mapas de las fuerzas positivas y negativas del proceso de cambio que quería implantar en el Banco Planetario. El director de RRHH acudió a ayudarle con este fin. ¿Usted cómo procedería en este caso?

### Ejercicio

#### Cambios en la Compañía Aérea Nacional<sup>70</sup>

Objetivos del ejercicio:

1. Ejemplificar la manera en que las fuerzas del cambio y la estabilidad se pueden administrar en un programa de desarrollo organizacional.
2. Ilustrar los efectos que las técnicas alternativas de cambio tienen en la fuerza relativa de los impulsos de cambio y las fuerzas de estabilidad.

Situación:

La división de marketing de la Compañía Aérea Nacional (CAN) sufrió dos reorganizaciones en los pasados dos años. En la primera, la estructura organizacional pasó de la forma funcional a la matricial, la cual no satisfizo a los gerentes funcionales. Estos se quejaban de que la estructura en forma de matriz confundía las relaciones de autoridad y responsabilidad. En vista de las quejas, el gerente de marketing decidió reimplantar la estructura funcional. La nueva estructura mantuvo los grupos de marketing y proyectos, los cuales eran administrados por gerentes de proyectos, con algún personal de *staff*. Sin embargo, en esos grupos no se introdujo a ningún especialista funcional.

Después del cambio, algunos problemas salieron a la superficie. Los gerentes de proyecto se quejaban de que no contaban con la ayuda adecuada del *staff* funcional. Además de la demora, tenían problemas para establecer relaciones estables con los miembros del *staff*. Como tales problemas afectaban los servicios al cliente, los gerentes de proyecto solicitaron un cambio en la estructura organizacional, probablemente que se dirigiera nuevamente hacia una estructura matricial. Ante estas quejas y exigencias de los gerentes funcionales y los de proyecto, el vicepresidente ponderó la posibilidad de llevar a cabo una nueva reorganización. Para ello, solicitó a un consultor externo que le ayudara a planificarla.

<sup>70</sup> Adaptado de: Chung, K. H. & Megginson, L. C. (1981). *Organizational Behavior* (pp. 498-499). Nueva York: Harper & Row.

El procedimiento:

1. Divida al grupo en equipos de cinco o siete alumnos que asumirán el papel de consultores.
2. Cada equipo debe identificar las fuerzas impulsoras y las opositoras al cambio que hay en la empresa y anotarlas a continuación:

Fuerzas impulsoras:

---



---



---



---



---



---

Fuerzas opositoras:

---



---



---



---



---



---

3. Cada equipo debe desarrollar un conjunto de estrategias para aumentar las fuerzas impulsoras y otro para reducir las fuerzas opositoras.
4. Cada equipo debe preparar una lista de los cambios que pretende introducir.
5. El grupo debe escuchar las recomendaciones de cada grupo y evaluarlas

### Volvamos al caso introductorio

#### Banco Planetario

El director de RRHH sugirió a Pedro Behring que creara un equipo para implementar los cambios, que tendrían dos funciones principales. La primera sería establecer metas de cambios y comunicarlas ampliamente a todos los trabajadores del banco. La segunda sería definir estrategias de cambio y cuidar su perfecta planeación y comprensión. Al mismo tiempo, Pedro empezó a tener reuniones diarias con el presidente y grupos de trabajadores para conversar con ellos, explicarles los planes y obtener su aprobación y compromiso. A partir de esas reuniones, Pedro quería formar equipos multifuncionales de calidad y de productividad que involucraran a trabajadores y gerentes de todas las unidades del banco. Más aún, Pedro quería poner a disposición de cada equipo todos los medios y recursos disponibles, como capacitación, orientación, desarrollo, liderazgo, motivación, ideas, conceptos y filosofías. ¿Cómo podría usted ayudar a Pedro?

## Universidades corporativas

En lugar de las unidades específicas de capacitación, como departamentos o centros de capacitación, en la actualidad las organizaciones piensan en una dimensión mayor.<sup>71</sup> Se trata del concepto de la universidad corporativa (UC), la cual sería la encargada de la educación y gestión del

<sup>71</sup> Chiavenato, I. (2008). *Treinamento e Desenvolvimento: Como Desenvolver Talentos na Organização*. Barueri, SP: Manole.

conocimiento corporativo de modo integral y sistémico.<sup>72</sup> La UC no es propiamente un lugar físico, sino un concepto que involucra a toda la organización, incrementado por la era digital. Debe ser un centro que genere resultados para la empresa.<sup>73</sup> Casi siempre es virtual y utiliza la tecnología disponible para ofrecer aprendizaje a cualquier hora y en cualquier lugar. Son un proceso y una mentalidad que se derivan de la era del conocimiento, donde este constituye la nueva base de la creación de riqueza individual, organizacional o nacional y tienen una rápida obsolescencia que ahora, en la era digital, es incluso más acelerada.

Los principales objetivos de una UC son:<sup>74</sup>

1. Crear una cultura corporativa concentrada en el aprendizaje organizacional enfocado en el aprendizaje constante de las personas, el cambio y la innovación.
2. Fomentar el conocimiento y el concepto de una educación incluyente que abarque a los grupos de interés internos y externos, inclusive a toda la cadena de valor.
3. Organizar actividades de apoyo enfocadas en el autodesarrollo, y atribuir esa responsabilidad a las personas.
4. Diagnosticar las competencias críticas necesarias para la organización y crear las condiciones para construir las y desarrollarlas de forma continua.
5. Dar prioridad a programas orientados al negocio de la organización.
6. Reducir los costos de la capacitación y aumentar la productividad.
7. Ofrecer servicios de educación corporativa a otras organizaciones a efecto de convertirse en un centro de resultados.

### La GTH hoy

#### Los clientes son los clientes. Los negocios están aparte<sup>75</sup>

Varias empresas han creado sus universidades corporativas con gran éxito en términos de resultados, pero una de ellas está haciendo las cosas de otra manera. Dell Anno, la fábrica de muebles con domicilio en Bento Gonçalves, RS, no solo tomó en serio el negocio, sino que

lo extrapoló, y con mucho éxito. Su lema: todo aquel que quiera estudiar debe pagar. Cuando la empresa decidió constituir su UC, la Única Industria de Muebles S.A., dueña de las marcas Dell Anno, Favorita y New, no pensaba en lucrar ni en cambiar el enfoque de su negocio hacia la educación. Su objetivo inicial era combatir el desperdicio típico de la industria y ofrecer capacitación gratis para atender a los dueños y los gerentes de sus franquicias y venderles sus productos. Pero se dio cuenta de que la rotación de personal hacía que la inversión se esfumara. De cada diez capacitados solo tres permanecían en la empresa dentro de los doce meses siguientes. Para lograr que los franquiciatarios empezaran a valorar la capacitación que recibían, la empresa empezó a cobrar 10 000 reales por el curso para comerciantes, con 72 horas de duración o alrededor de 138 reales por hora-aula, valor superior al de cualquier otro curso similar. Al principio fue difícil convencerlos, porque estaban acostumbrados al sistema gratuito. Durante casi tres meses, el gerente de capacitación peregrinó por el país explicando a los comerciantes el modelo de paga y quedó asombrado por su receptividad. El primer grupo estuvo lleno. Según datos de la UC, las empresas que participaron en ese curso crecieron 60% en los dos años siguientes. La UC definió la meta de atender a tres mil alumnos por año. Ahora, los cursos están abiertos para todos los colaboradores de la red, de cualquier nivel jerárquico. Ofrece cinco opciones de formación, entre ellas un programa para transformar a los vendedores en consultores de ambientes. Los demás cursos son gratis.

Marisa Éboli señala las prácticas más comunes que desarrollan las UC:<sup>76</sup>

1. Acciones y programas educativos basados en las competencias críticas de la organización, los cuales deben:
  - Ofrecer verdaderos beneficios a todos los grupos de interés.
  - Ser difíciles de imitar, a pesar de que no son eternos.
  - No estar encerradas dentro de los muros de la organización.
  - No limitarse a los productos o los servicios ofrecidos.
2. El sistema de GC estimula que se compartan conocimientos y se intercambien experiencias; el desafío de las empresas deja de ser solo producir bienes y servicios, pues ahora también es desarrollar actividades que generen soluciones integradas para toda la cadena de valor e involucren a todos los grupos de interés. Generar y difundir conocimiento es un proceso de aprendizaje organizacional que presenta desafíos como:

<sup>72</sup> Meister, J. C. (1999). *Educação Corporativa: A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas*. São Paulo: Makron Books.

<sup>73</sup> Eboli, M. (2006). *Educação Corporativa: Panorama e Perspectivas*. En: Boog, G. G. & Boog, M. T. (Eds.), *Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Gestão e Estratégias* (pp. 57-68). São Paulo: Pearson Prentice Hall.

<sup>74</sup> Chiavenato, 2008. *Treinamento e Desenvolvimento*.

<sup>75</sup> Naiditch, S. (2008, febrero). *Aprende? Pague a conta! Exame*. Véase también: [www.dellanno.com.br](http://www.dellanno.com.br).

<sup>76</sup> Eboli, M. (2002). "O Desenvolvimento das Pessoas e a Educação Corporativa". En: Limongi França, A. C. et al. (Eds.), *As Pessoas na Organização* (pp. 194-195). São Paulo: Gente.

- Manejar la veloz obsolescencia del conocimiento que se debe a que su plazo de vigencia es cada vez menor.
- Incorporar ritmo, rapidez y precisión a la gestión del conocimiento.
- Entender qué conocimiento no es recolectar, sino conectar. Generar nuevos conocimientos y hacer nuevas conexiones entre ellos, enfocándose en el negocio.
- Estimular la creatividad colectiva.
- Descubrir modos de estimular e intensificar el aprendizaje.
- Administrar el conocimiento organizacional para que la estrategia del negocio sea viable en virtud de que se desarrollen competencias críticas.
- Ampliar la red de relaciones internas y externas de la organización.

El sistema de GC debe favorecer la inteligencia organizacional y su elevado desempeño a través de las siguientes etapas del ciclo de la GC, a saber:

- **La generación** es el proceso de investigación, obtención y validación de conocimientos.
- **La asimilación** es el proceso de educar a las personas para que asimilen los conocimientos esenciales, principalmente los relacionados con conceptos de determinadas actividades y técnicas para ejecutarlas.
- **La comunicación** es el proceso de divulgar el conocimiento organizacional para que se transforme en inteligencia organizacional.
- **La aplicación** se refiere a las acciones y los procesos que estimulan el desarrollo de habilidades y actitudes para que las personas puedan actuar mediante la aplicación del conocimiento asimilado, generar resultados y agregar valor al negocio. En este momento es cuando el conocimiento se transforma en competencia.

El sistema de GC exige la participación de personas involucradas y comprometidas con él. Es una responsabilidad de todos.

3. La utilización intensiva de la tecnología aplicada a la educación para facilitar el aprendizaje virtual. Es el llamado aprendizaje mediado por la tecnología (AMT).
4. Un fuerte compromiso de la organización con la ciudadanía corporativa en función de la ética y la responsabilidad social enclavado por medio de sus currículos. Según Eboli, no es casualidad que las empresas pioneras en la implantación de proyectos de educación corporativa también lo son en lo referente a programas de ciudadanía organizacional.
5. La educación corporativa es un vehículo que fortalece y difunde la cultura organizacional porque integra,

reproduce o incluso transforma los valores y los supuestos básicos de la organización.

6. Los líderes y los gerentes toman la responsabilidad del proceso de aprendizaje y adoptan el papel de educadores en sus equipos y se convierten en agentes de la difusión, la consolidación y la transformación de la cultura organizacional a través de un liderazgo educador. Como dice la autora, trabajar, aprender y educar se integran a la vida corporativa.
7. Considerar los objetivos del negocio para evaluar los resultados de las inversiones en educación, con hincapié en la mejora del desempeño, la asociación con los gerentes y la vinculación con las necesidades del negocio.
8. Formar asociaciones con instituciones de enseñanza superior, nacionales o extranjeras, para agregar valor a los programas personalizados de enseñanza a ejecutivos y programas de certificación. Una intensa cooperación entre la escuela y la empresa en busca de competitividad.

## Influencia de las UC en las personas

Las consecuencias de las UC en las personas son profundas y variadas. A través de ellas, las personas tendrán que desarrollar ciertas competencias individuales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber.<sup>77</sup>

1. **Aprender a aprender:** las personas deben contribuir constructivamente en todo, desde cómo asegurar la calidad de los productos hasta cómo mejorar los procesos organizacionales. Por tanto, deben contar con condiciones para utilizar un conjunto de técnicas, como analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar con creatividad para generar opciones. El objetivo es conseguir que la actitud de aprender a aprender se convierta en parte natural de la forma en que las personas piensan y se comportan en el trabajo. Su conocimiento constituye un activo intangible. En el balance del patrimonio, ellas dejan de ser consideradas un elemento de los costos y pasan a ser parte integral del capital intelectual.
2. **Comunicación y colaboración:** antiguamente, el buen desempeño significaba ejecutar un conjunto de tareas que eran repetitivas y la calificación profesional estaba asociada con cada tarea específica. Ahora, los equipos constituyen el fundamento de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más vinculada a su capacidad interpersonal de comunicar y colaborar.
3. **Raciocinio creativo y solución de problemas:** en el pasado, la administración paternalista asumía la res-



<sup>77</sup> Eboli, 2006, *Educação Corporativa: Panorama e Perspectivas*.

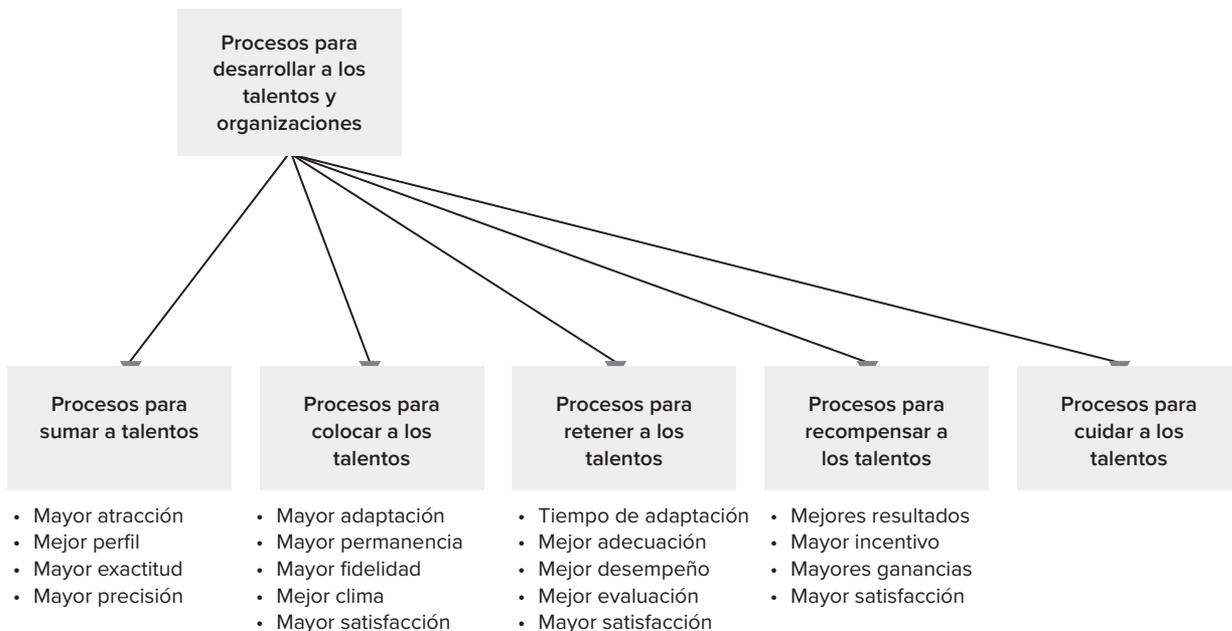
ponsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy en día, se espera que el personal operativo descubra por sí mismo cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello, deben pensar de forma creativa, desarrollar habilidades para resolver problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.

4. **Conocimiento tecnológico:** en el pasado, conocer de tecnología significaba saber operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia radica en usar el equipo de información que conecte a la persona con los miembros de sus equipos en todo el mundo. Las personas deben usar las computadoras no solo para sus tareas relacionadas con el trabajo sino, sobre todo, para sus contactos con profesionales en todo el mundo, para compartir mejoras y para recomendar mejoras en sus procesos de trabajo. La computadora es la principal plataforma de trabajo de las empresas.
5. **Conocimiento global de los negocios:** cada vez es más frecuente que las personas tengan que aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, el cual no permite prever con certeza alguna lo que será el futuro de la organización o del mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad de ver el todo sistémico (*gestalt*) en el que opera la organización es indispensable para

cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a ella.

6. **Liderazgo:** el nuevo imperativo es el desarrollo del liderazgo en las empresas. La identificación y el desarrollo de personas excepcionales capaces de llevar a la organización al futuro será vital. El secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
7. **Autogestión de la carrera:** las organizaciones han comenzado a transferir a las personas el autodesarrollo y la autogestión para que ellas puedan asumir el control de sus carreras y administrar su desarrollo personal. Como las calificaciones necesarias no dejan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización asumen el compromiso de asegurar que poseen las calificaciones, el conocimiento y las competencias que exigen tanto la actividad actual, como las futuras. En consecuencia, la capacidad de autoadministrar la vida profesional empieza a ser considerada una competencia adquirida y necesaria para disparar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

Dentro de esa visión, las organizaciones del nuevo milenio tendrán que reunir cinco características simultáneas y fundamentales, las cinco F: *fast, focused, flexible, friend y fun* (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida) para estimular el aprendizaje y el conocimiento organizacionales (figura 14.25).<sup>78</sup>



◆ **Figura 14.25** Influencia de los procesos para desarrollar a los talentos en los demás procesos de la GTH.

<sup>78</sup> Kanter, R. M. (1992). *Quando os Gigantes Aprendem a Dançar*. Rio de Janeiro: Campus.

En resumen, es provocar que ocurra el cambio, vivirlo y enfrentar la complejidad y la incertidumbre. Simplificar y descomplicar las organizaciones para desatarlas de la basura burocrática que impide su funcionamiento. Dar libertad y autonomía a las personas para que puedan

utilizar sus recursos más importantes: el conocimiento, la inteligencia y el talento.<sup>79</sup> Todo eso indica la presencia de algo más grande y amplio en la organización: la educación corporativa.

### Preguntas de repaso

1. Defina las características de los nuevos tiempos y de las nuevas organizaciones.
2. Comente la oleada de reorganizaciones y sus causas.
3. Explique la creatividad y la innovación. Defina el proceso de innovación.
4. ¿Cuáles son las características de las personas y las organizaciones creativas?
5. Ofrezca sugerencias sobre cómo incentivar la creatividad organizacional.
6. Explique las cinco disciplinas de las organizaciones que aprenden.
7. Explique el proceso de cambio. Defina cada una de sus etapas.
8. Explique el campo dinámico de las fuerzas en el proceso de cambio.
9. ¿Qué es un agente de cambio?
10. Presente un concepto de desarrollo de personas.
11. ¿Cuáles son los métodos de desarrollo de las personas ligados al puesto actual?
12. ¿Cuáles son los métodos de desarrollo de las personas fuera del trabajo?
13. Explique el desarrollo de las carreras. ¿Cómo se pueden conciliar los intereses?
14. ¿Qué herramientas son útiles para el desarrollo de las carreras?
15. ¿Cuáles son los esquemas de orientación de los trabajadores?
16. Explique algunos programas exitosos para hacer carrera.
17. Explique el programa de *trainees*.
18. ¿Cómo funciona el programa de la cadena de hoteles Hyatt?
19. Presente un concepto de desarrollo organizacional, sus características y sus etapas como proceso.
20. Explique las técnicas de desarrollo organizacional y sus características.
21. Mencione las aplicaciones y las limitaciones del desarrollo organizacional.

### Preguntas para discusión

1. Las personas tienen una aptitud increíble para aprender y desarrollarse a lo largo de toda su vida. Pero, ¿aprovechan todo ese potencial? ¿Qué piensa de esta cuestión?
2. Las cuatro etapas del ciclo de capacitación, desde la detección de las necesidades de capacitación hasta la evaluación de los resultados, son criticadas por el hecho de que, al colocar en cero las necesidades, se vuelve a lo que sería correcto. ¿Este enfoque no sería como regresar la vara a cero? ¿Volver al pasado? ¿O no intentar ninguna mejoría? ¿Usted qué opina?
3. En un mundo de cambios exponenciales donde las transformaciones son increíblemente rápidas y profundas, ¿cómo podría usted mejorar la capacitación?

### Caso de análisis

#### Asea Brown Boveri (ABB)<sup>80</sup>

Para competir en todo el mundo y enfrentar un entorno con tecnología avanzada, las organizaciones modernas colocan a la competitividad en un lugar prioritario. Un buen ejemplo es el caso de Asea Brown Boveri (ABB), una empresa global con domicilio en Zurich. ABB produce equipos eléctricos

de alta tecnología, factura 30 000 millones de dólares y cuenta con 215 000 empleados. El coloso recurre a la “desorganización” para competir en el mercado global que se mueve con enorme rapidez.

Para ello, ABB hizo cuatro cosas para ser supercompetitiva:

<sup>79</sup> Chiavenato, 2010, *Introdução à Teoria Geral da Administração*.

<sup>80</sup> Tomado de: Peters, T. (1992). *Liberation Management* (p. 9). Nueva York: Alfred Knopf.

1. Se organizó en pequeñas unidades de negocios.
2. Fortaleció a sus colaboradores atribuyéndoles facultades.
3. Compactó su jerarquía mediante la reducción de niveles.
4. Eliminó el *staff* central.

En primer lugar, el presidente, Percy Barnevik, transformó a la empresa en 5 000 pequeñas compañías, cada una con un promedio de 50 colaboradores. Cada pequeña compañía funciona como un negocio pequeño muy enfocado en el consumidor y en el cual el esfuerzo de cada colaborador está totalmente centrado en su mercado local. Cada una de las unidades de 50 personas escoge a su propio gerente y a tres o cuatro representantes. Como cada unidad es perfectamente administrable, resulta fácil monitorear lo que hace cada persona, cosa que no es posible cuando las unidades tienen muchas personas.

En segundo lugar, la rapidez en la toma de decisiones permite que cada una de las 5 000 compañías pequeñas sea autónoma, con colaboradores fortalecidos (mediante la atribución de facultades) y con autoridad para tomar todas las decisiones de su negocio. Esto les proporciona confianza y motivación para trabajar. Si un cliente tiene una reclamación respecto a un equipo de 500 000 dólares, el colaborador tiene autoridad para autorizar su sustitución y no necesita el visto bueno de sus superiores. La autoridad otorgada al colaborador significa que los 5 000 negocios de ABB son asesorados por especialistas y miembros de equipos de alto desempeño (*high performance*), que cuentan con la capacidad y el compromiso para tomar todas las grandes decisiones.

En tercer lugar, a diferencia de las grandes empresas, ABB acható la jerarquía y redujo la cadena de mando. Su estructura solo tiene tres niveles administrativos (una compañía del mismo tamaño tendría siete u ocho niveles). Tiene un comité ejecutivo de alta dirección, con sede en Zurich.

Debajo de él, hay un nivel ejecutivo que tiene 250 gerentes locales y ejecutivos que dirigen los grupos de negocios. Por último, hay un tercer nivel, compuesto por los gerentes de las 5 000 pequeñas compañías y sus equipos administrativos. Cuando redujo los estratos jerárquicos y permitió tomar las decisiones al nivel operacional, ABB fortaleció a sus colaboradores para que pudieran responder con más rapidez a las necesidades de los clientes y a los movimientos de los competidores.

En cuarto lugar, al desplazar el proceso de decisión al personal de la línea del frente, ABB eliminó su *staff* central. Cuando Barnevik asumió la presidencia en 1980, ABB tenía 2 000 personas que trabajaban en el *staff* de la matriz y que eran las encargadas de recibir y analizar las decisiones de los colaboradores de niveles inferiores. En pocos meses, redujo el *staff* central a 200 personas y el *staff* de consultoría de 800 a 25. Al mismo tiempo, redujo el *staff* de ABB en Alemania de 1600 a 100 personas. La descentralización fue el grito de guerra.

La competitividad es el primer efecto de esos cambios. El resultado es una organización enjuta y achatada, ocupada por colaboradores comprometidos y organizados en pequeños equipos fortalecidos (*empowerment*), cada uno de ellos capaz de responder a los movimientos de los competidores y a las necesidades de los clientes, sin tener que esperar la aprobación de la matriz. Las personas son la locomotora del cambio organizacional.

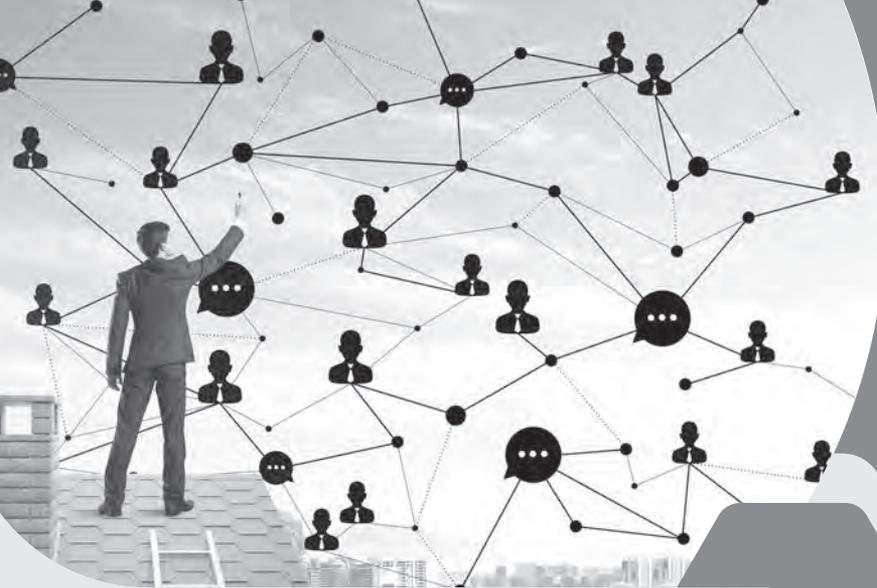
### Preguntas de análisis

1. Explique el proceso de “des-organización” de ABB y sus objetivos.
2. ¿Cuál es el papel de la administración de recursos humanos en este proceso?
3. Explique la atribución de facultades a los trabajadores.



◆ **Figura 14.26** Mapa mental del capítulo 14: Desarrollo de talentos, equipos y organizaciones.





© Shutterstock / Khakimullin Aleksandr

# PARTE 7

## Supervisión de talentos y equipos

Lo que verá a continuación:

Capítulo 15. Banco de datos y sistemas de información de la GTH

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 7 en el siguiente vínculo.

## Creación de plataformas y redes conectadas

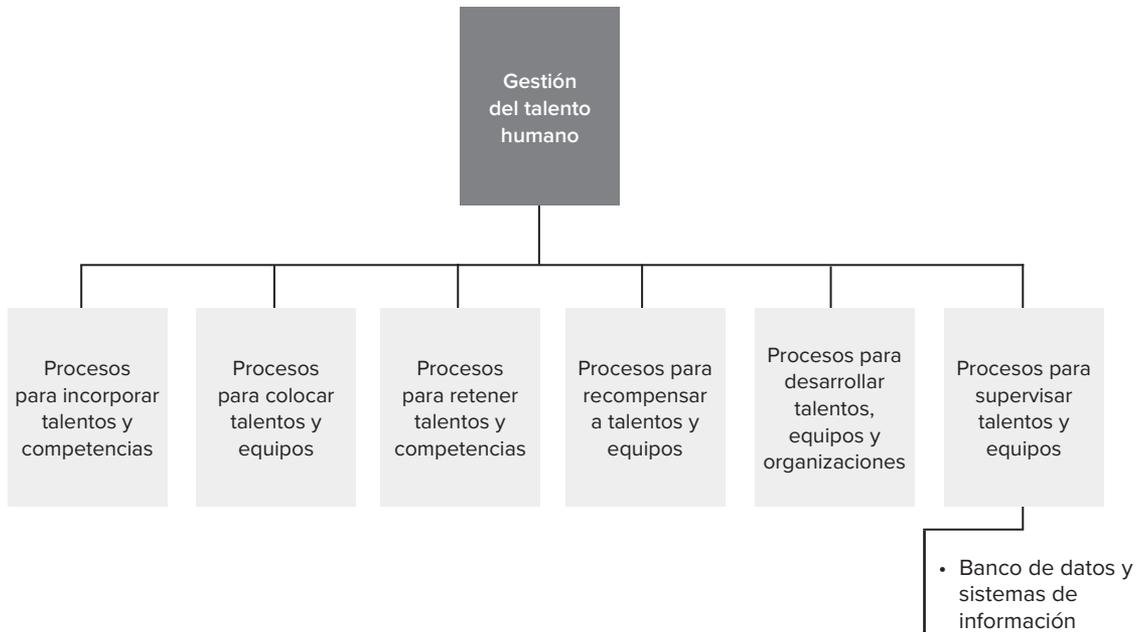
Hemos llegado al último de los seis procesos de la GTH. Dedicaremos esta parte a los procesos para supervisar a las personas y los equipos dentro de las organizaciones. La palabra *supervisar* adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas y de los equipos dentro de determinados límites. Preferimos la palabra *supervisar* en lugar de *controlar* porque no implica el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos de arriba hacia abajo. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados.

Las organizaciones no operan con base en la improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos,

cumplir su misión y realizar su visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos se alcancen de manera adecuada.

Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos gracias a la actividad de las personas y los equipos que componen la organización. En este sentido, la función de *staff* de la gestión del talento humano (GTH) y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para que la gerencia de línea tome las decisiones que correspondan. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas (figura P7.1).

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría X (desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento), en un esquema de control externo y rígido (al que las personas deben adaptarse) que adopta una perspectiva de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer), en función de un código de disciplina severa (en un sistema de castigos y sanciones



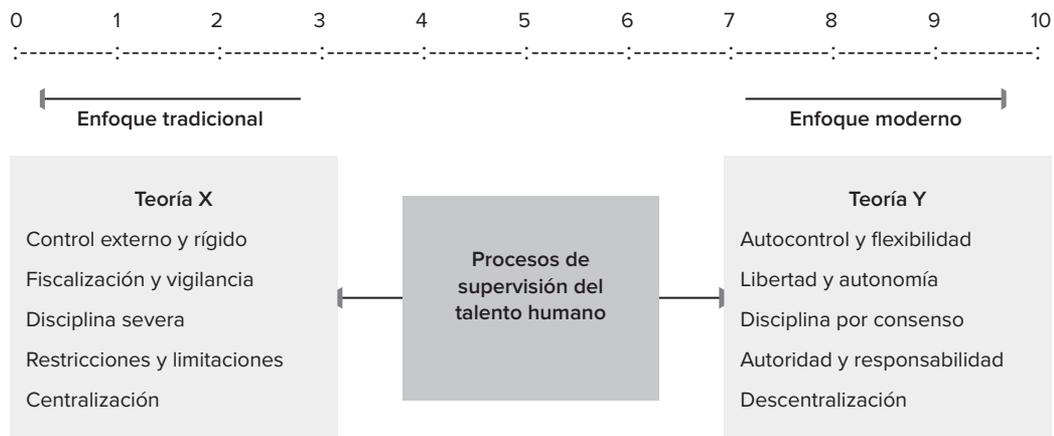
◆ **Figura P7.1** Los seis procesos de la GTH.

para medir y acabar con comportamientos no deseados) que impone restricciones y limitaciones (para mantener la dependencia de las personas) en un sistema centralizado (administrado generalmente por el departamento de RRHH).

En el otro extremo se encuentran los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en la medida que se ciñen al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas y orientar y estimular su comportamiento), bajo un esquema de autocontrol y flexibilidad (que atribuye a las

personas total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que establece la disciplina por consenso (deja a los talentos y a los equipos en libertad para decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso personales) en un sistema totalmente descentralizado entre las gerencias de línea y los equipos de trabajo (figura P7.2).

Esta parte 7 aborda la supervisión de los talentos y equipos que trabajan en organizaciones. El objetivo prin-



◆ **Figura P7.2** ¿Qué calificación daría a los procesos para supervisar a las personas en su organización?<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Adaptado de: Chiavenato, I. (2004). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 131). São Paulo: Atlas.

principal es mostrar la forma en que estas establecen medios para supervisar el comportamiento de sus talentos y equipos como parte de un estilo democrático, participativo y transparente. En la actualidad la supervisión es cada día menos externa, impositiva y coercitiva para sustentarse en el conocimiento de los talentos y en la información que estos reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización.

Muchos de los sistemas de información de la GTH están desactualizados y se requiere tomar medidas para modernizarlos y adecuarlos a un mundo laboral que hoy ha sido modificado total y digitalmente. Es preciso contar con nuevas herramientas tecnológicas y aplicarlas para acelerar la productividad organizacional y atender a las diversas generaciones de talentos que, con diferentes características y expectativas, trabajan de manera mancomunada en el mismo centro de trabajo, lo cual garantiza una mayor sensación de confianza y transparencia. Lo importante es ofrecer soluciones productivas y que integren los procesos de la GTH a su flujo de trabajo, es decir, hacerlo más fácil y reducir su complejidad tecnológica. Alcanzar este objetivo requiere una visión estratégica amplia y panorámica que abarque todos los datos y las competencias que se necesitan para garantizar una fuerza de trabajo adecuada para las necesidades actuales y futuras del negocio de la organización. Por tanto, debe proporcionar siempre una GTH óptima e innovadora con prácticas y procesos debidamente integrados para ofrecer resultados sistémicos y sinérgicos. Se trata de previsiones complejas y la GTH debe aprenderlas rápidamente para enmarcarse dentro de la etapa actual de las tecnologías emergentes y disruptivas que surgen a cada momento. Además de todo lo anterior, siempre debe proporcionar experiencias de trabajo perfectas a los talentos y los equipos en un mundo donde el cúmulo de tecnologías modernas que están disponibles en el mercado crece exponencialmente. Eso requiere creatividad e innovación para acercar cada vez más a la GTH y los gerentes, los líderes y principalmente, los talentos. Será la manera digital de trabajar.

Las tecnologías disruptivas y emergentes que están cambiando radicalmente el trabajo son:

Automatización  
 Robotización  
 Plataformas  
 Sensores  
 Drones  
 Aprendizaje de máquinas  
 Inteligencia artificial y avanzada  
 Algoritmos  
 Internet de las cosas  
 Impresión tridimensional  
 Blockchain  
 Big Data y Analytics

## La GTH hoy

### Las plataformas

El mundo de los negocios de hoy cambia velozmente al modelo de las plataformas. Piense en plataformas y no en estructuras. Piense en plataformas y no en un producto o servicio aislados. La conectividad de hoy exige plataformas y las plataformas digitales están conquistando el mundo, como Amazon, Facebook, Instagram, Google, Uber, Airbnb y una gran parte de las *startups* que se desarrollan de forma exponencial. Todas ellas construyen plataformas virtuales internas y externas. El aumento exponencial de los negocios de hoy depende de las plataformas. Pero, ¿qué es una plataforma? Es, simplemente, una aplicación que conecta a los productores directamente con los consumidores sin intermediarios entre ellos, entre inversores y receptores, entre el que ofrece algo y el que necesita o desea ese algo. Una plataforma genera reducción de costos, de tiempo, de espacio o de intermediarios. La plataforma ofrece un circuito reducido entre las partes involucradas en cualquier tipo de negocio. Más aún, representa la interacción y la integración entre el mundo físico y material y el mundo virtual y digital. La GTH debe construir plataformas virtuales para garantizar su futuro.

En el capítulo 15 abordaremos los fundamentos de las bases de datos y los sistemas de información sobre la GTH.



# CAPÍTULO 15

## Banco de datos y sistemas de información de la GTH

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** la necesidad de contar con información sobre la GTH.
- **Conocer** el formato adecuado del banco de datos de la GTH.
- **Describir** los sistemas de información administrativa de la GTH.
- **Definir** los sistemas de supervisión de la GTH.
- **Describir** el balance social de las organizaciones.

### Lo que verá a continuación:

- Comunicaciones internas
- Necesidad de información
- Base de datos de la GTH
- Sistemas de información de la GTH
- Sistemas de supervisión de la GTH
- Balance social

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Tradición y Pasado S.A.

Genovaldo Pantaleão, el antiguo jefe de personal de Tradición y Pasado S.A., era el típico ejemplo del jefe de personal tradicional. Contador de profesión, Genovaldo trata a las personas a partir de indicadores numéricos y de su deber y haber dentro de la compañía. En su opinión, de un lado están los buenos trabajadores, quienes no tienen ninguna observación en su expediente individual, y del otro están los malos trabajadores, que no son puntuales ni asiduos, y que tienen varios registros y observaciones sobre sus transgresiones al contrato de trabajo. Cada uno de los mil funcionarios de la compañía tiene un expediente individual en el departamento de personal (DP), donde se anotan sus faltas, retrasos, advertencias e indicadores negativos, como en un cartel de protestas. Cuando el trabajador no tiene ninguna anotación, se presume que se trata de un empleado excelente, pues no hay nada que lo desacredite. El expediente individual es el depósito de las cuentas negativas de cada trabajador. Las cuentas positivas, como el óptimo desempeño, las buenas ideas, la solución de proble-

mas de la empresa, son obligación de los empleados y no se consideran en esa extraña y tendenciosa contabilidad. Además, todo es estrictamente confidencial, guardado bajo siete llaves, en secreto absoluto. Nadie puede conocerlo, solo el dueño de la empresa.

Cuando Genovaldo se jubiló, fue sustituido por Regina de Oliveira. La primera medida que ella tomó fue desburocratizar el viejo feudo: el departamento de personal, e inició un cúmulo de cambios. Mandó quemar todos los expedientes individuales en una ceremonia pública y liberó espacio físico y tiempo de los trabajadores para otras actividades más constructivas, que agregaran valor a las personas y a la organización. Regina quería marcar en la imagen de los trabajadores, tanto del departamento de personal como de toda la empresa, una nueva etapa, en la cual los tiempos del control coercitivo y restrictivo serían cosa del pasado. Ahora predominaría una nueva mentalidad democrática y abierta. No valía la pena guardar cosas del pasado negativo, pero era preciso tratar de cosas positivas para el presente y el futuro. ¡Un paso adelante!

De forma constante e ininterrumpida, los gerentes de línea toman decisiones acerca de sus colaboradores y equipos y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre

ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en GTH analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades, puntos

fuertes y débiles y perspectivas futuras. Esto requiere un amplio sistema holístico e integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en tiempo real y de manera eficaz y eficiente. En este aspecto, la tecnología puede ayudar.

### Volvamos al caso introductorio

#### Tradición y Pasado

Regina de Oliveira comenzó por cambiar el nombre del DP a Departamento de Gestión de Talentos (DGT) e instituyó un banco de datos dinámico e interactivo que permitiría el funcionamiento de un sistema integrado de informaciones, de acceso fácil y rápido para todos los usuarios, la dirección, los gerentes de línea y los colaboradores. Con la colaboración de los usuarios pasó a la etapa de montaje del sistema. ¿Usted cómo procedería si estuviese en el lugar de Regina?

## Comunicaciones internas

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no solo sobre una jerarquía de autoridad. Todos los talentos, desde la base hasta la cúpula de la organización, deben asumir sus responsabilidades a través de la diseminación de la información para fundamentar sus trabajos y decisiones. Esto requiere una plataforma que asegure total conectividad, integración, información, participación y solidaridad.

Drucker afirma que cada persona debe aprender a hacerse dos preguntas fundamentales. La primera: ¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito? La segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?<sup>1</sup> En plena era de la información las organizaciones necesitan, cada vez más, tener sistemas de información para manejar la complejidad ambiental y transformar a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación. En la era digital esa tendencia ha crecido y se ha acelerado.

Una de las estrategias más importantes para la GTH reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos. Imagine a un ejecutivo que trabaja en una organización global, con productos y mercados esparcidos por todo el mundo. El sistema requiere estar totalmente integrado y contar con una

amplia conectividad con el fin de mantener un nivel de calidad y rapidez excelentes para administrar la fuerza de trabajo a fin de que los gerentes puedan utilizarlo para tomar decisiones, mientras que los colaboradores lo utilizan para satisfacer sus necesidades y prestar sus servicios. Como las necesidades de la GTH cambian al mismo tiempo que los imperativos y las prioridades de la organización, la tecnología debe estar siempre actualizada de modo que sirva para el proceso de decisión de la GTH, de los gerentes y también de los colaboradores. Y la tecnología necesaria para soportar el sistema que está en rápido desarrollo. Los avances tecnológicos permiten que los sistemas de información de la GTH sean complejos y accesibles y que estén abiertos a todos los clientes internos.

Por regla general, los gerentes de línea deben dar la importancia que reviste la comunicación con los demás miembros de la organización, no solo porque este es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores. La tecnología está ahí para eso.



Para conocer más sobre este tema, véase “El ejemplo de la Clínica Mayo”.

### Volvamos al caso introductorio

#### Tradición y Pasado

La idea de Regina era crear un sistema integrado de información del DGT que sirviera a todos los usuarios. Ella quería transformar su departamento en un órgano virtual, de acceso fácil y rápido para los gerentes de línea y los colaboradores. ¿Cómo ayudaría usted para que eso sucediera?

## Necesidad de información

La GTH necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del *staff* y los gerentes de línea tomen decisiones eficientes y adecuadas, y para que los talentos mismos tengan acceso libre y participación en esos datos e informaciones. El éxito de un programa integrado de GTH depende de la forma en que se planea y se diseña el sistema de información para que todos accedan e interactúen en tiempo real. Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen. Antes, los sistemas de información sobre las personas eran privados, confidenciales y privilegios del área de RRHH, que monopolizaba todas las decisiones sobre los trabajadores. Los sistemas de

<sup>1</sup> Drucker, P. F. (1992). *Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices* (p. 115). Nueva York: HarperBusiness.

información de RRHH gradualmente se descentralizaron y comenzaron a incluir a los gerentes de línea para que estos pudiesen tomar las decisiones que afectaban a sus equipos. En fecha más reciente, los sistemas de información se descentralizaron gradualmente y se abrieron también a los colaboradores, a fin de que reciban información y realimentación respecto de su propio desempeño y de su situación en la organización, para que puedan interactuar con sus jefes y compañeros y obtener información relevante. Una verdadera democratización de la información.

## La GTH hoy

### ¿Qué información sobre el personal se necesita?

1. ¿Qué tipos de decisiones sobre las personas toma usted regularmente?
2. ¿Qué tipos de información necesita usted para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué tipos de información recibe usted regularmente?
4. ¿Qué tipos de estudios especiales solicita usted regularmente?
5. ¿Qué tipos de información le gustaría recibir pero no recibe?
6. ¿Qué información necesita cada día, semana, mes o año?
7. ¿Sobre qué temas específicos le gustaría mantenerse informado?
8. ¿Qué mejoras serán implantadas en el actual sistema de información de personal?



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cómo se procesa la información?”.

## Volvamos al caso introductorio

### Tradición y Pasado

Además de un complejo y moderno sistema integrado de información del DGT, Regina quería cambiar los antiguos sistemas de supervisión que existían en la empresa. Su desafío era cambiar totalmente la configuración del DGT. ¿Qué haría usted si estuviese en su lugar?

## Base de datos de la GTH

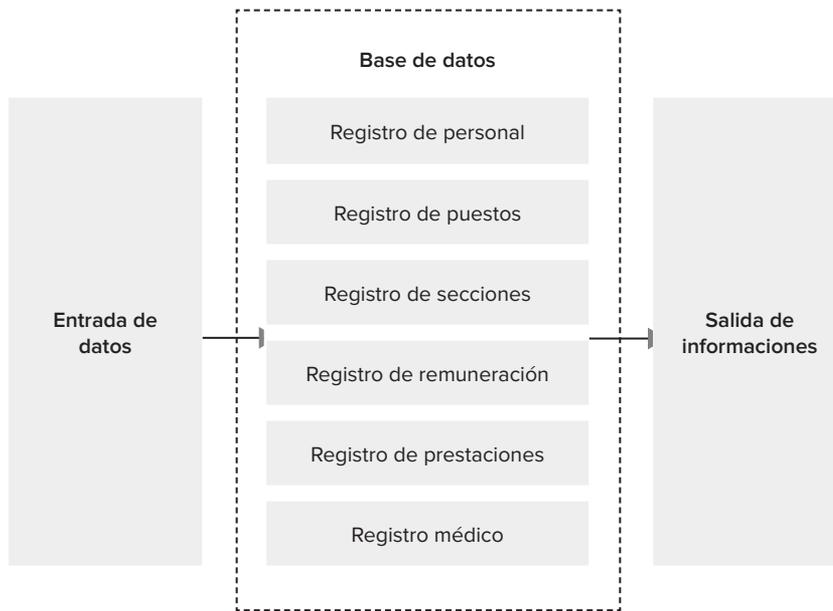
El soporte de todo el sistema de información es la base o bancos de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codifi-

cados y disponibles para procesar y obtener información que, a través de software, algoritmos e inteligencia de datos e inteligencia artificial alcanzan resultados increíbles en simulaciones, conclusiones, resultados, ideas inteligentes y hasta previsiones y proyecciones futuras. Los datos son los elementos que sirven de base para elaborar juicios o resolver problemas. Un dato es solo un índice o un registro sobre personas, fechas, lugares, cantidades, ocurrencias, situaciones, etc. En sí mismos, los datos tienen poco valor cuando están aislados, porque no son significativos y no constituyen información. Los datos se deben procesar para que puedan adquirir significado y, de tal modo, informar. La información presenta significado e intencionalidad, ambos aspectos fundamentales que la diferencian de los datos simples y aislados. Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes que ligan las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera compleja.

Una base de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, es un conjunto integral de varios archivos interactivos, con relación lógica, organizados de forma que permita mejorar y facilitar el acceso a los datos y eliminar la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no solo debido a la reducción de la “memoria” para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esta ventaja reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en los archivos duplicados. Es común que existan varias bases de datos interactivas y relacionadas lógicamente por medio de un software que ejecuta las funciones de crear y actualizar e interconectar archivos, recuperar datos y generar informes.

La GTH necesita utilizar varias bases de datos interconectadas que le permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, por ejemplo:

1. **Registro de talentos:** con datos personales sobre cada trabajador.
2. **Registro de puestos:** con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. **Registro de secciones:** con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. **Registro de remuneración:** con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. **Registro de prestaciones:** con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. **Registro de capacitación:** con datos sobre los programas de capacitación.



◆ **Figura 15.1** Ejemplo de una base de datos de la GTH.

7. **Registro de candidatos externos:** con datos sobre los candidatos en espera de empleo.
8. **Registro de candidatos internos:** con datos de candidatos a la promoción o transferencia.
9. **Registro médico:** con datos de colaboradores sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
10. **Registro de accidentes:** con datos sobre accidentes del trabajo.
11. **Otros registros:** dependen de las necesidades de la organización, de la GTH, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores (figura 15.1).

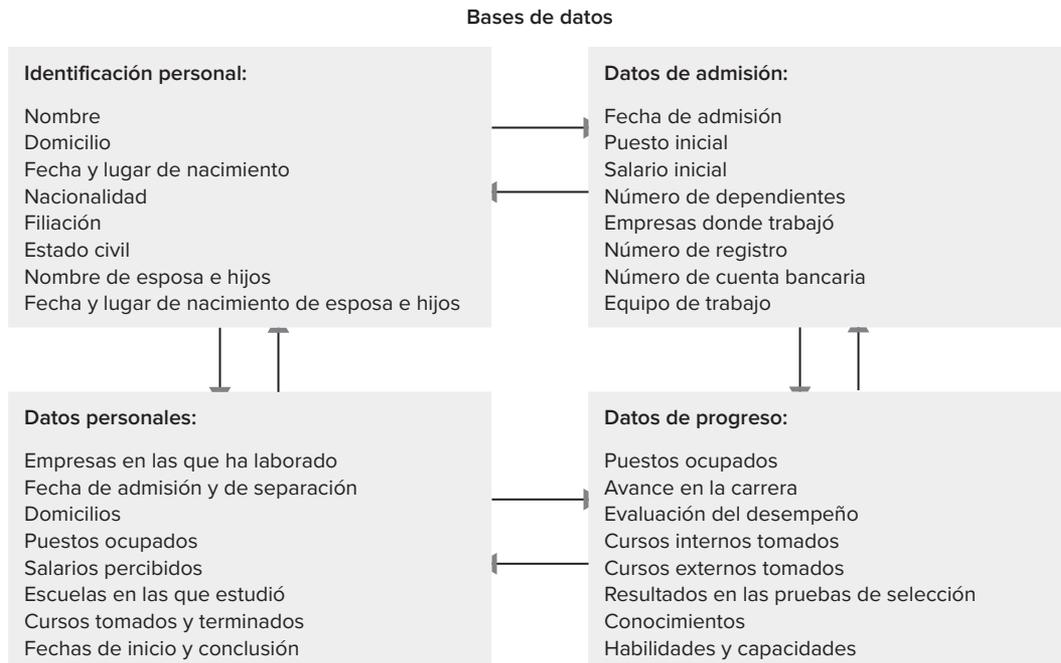
Los datos deben procesarse para ser transformados en información. El término *procesamiento de datos* designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas. Existe un volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se suman otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones de datos), lo que provoca un enorme aumento de datos que deben ser integrados al sistema. Así, el procesamiento de datos es una actividad didáctica que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros o transformarlos en información relevante.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en GTH, los gerentes de línea y los propios colaboradores. Por tanto, es interactivo y está abierto a todos, sea para incluir, excluir o modificar datos o para consulta. Todos, profesionales de GTH, gerentes y colaboradores, están solidariamente involucrados en la tarea de mantener las bases de datos debidamente actualizados.

Cuando la base de datos se centraliza en la GTH es necesario hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente en relación con las nuevas competencias, experiencias, trabajos, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, etcétera. Los archivos podrían no estar actualizados durante algún tiempo y eso puede generar dificultades o problemas (figura 15.2).

## Sistemas de información de la GTH

Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada empresa existen varios sistemas de información que deben conectarse para asegurar su integración. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. Hoy, el concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente hardware y software, o sea, la presencia de una computadora o de una red de computadoras, además de programas específicos para procesar e intercambiar datos e informaciones. La tendencia se encamina hacia la distribución de redes locales que preservan la independencia de cada unidad organizacional vinculadas con la red corporativa para asegurar el acceso a grandes volúmenes de datos y conectividad en tiempo real para todos los usuarios.



◆ **Figura 15.2** Insumos básicos de la base de datos.

### Nota interesante

#### Conceptos de sistemas de información de la GTH

- Un **sistema de información de la GTH** es un sistema que se utiliza para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de la GTH están computarizados.
- Un **sistema de información de la GTH** es un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos que necesita la organización sobre sus colaboradores, actividades personales y características de las unidades organizacionales.<sup>2</sup>
- Los **sistemas de información de GTH** están planificados para reunir, procesar, almacenar y difundir información acerca de los colaboradores de la empresa, de modo que permite que los gerentes implicados tomen decisiones eficaces.<sup>3</sup>
- Un **sistema de información de la GTH** se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre los colaboradores, el capital humano y el capital intelectual de la empresa.

El sistema de información de la GTH tiene dos objetivos básicos: uno, administrativo, que consiste en reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. De esta forma, el sistema de información de la GTH puede servir a los especialistas en GTH, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea, con accesos específicos. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

El montaje de un sistema de información debe tomar en cuenta el concepto del ciclo de operaciones que tradicionalmente se emplea en la contabilidad. El concepto del ciclo de operaciones localiza cadenas de eventos temporales dentro de la organización (meses o años, por ejemplo) y permite identificar un punto inicial y un punto final (ciclo del sistema), los cuales se ligan por cadenas de eventos. Cuando se especifican estos dos puntos, se evita el peligro de proyectar el sistema de información tan solo para una parte de los flujos de información, porque la dimensión del proceso de decisión está perfectamente definida y extendida para los ciclos siguientes.

<sup>2</sup> Walker, A. J. (1982). *HRIS Development*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

<sup>3</sup> Chiavenato, I. (2015). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 559). Río de Janeiro: Elsevier.



Para conocer más sobre este tema, véase “Abrir los sistemas de información”.

## Sistema de información de la GTH

El sistema de información de la GTH representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en esta área y los gerentes de línea efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. Por lo mismo, debe satisfacer las necesidades de las dos partes y servir de base de información para los colaboradores. El primer paso consiste en saber exactamente qué información necesitan los usuarios. Por lo general, el sistema de información para la GTH cubre los aspectos siguientes:

1. Total alineación con el plan estratégico de la GTH como base de información para que se pueda implantar con éxito.
2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de la GTH.
3. Registros y controles de personal para efecto operacional de la nómina de salarios, días feriados, aguinaldo, faltas y retrasos, la disciplina, etcétera.
4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, capacitación y desarrollo, higiene y seguridad laborales y área médica, como bases para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.

7. Otras informaciones gerenciales relevantes para la organización, profesionales de GTH, gerentes y colaboradores.
8. Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de capacitación y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores, etcétera.
9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera (figura 15.3).

Algunas organizaciones más conservadoras restringen cierta información al órgano de la GTH, mientras que otras más modernas abren totalmente la información a todos los usuarios, inclusive los trabajadores.



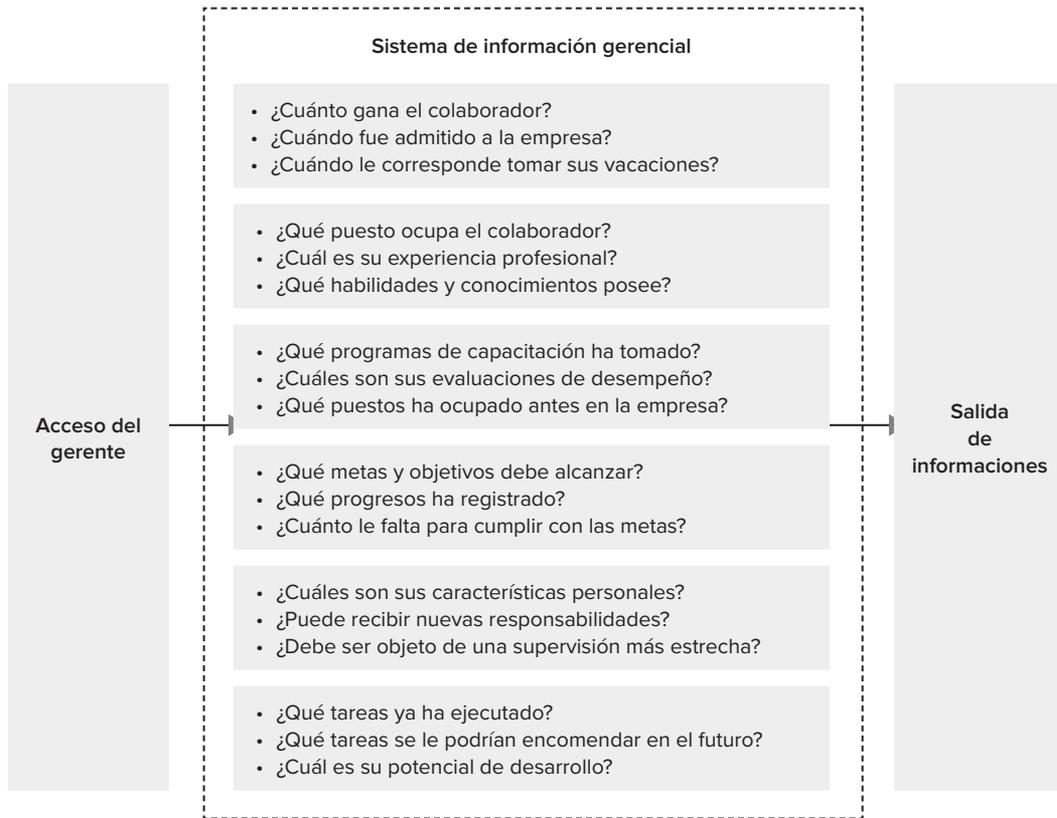
Para conocer más sobre este tema, véase “Red de relaciones”.

## Sistema de información gerencial de la GTH

El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea y los especialistas en GTH tomen decisiones eficaces. Las



◆ **Figura 15.3** Ejemplo de banco de datos de un sistema de información de la GTH.



◆ **Figura 15.4** Sistema de información gerencial de la GTH.

necesidades de información gerencial de las organizaciones son muchas y variadas y exigen la participación integral de especialistas del área, de los gerentes de línea y de los colaboradores. Este sistema tiene un papel muy importante en el desempeño de los gerentes cuando dirigen a sus equipos. Para armar un SIG, la primera acción es saber exactamente qué información necesitan los usuarios para asumir la responsabilidad de línea de liderar y cuidar a sus colaboradores. La segunda es adaptar el sistema a las necesidades de los usuarios. La tercera es verificar qué información deben presentar por medio de informes escritos o virtuales y a cuáles pueden acceder los colaboradores en las terminales de las computadoras distribuidas a lo largo de la organización (figura 15.4).

## Sistema de información a los colaboradores

Los colaboradores deben tener acceso y recibir o modificar información de su trabajo, la posición de su unidad organizacional y sobre la organización, prestaciones, vacaciones, etc. También deben conocer ofertas de puestos, de programas de capacitación, de oportunidades y de información actualizada acerca de la empresa, clientes, productos y su mercado. Para ello, el sistema de información también debe ser adaptado a las necesidades y las conve-

niencias de los colaboradores, como los costos involucrados en la asistencia médica y hospitalaria, sus seguros de vida, etc. Además, se les debe brindar la posibilidad de presentar sugerencias, opiniones, de conversar con su gerente y sus colegas de trabajo. Todo sistema debe operar en dos vías activas y proactivas: la del talento hacia la empresa y la de la empresa hacia el talento (figura 15.5).

## Evaluación de los sistemas de información de la GTH

Un sistema de información de la GTH representa una inversión en términos de software, hardware, instalaciones, capacitación y costos de mantenimiento. Debido a la cantidad de información que se debe reunir, procesar y poner a disposición de los usuarios, los especialistas en GTH deben evaluar con cuidado el valor de los datos que incluirán en el sistema. La cuestión es saber exactamente lo que se introducirá en el SIG. El sistema computarizado aumenta el valor de la información para todos los usuarios en la medida en que la ofrezca de forma fácil, rápida, relevante y significativa.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos que sus sistemas de información tienen en la GTH. En general, las evaluaciones se basan en comentarios informales que los gerentes y los colaboradores hacen al *staff*



◆ **Figura 15.5** Sistema de información de la GTH.

del área. Otro método de evaluación consiste en supervisar los niveles de utilización del sistema. Cuanto más se use, tanto más se acercará a los objetivos de la eficiencia. Un tipo de supervisión del sistema es registrar la frecuencia de empleo por parte de los usuarios y las utilidades y el valor que proporciona, además de la facilidad de su uso. En este sentido, los algoritmos funcionan bien porque captan información respecto del comportamiento de los colaboradores y proporcionan ideas inteligentes al respecto. Buena parte de las encuestas de opinión y del clima organizacional, programas de sugerencias, etc., que se realizan en línea en todo momento, ofrecen resultados increíbles.

El sistema de información de la GTH se evalúa con base en dos medidas. La primera se relaciona con el ahorro de costos debidos a la reducción de actividades administrativas, como menos niveles de *staff*, costos incluidos, tiempo de espera de los gerentes para obtener información relevante. La segunda incluye la verificación de los efectos que la información del sistema tiene en las personas que toman las decisiones. Esta medida muestra los verdaderos beneficios del sistema. En realidad, en lo que se refiere a sus inversiones en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (como sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y aquellas que simple-

mente automatizan funciones de apoyo, como la nómina de pagos. Los rendimientos de las primeras son tres veces mayores que los que muestran las segundas.<sup>4</sup> Es por ello que la GTH se transforma poco a poco en un órgano virtual cada vez más integrado que ha permeado entre los gerentes y los colaboradores.

### Caso de apoyo

#### La quema de papeles en Fedex<sup>5</sup>

Ganadora de varios premios, entre ellos el Malcolm Baldrige, Federal Express (Fedex) ha perfeccionado el arte de colocar información valiosa en manos de sus gerentes, colaboradores y clientes. Su sistema de información, destinado a la GTH, llamado Prism RH, ha sido un punto de referencia copiado por muchas otras empresas para poder establecer oficinas sin papeles. Las principales características del Prism RH son:

<sup>4</sup> Stewart, Thomas (1991, 3 junio). "Brainpower. Intellectual capital is becoming corporate America's most valuable asset and can be its sharpest competitive weapon". *Fortune*, Vol. 123, Núm. 11.

<sup>5</sup> Adaptado de: Palvia, P., Sullivan, S. & Zelman, S. (1993, junio). "PRISM Profile: An Employee-Oriented System". *HR Focus* 19. Nueva York: American Management Association.

1. **Procesamiento de candidatos admitidos:** toda la información sobre los candidatos a empleo se registra en línea en las terminales del banco de datos del Prism. Los gerentes de línea pueden acceder al sistema para conversar con el candidato, así como también con su equipo en una entrevista programada.
2. **Mantenimiento de la base de datos por parte del colaborador:** Fedex otorga facultades a sus colaboradores para que ellos mantengan sus propios bancos de datos. Cada uno es responsable de actualizar información tal como domicilio, teléfono, opciones de prestaciones, cursos, experiencias nuevas, etcétera.
3. **Datos sobre los puestos:** el Prism proporciona a todos los colaboradores fácil acceso a información acerca de oportunidades internas, que incluyen las descripciones de puestos y sus niveles salariales. Los gerentes de línea registran los puestos por horas en el sistema. Cualquier colaborador interesado se puede presentar, en línea, como candidato a cualquier puesto de la red mundial de la compañía. El sistema verifica las calificaciones del colaborador y solicita a su gerente la autorización necesaria para que dispute el puesto. Si obtiene su autorización, el sistema inclu-

ye al colaborador en la programación electrónica para que pueda ser elegido por el gerente del área considerada.

4. **Administración por objetivos (APO):** el programa de la APO de Fedex incluye un sistema de puntos y un programa de recompensas. Los colaboradores son premiados por reducir costos o por presentar sugerencias para mejorar la eficiencia. En la medida en que registra avances para alcanzar metas de proyectos y de objetivos, ganan puntos y los gerentes los registran en el Prism. Además, los colaboradores pueden supervisar su avance a cualquier hora.

### Preguntas de análisis:

1. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de colocar la función de GTH en línea?
2. ¿Qué asuntos privados deben quedar fuera del sistema del Prism?
3. ¿Qué cambios ha traído el Prism en el papel tradicional de los especialistas en GTH y de los gerentes de línea con respecto a sus actividades para admitir, incorporar y evaluar a los nuevos empleados?

## Sistemas de supervisión de la GTH

Antes, el área de recursos humanos controlaba con rigidez el comportamiento de los trabajadores por medio de tarjetones para el registro de las entradas y salidas de las personas al inicio y el término de la jornada y al inicio y el término de los horarios de comida. Este sistema incluía esquemas de vigilancia dotados de guardias y vigías para evitar fraudes y posibles robos. El sistema dominante era de tipo autoritario-coercitivo, estrictamente cerrado e impositivo. Esos sistemas de vigilancia externa intensiva y degradante han comenzado a desaparecer rápidamente. Hoy, al contrario, las organizaciones avanzan hacia el facultamiento (*empowerment*) a las personas y ponen en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones relativas a su trabajo. Una total inversión de puestos que provocó profundos cambios en el área y en el comportamiento de los colaboradores. Para mejor.

### Jornada laboral

La jornada laboral representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para cubrir el horario laboral convenido colectivamente. La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. También prevé un determinado intervalo para comidas y descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados rigidamente para que el sistema productivo

se pueda coordinar y no pierda eficiencia debido a la ausencia de las personas que lo conforman. Así, en buena parte de las organizaciones, las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no cumplir con su horario de trabajo. Y la empresa pierde mucho con esta situación.

Muchas organizaciones negocian con los sindicatos opciones para adecuar la jornada laboral a sus necesidades y a las conveniencias de los colaboradores, entre las cuales están las siguientes:

1. **El calendario anual de compensaciones:** el calendario anual de trabajo establece los días laborables y los llamados "puentes" (días laborables que quedan entre días feriados y los sábados o domingos en que no se trabaja). Como en esos días el absentismo es elevado, la idea es no trabajar en los puentes y reponer las horas que se pierden por esta razón. La compensación se puede hacer algunos sábados o extender algunos minutos la jornada correspondiente a los días de varias semanas, de modo que se reponga el descanso negociado. Con este arreglo, los colaboradores pueden gozar del día feriado, el puente y el fin de semana como un periodo de descanso más prolongado. La empresa gana porque evita el absentismo y puede aplicar su fuerza de trabajo en los momentos de la compensación. Para estructurar el esquema de las compensaciones, el primer paso es analizar el calendario del año y ver cuántos días contiene ese año en los intervalos entre días feriados y sábados o domingos. Se

cuentan las horas y los minutos que suman esos días y cómo se pueden agregar a los días laborales a lo largo del año en forma de minutos por día laboral. De esta forma, los minutos agregados por día constituyen el nuevo horario de trabajo para todo el año. A continuación, se solicita la aprobación de los colaboradores y, si es positiva, se negocia un contrato con el sindicato correspondiente

2. **Vacaciones colectivas:** son una manera de simplificar el calendario y de reducir los costos laborales. Como cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, cada grupo de 12 trabajadores requerirá un colaborador adicional para cubrir las ausencias por vacaciones y así respetar el programa de trabajo. Los días feriados colectivos permiten evitar al colaborador adicional y generar ahorros para la empresa. La principal ventaja es proporcionar a todos los colaboradores un periodo de vacaciones único y planeado de forma anticipada, en lugar de esporádica. En general, los días feriados colectivos se presentan al final de cada año, lo que garantiza una Navidad y un Año nuevo libres.

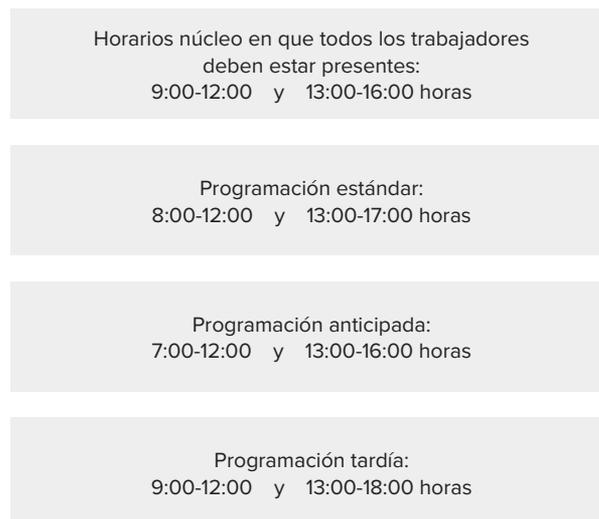
Además, las organizaciones ofrecen programas de trabajo alternativos y flexibles, sobre todo cuando los colaboradores tienen diferentes necesidades e intereses. Las tres razones que sostienen estos programas alternativos son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de asistencia al trabajo y a la familia. Las principales opciones de programas flexibles son:

1. **Semana laboral reducida:** la jornada semanal de cinco días de ocho horas se puede programar de modo que se cumpla en menos días. La forma más común

es de cuatro días de 10 horas, sistema que permite cumplir las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja que este enfoque ofrece al colaborador es un descanso semanal de tres días consecutivos, o sea, más tiempo para descansar, a la vez que disminuye los costos operativos de la empresa en el área de ayuda para transporte y comedores. Otras ventajas son que disminuye el absentismo y mejora el desempeño. La posible desventaja es que puede aumentar la fatiga en el trabajo y provocar posibles problemas de ajuste familiar, quejas de los clientes y problemas con los sindicatos.

2. **Horario flexible en el trabajo:** este sistema se basa en un programa ajustable de horas diarias que cada colaborador adapta a su elección. Se llama horario flexible, *flexitime* u horario móvil. Se trata de un programa de trabajo que permite que el colaborador escoja una parte del esquema de su jornada diaria. Se establece un horario núcleo, que es un bloque central e inmutable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden escoger libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida, como muestra la figura 15.6.

El horario flexible permite a las personas tener mayor autonomía y responsabilidad por su trabajo, porque las madrugadoras pueden llegar y salir más temprano, mientras que las dormilonas pueden entrar y salir más tarde. También les permite atender los compromisos personales y familiares, siempre y cuando se cumplan las 40 horas semanales y desempeñen su trabajo. Este sistema requiere un banco de horas en el cual se acumulan aquellas que cada colaborador ha laborado.



◆ Figura 15.6 Ejemplo de horario flexible.

3. **Trabajo compartido:** dos o más personas comparten o desempeñan un mismo puesto en diferentes horarios. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.
4. **Trabajo a distancia:** las tareas se realizan en casa y el colaborador no tiene que presentarse en la organización. Día a día, el trabajo en casa (*home office*) gana adeptos en todo el mundo. Este sistema incluye distintas alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora basada en casa o en cualquier lugar, hasta el trabajo para un empleador externo, con libertad para pasar parte o la totalidad del horario de trabajo en casa. La tecnología y las computadoras permiten vincular la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de tener que transportarse todos los días a la organización, del tránsito, de tener que usar la ropa adecuada y de ocupar un despacho con toda la infraestructura de secretaria, teléfono, etc. Las ventajas que derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo. Del lado negativo se encuentran la dificultad

para separar el trabajo de la vida personal y del tiempo dedicado a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

5. **Trabajo de tiempo parcial:** el trabajo es regular, pero no se desempeña de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal se realiza en menos de 40 horas. Engloba a los llamados trabajadores eventuales, a los de medio tiempo, a los temporales y a los independientes. Se llama a las personas y se las contrata para determinados periodos, en respuesta a las necesidades cambiantes o estacionales de las organizaciones, como la proximidad de la Navidad y del Año Nuevo. Sin embargo, esa flexibilidad puede provocar menor productividad e implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales para las personas. Todo es cuestión de negociación (figura 15.7).



Para conocer más sobre este tema, véase “Flexibilización del horario laboral”.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora la actitud y el ánimo de las personas</li> <li>• Adapta la jornada de los padres</li> <li>• Disminuye los retrasos al trabajo</li> <li>• Reduce los problemas de tránsito y las personas pueden evitar horarios de congestión</li> <li>• Se adapta a aquellos que desean llegar más temprano al trabajo</li> <li>• Aumenta la producción</li> <li>• Facilita la programación de compromisos personales, como con médicos y dentistas</li> <li>• Se adapta a los programas de ocio de las personas</li> <li>• Disminuye el absentismo</li> <li>• Disminuye la rotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de supervisión durante ciertas horas de trabajo</li> <li>• Las personas clave no están presentes en ciertos momentos</li> <li>• Problemas de adaptación de las personas, que tienen horarios de salida que son de entrada para otras.</li> <li>• Personas que abusan del programa</li> <li>• Dificultad para planificar programas de trabajo</li> <li>• Problemas para controlar las horas trabajadas o las acumuladas</li> <li>• Dificultad para programar juntas en horarios más convenientes</li> <li>• Dificultad para coordinar proyectos</li> <li>• Pocas personas disponibles en ciertos momentos</li> </ul>

◆ **Figura 15.7** Ventajas y desventajas de los programas de horarios flexibles.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Adaptado de: Certo, S. C. (1994). *Modern Management: Diversity, Quality, Ethics, and the Global Environment* (p. 390). Boston, MA: Allyn & Bacon.



Para conocer más sobre este tema, véase “El tarjetón de entradas y salidas ahora es pieza de museo”.

Los 3 200 trabajadores de Bayer no marcan tarjetón y entran y salen de la empresa a la hora que quieren. No es solo cuestión de confianza en las personas. Bayer ha establecido un nuevo modelo de relaciones con sus colaboradores: en lugar de controlar a sus obreros, ha decidido darles libertad con responsabilidad. La compañía, pionera en eliminar el tarjetón de entrada, ahora tiene seguidoras como Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell y otras. El fin del tarjetón, uno de los símbolos del capitalismo moderno, no es un hecho aislado en estas empresas. Se trata de una etapa de los programas de modernización y participación iniciados en la planta de la fábrica y que ahora llegan al área de GTH.

Dos aspectos son importantes. Primero, eliminar el control del horario exige que los colaboradores participen en las decisiones y los resultados. El segundo es el elevado costo de la vigilancia. Bayer hizo cuentas: gastaba 100 dólares al año en la burocracia del tarjetón de entradas y salidas. Para entregar los 3 200 tarjetones, el sector de GTH requería cinco días al mes y el trabajo de 26 empleados dedicados a apuntar las faltas y las horas extras. Es peor: solo 20% de los tarjetones registraban esas anomalías. Además, los tarjetones eran archivados durante cinco años, por exigencia de ley. Para los colaboradores, el tarjetón representaba un retraso en su existencia. A la hora de la salida, contaban con 15 minutos para abandonar el área de producción, dirigirse a los vestuarios para cambiarse de ropa, hacer la fila para marcar el tarjetón y pagar el autobús en la puerta de la fábrica para ir a casa. Bayer recurrió a la ayuda de la informática para resolver el problema. Ahora, el control se hace por excepciones. En cada área, los trabajadores eligen a un colega que marca las horas extras y las ausencias en las terminales de computadora. Si el trabajador se retrasa, se dirige al jefe y explica por qué. Si debe salir durante la jornada, negocia la manera de reponer las horas de ausencia. Además, la empresa instaló terminales que presentan a los trabajadores extractos personales de su ficha en GTH, en los cuales consta el número de horas trabajadas, las horas extras y las faltas. El tarjetón y la clave del banco permiten acceder a la terminal. El área de GTH solo interviene en situaciones de conflicto. Así se libró de la burocracia y ahora cuenta con más tiempo para dedicarlo a tareas más nobles que antes quedaban relegadas a los cajones.

Asea Brown Boveri (ABB), el coloso sueco-suizo del sector de generación de energía, también ha efectuado grandes cambios. La unidad de producción de transformadores registraba uno de los peores desempeños entre las fábricas del grupo. Con 600 trabajadores, facturaba 65

millones de dólares y arrojaba pérdidas por dos millones. Por ello, se eliminaron niveles jerárquicos y la planta de trabajadores quedó reducida a la mitad. Sin embargo, los sobrevivientes recibieron estímulos. Tuvieron acceso a los resultados de la empresa y mejores salarios. Los bonos y los premios por productividad pueden producir hasta dos salarios más por año. La preocupación de los jefes por pequeñeces como el cumplimiento de los horarios ahora se concentra en las metas. Si estas se alcanzan, todos ganan. Si no se deben prestar servicios o cuando se termina de brindar uno, nada impide que el obrero se vaya a casa, sin que a fin de mes cobre menos. Antes de esto, los trabajadores tenían la obligación de esperar hasta la hora de salida para marcar el tarjetón. La política del tarjetón es una de las que fueron eliminadas sumariamente y, como dice un gerente de ABB, “los próximos eliminados seremos nosotros, los gerentes”.

En la fábrica de lubricantes Shell, ubicada en Río de Janeiro, la confianza fue la base para eliminar el tarjetón de entradas y salidas. Los turnos nocturnos funcionan sin supervisor. Los propios obreros hacen sus balances y alimentan a la computadora con los datos estadísticos de la producción y las existencias. Ellos controlan sus horarios. Cada uno lleva un registro individual en el cual anota las horas que trabajó, inclusive las horas extras. Al término del mes, lo entrega a su supervisor, quien lo firma y envía al área de GTH. Lo que está registrado en el papel es ley. Los relojes electrónicos ahora son un montón de fierro viejo.

Inepar, fabricante de componentes electrónicos, eliminó el tarjetón de entradas y salidas en 1992. La idea surgió una mañana cuando el presidente de la compañía tomaba café con un grupo de obreros. Ahora los jefes solo llevan control de las horas extras y las faltas. Los resultados son visibles. El absentismo, que sumaba 67 000 horas por año, bajó a la mitad. Es como si Inepar tuviera catorce trabajadores más. El reloj era un vigía que no vigilaba nada.

La mayor resistencia a esas decisiones no proviene de los sindicatos. Hasta ahora, no se tiene noticia de que se hayan opuesto al fin del tarjetón. Las trabas se encuentran en la legislación laboral. Sus artículos son enfáticos, exigen que las compañías con más de diez trabajadores cuenten con un tarjetón o libro de firmas para registrar los horarios de entrada y salida. La desobediencia es sancionada con multa. En una eventual reclamación laboral la empresa también puede ser sancionada. El ex trabajador puede alegar que no le pagaron horas extras y la empresa tendrá que probar que no las laboró. Y, si no tuviera registros, los jueces no discuten, sino que ordenan que se paguen. La empresa es la interesada en que se lleve control de las entradas y las salidas. La solución que han encontrado las empresas ha sido negociar con los sindicatos y, a continuación, solicitar la anuencia de la justicia.

Alcoa también tiró a la basura los viejos relojes controladores. En esa fábrica, que opera las 24 horas al día, los 365 días del año, transformando bauxita en aluminio, trabajan 1500 colaboradores. Los ejecutivos de Alcoa ni siquiera pensaron en el riesgo de problemas laborales: “Tenemos colaboradores capacitados para operar equipos donde una pequeña impericia puede provocar perjuicios estratosféricos”. ¿Existe mayor riesgo que este? Desde que se eliminó el tarjetón, los propios colaboradores anotan sus horas extras. En terminales de computadora repartidas por toda la fábrica, cada uno puede consultar tanto las horas que ha trabajado como su saldo bancario. Una semana antes de cerrar el registro, la empresa emite un documento oficial. En caso de que no coincida algún dato, el colaborador tiene tiempo para reclamar. Si concuerda, basta con firmar el documento. El hecho es que las empresas han cambiado y que el sector de GTH está siguiendo el mismo camino, y los resultados se pueden medir en números.

## Balance social

Muchas organizaciones gastan grandes sumas de dinero en inversiones sociales que benefician a sus colaboradores y patrocinan proyectos sociales en las comunidades donde actúan. Recientemente, algunas de ellas encontraron que hacer públicos sus balances sociales, para divulgar estos proyectos e inversiones, representaba un excelente camino para mejorar su imagen ante los clientes, la sociedad en general y a todos sus grupos de interés. Algunos sectores piden que la publicación del balance social

sea obligatoria, pues sostienen que la comunidad debe saber quién está comprometido con mejorar las condiciones de vida. En algunos países de Europa, la ley obliga a publicar el balance social. Otros sectores consideran que las organizaciones tienen el derecho de decidir si publican o no su balance social. Lo importante es que muchas de ellas se han adelantado y los publican espontáneamente.

## Responsabilidad social de las organizaciones

El balance social pone en evidencia la responsabilidad social de la organización, la cual no solo significa que esta y sus miembros actúen en forma socialmente responsable ni habla de las actividades de beneficencia sino que, sobre todo, se refiere a sus compromisos con la sociedad y, de forma más intensa, con la comunidad con la que tiene un contacto más estrecho.

El balance social es un documento que recapitula los principales datos que permiten apreciar la situación de la organización en el terreno social, registra lo que ha realizado y mide los cambios ocurridos en el transcurso del año en cuestión y en años anteriores. En general, este documento incluye información sobre el empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (como la rotación, el absentismo y los conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. Sin embargo, el balance social no debe solo retratar las relaciones entre la organización y sus miembros, sino las que existen entre la organización y los grupos de interés en su conjunto.

## Evaluación crítica

### El contenido de los balances sociales<sup>7</sup>

Si bien las personas tienen dificultad para comprender los balances financieros, los balances sociales utilizan un lenguaje simple y directo que permite a las empresas divulgar sus principales indicadores de acción, tales como:

1. **Laborales:** como nómina de pagos, gastos en alimentación, obligaciones sociales, gastos en salud, reparto de utilidades o participación de los colaboradores en los resultados de la entidad.
2. **Sociales:** como los impuestos pagados, las inversiones en ciudadanía y ambiente, la utilidad líquida, los dividendos y la reinversión de utilidades.
3. **De la planta funcional:** como número de colaboradores y su evolución, distribución por edad, antigüedad

y sexo, renta asignada a personas con características especiales, además de habilidades y competencias.

Las empresas divulgan también en sus balances sociales, proyectos y programas que desarrollaron en áreas como:

1. **Educación y compromiso:** como proyectos de enseñanza, desarrollo de talentos, capacitación y autogestión.
2. **Cultura de resultados:** programas de creación, de gestión compartida y de participación en los resultados.
3. **Calidad de vida:** proyectos de salud, atención psicosocial, cooperativas de consumo y actividades sociales, deportivas y culturales.

Algunas compañías presentan la *prueba del valor agregado*, que contiene la facturación bruta o el ingreso de operaciones, después de devoluciones y descuentos, que forma parte del producto o servicio que ofrece la empresa.



<sup>7</sup> Tomado de: “O Que é Mostrado no Balanço Social” (1998, junio). *Administração, Conselho Regional de Administração RJ*, 27: 6-7.

## La GTH hoy

### El balance social del Grupo Gerdau<sup>8</sup>

El Grupo Gerdau es uno de los primeros en publicar el balance social en Brasil. En él presenta cuentas de su actuación junto a los colaboradores y las comunidades donde actúa. En 1963, la empresa creó una fundación, que actualmente atiende a 38 mil personas, entre colaboradores y familiares, para lo cual utilizó un fondo de cinco millones de reales que se aplica a préstamos para la remodelación y adquisición de viviendas. También cuenta con profesionales de la salud que brindan servicios gratis y ofrece un plan de salud y descuento en la compra de medicamentos.

El Grupo Gerdau, por medio de su balance social, muestra los préstamos en educación que otorgó para la formación universitaria de los empleados y de sus hijos. Asimismo, ofrece cursos de alfabetización y complementarios de primera y segunda enseñanza a los trabajadores en el mismo centro de trabajo. Como resultado, 99.3% de los empleados está alfabetizado.

En 1993 se creó la Sociedad Gerdau de Previsión Privada que proporciona un plan básico gratuito y un plan complementario optativo que se solventa con el pago de una contribución. Este emprendimiento ha beneficiado a 3913 personas y su patrimonio creció 56.7% en tres años. La sociedad, desde su constitución, ha registrado un desempeño financiero 100% superior al de la libreta de ahorro.

El grupo implantó la administración por células, por medio de las cuales perfecciona la capacitación de líderes para lograr un nuevo estilo de gestión e intensifica la capacitación de los obreros. En los programas participativos, los empleados forman grupos de trabajo comprometidos con mejoras para incrementar el nivel de productividad, la cual ha aumentado 33%. En el área de seguridad laboral se recibieron 53838 sugerencias durante los pasados cinco años y 38 mil de ellas fueron implantadas. El grupo beneficia las áreas de investigación científica y tecnológica, la cultura y las actividades de desarrollo empresarial. También copatrocinó premios como los del Joven Científico, los Mejores de la Tierra y los Talentos Emprendedores. En el sector cultural patrocina a la orquesta de cámara del Teatro San Pedro de Porto Alegre y la Fundación Bienal del Mercosur. El público externo no debe ser la meta de la publicación del balance social, sino que debe ser el propio colaborador y la comunidad, con miras a transparentar esa relación y hacerla más eficaz y emocional.

<sup>8</sup> Tomado de: "O Que é Mostrado no Balanço Social", 1998, pp. 6-7.

## Contabilidad de la GTH y el capital intelectual

El balance social debe significar un avance en la contabilidad tradicional y, necesariamente, debe incluir un activo

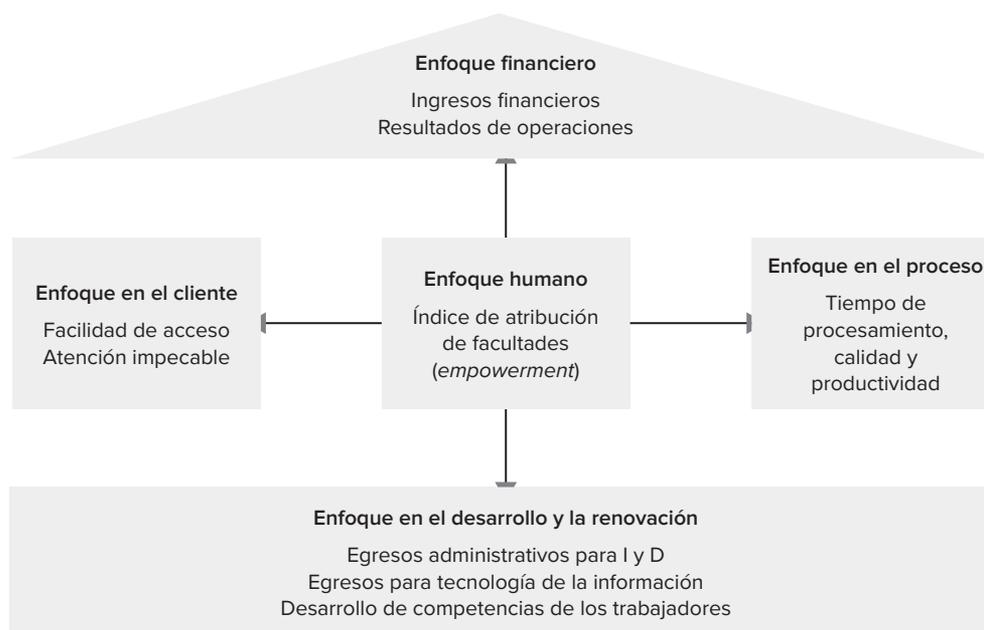
y un pasivo sociales. Sin embargo, el ser humano y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. No obstante, si la organización eroga algo como su capital humano, debe obtener una remuneración que la compense por ello. En otras palabras, cada costo organizacional debe tener su correspondiente beneficio. Así, surgen dos ideas básicas: por un lado, las personas constituyen un activo para la organización y, por el otro, es necesario conocer el costo que se pretende obtener y mantener ese activo y su forma de amortización o rendimiento. De ahí la noción capitalista de que todo activo debe ser rentable, pues uno de los objetivos de la organización es la utilidad. No obstante, como hemos explicado, en el mundo moderno el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. Este es un activo intangible y difícil de medir y de evaluar. El capital intelectual constituye el activo que le produce más rendimientos a la organización y es, sin discusión, el principal motor que garantiza su éxito. Vale la pena invertir en él. Pero, al final de cuentas, ¿qué es el capital intelectual? Es la suma de todo lo que uno sabe. En términos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, o sea, los conocimientos que las personas portan en sus mentes, sea sobre productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, etc. El capital intelectual es algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, que no se puede contabilizar con las tradicionales partidas dobles y que no se puede sujetar a una ecuación con números cuantificables, pero que está transformando rápidamente el mundo de los negocios. Esto significa que tener a las personas correctas y saber colocarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas es vital para las organizaciones de hoy y de mañana.

## La GTH hoy

### Los sistemas de evaluación de los activos intangibles<sup>9</sup>

Suecia fue el primer país en mostrar cuestiones de personal con números y referencias que no aparecen en los informes anuales de las empresas de otros países. El informe de activos intangibles de Skandia AFS llamó la atención en todo el mundo. Skandia tiene un director de capital intelectual y su informe sobre el capital intelectual, o *Business Navigator*, tiene 30 indicadores clave distribuidos en cinco áreas: el financiero, el cliente, el proceso, el humano y el desarrollo/renovación (figura 15.8).

<sup>9</sup> Citado en: Sveiby, K. E. (1997). *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento* (pp. 225-226). Río de Janeiro: Editora Campus.



◆ Figura 15.8 El Business Navigator de Skandia.<sup>10</sup>

Cada enfoque tiene sus propios indicadores clave:

- **Enfoque en el cliente:** corresponde a la categoría de la estructura externa y se evalúa en razón del número y la calidad de los clientes, el nivel de satisfacción que muestran, la oferta de soluciones al cliente, la reputación y la imagen de la empresa.
- **Enfoque en el proceso:** corresponde a la categoría de la estructura interna y se evalúa en razón de la excelencia de las operaciones, la calidad, la productividad y los procesos internos.
- **Enfoque humano:** corresponde a la categoría de la competencia y se evalúa en razón del desempeño humano, las habilidades, los conocimientos y las competencias disponibles, las actitudes de los colaborado-

res y las aportaciones de estos para el éxito de la organización.

- **Enfoque en el desarrollo/renovación:** corresponde a la categoría de la innovación y se evalúa en razón del desarrollo de competencias organizacionales, funcionales, gerenciales e individuales y su aplicación. También mide la administración de cambios organizacionales, la creatividad y la innovación en el negocio.
- **Enfoque financiero:** se refiere al estado financiero y al resultado operacional del negocio como consecuencia del conjunto de los enfoques antes mencionados.



<sup>10</sup> Fuente: *Relatório Anual de 1995 da Skandia AFS*, Suplemento sobre capital intelectual.

## La GTH hoy

### Los activos intangibles de Celemi<sup>11</sup>

Celemi es una empresa sueca que diseña, desarrolla y vende herramientas de capacitación. En 1995 utilizó por primera vez una “auditoría de conocimientos” para evaluar sus activos intangibles. Su balance patrimonial “invisible” está compuesto por activos intangibles que clasifica en tres categorías:

- **Nuestros clientes:** constituyen la estructura externa de las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas registradas, los contratos y la reputación o ima-

gen de la empresa en el mercado. Los colaboradores de Celemi crean esta estructura externa, la cual depende de la confianza del cliente. La medida en que la empresa soluciona los problemas a satisfacción de los clientes influye en el valor de las relaciones con ellos.

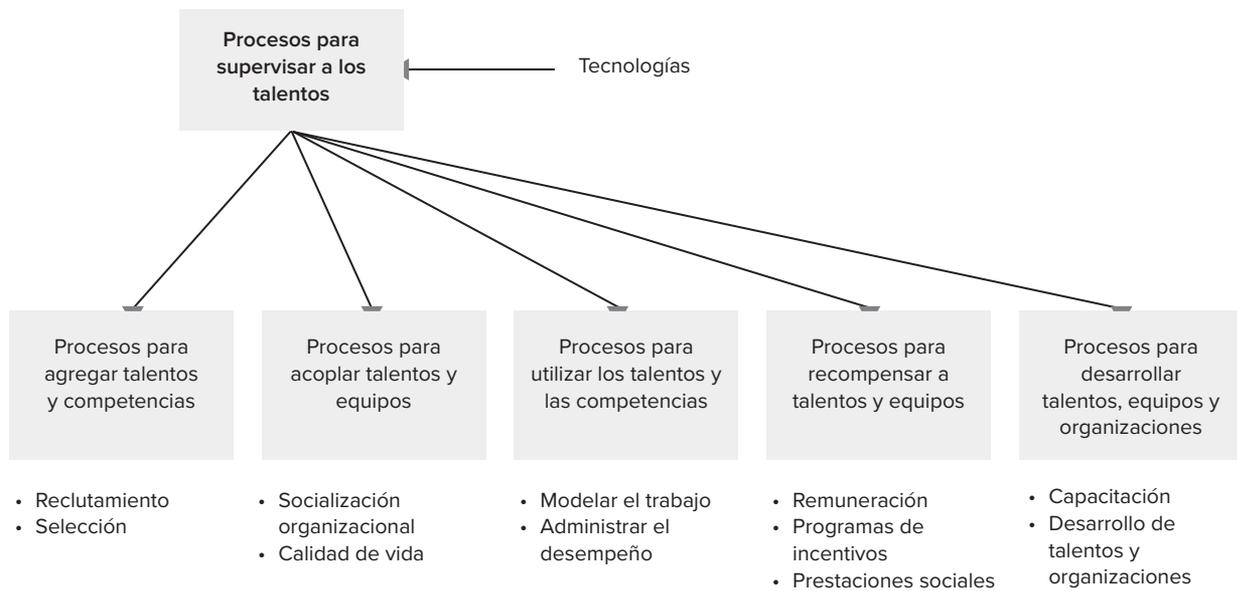
- **Nuestra organización:** representa la estructura interna, compuesta por modelos y sistemas de cómputo y soporte, patentes, conceptos y contratos con proveedores. Esta estructura corporativa es creada por los colaboradores y sus componentes son propiedad de Celemi.
- **Nuestro personal:** mide las competencias combinadas de los colaboradores de la empresa, inclusive su capacidad para actuar de manera autónoma en distintas

<sup>11</sup> Citado en: Sveiby, 1997, *A Nova Riqueza das Organizações*, pp. 227-233.

situaciones. El valor de las personas reside en que son los únicos agentes dentro de la empresa, es decir, todos los activos y las estructuras, visibles o invisibles, son resultado de la acción humana y dependen de la competencia y la energía para seguir existiendo. Las personas no son un activo corporativo como las dos estructuras (externa e interna), porque no pueden ser propiedad de nadie.

El valor comercial total de los activos intangibles de Celemi solo se puede estimar con una importante dosis de impre-

cisión. No obstante, es obvio que el balance patrimonial invisible es mucho mayor que su balance patrimonial visible. Lo que interesa a los accionistas de Celemi es saber si el valor de los activos intangibles está en aumento y si se utiliza con eficiencia. El objetivo del Monitor de Activos Intangibles es que, tal como los ingresos visibles mejoran el patrimonio tangible, así los ingresos invisibles incrementan la eficiencia y el valor de los activos intangibles de Celemi. Necesitamos aprender más de los suecos (figura 15.9).



◆ **Figura 15.9** La influencia de los procesos de vigilar a los talentos sobre los demás procesos de la GTH.

En el fondo, debemos crear e innovar para poder seguir el ritmo de los cambios y las transformaciones que ocurren en el mundo de crecimiento exponencial en el

que vivimos. La creatividad y la capacidad de innovación son factores indispensables para el éxito, tanto en los negocios como en innumerables aspectos más de nuestras vidas.<sup>12</sup>

## Preguntas de repaso

1. Defina banco de datos y banco de datos de la GTH.
2. ¿Qué diferencia existe entre dato e información?
3. ¿Cuáles son los principales bancos de datos necesarios para la GTH?
4. ¿Quién debe tener la responsabilidad de mantener el banco de datos?
5. Defina sistema de información de la GTH.
6. Explique los objetivos básicos del sistema de información de la GTH.
7. Explique el sistema de información destinado a la GTH.
8. Explique el sistema de información de la GTH que manejan los gerentes de línea.
9. Explique el sistema de información de la GTH al que tienen acceso los empleados.
10. ¿Cómo funciona el *Prism de RH de Federal Express*?
11. Defina los sistemas tradicionales de supervisión de la GTH y también los modernos.
12. Defina jornada laboral.
13. ¿Cómo funcionan el calendario anual y los días feriados? ¿Por qué?
14. Explique los principales programas alternativos y flexibles.

<sup>12</sup> Heward, L. & Bacon, J. U. (2006). *Cirque du Soleil: A Reinvenção do Espetáculo*. Río de Janeiro: Campus.

15. ¿Qué significa semana laboral reducida?
16. ¿Qué significa horario laboral flexible?
17. ¿Qué es el trabajo compartido, remoto y parcial?
18. ¿Por qué la tarjeta del reloj de entrada y salida está en camino al museo?
19. Defina balance social. ¿Cuál es su contenido?
20. ¿Cómo se podría presentar el capital intelectual de forma explícita en los balances?
21. ¿Qué papel desempeñan los activos intangibles en el balance?

### Preguntas para discusión

1. La gestión del talento humano suele analizar datos biográficos de los colaboradores, además de incluir datos sobre la rotación y el absentismo en sus informes a la dirección de las empresas. Sin embargo, no toma en cuenta datos sobre las relaciones, asuntos comunes involucrados, quejas y reclamaciones en sus conversaciones, líderes informales que sobresalen en las redes internas, etc. En otras palabras, apenas abarca datos estadísticos, pero faltan aspectos dinámicos y más profundos de las transacciones entre los colaboradores. ¿Usted qué haría si fuese nombrado director de la gestión de talentos?
2. La gestión del talento humano ha estado en la retaguardia de las áreas funcionales de las organizaciones durante el avance de la digitalización y el empleo de las tecnologías modernas que están provocando diversas mutaciones en el mundo de los negocios. ¿Cómo prepararía usted el área para aprovechar las enormes ventajas del análisis de talentos (*people analytics*), el aprendizaje de las máquinas y otras tecnologías avanzadas?
3. Los algoritmos captan los deseos del cliente, y ¿por qué no también los deseos de los colaboradores? La transformación digital cambió el mundo de la comunicación corporativa y es urgente que cambie la gestión del talento humano. ¿Qué haría usted al respecto?



◆ **Figura 15.10** Mapa mental del capítulo 15: Banco de datos y sistemas de información de la GTH.





© Shutterstock / Gorodenkoff

## PARTE 8

# El futuro de la gestión del talento humano

### Lo que verá a continuación:

Capítulo 16. Evaluación de la gestión del talento humano

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas de la parte 8 en el siguiente vínculo.

## Los nuevos caminos de la gestión del talento humano

A lo largo de este libro hemos visto que, en la gestión del talento humano (GTH) se implican e integran seis procesos organizacionales. La forma en que estos procesos se vinculen entre sí y su utilización sistémica, integrada y completa, es fundamental para que aporten valor y generen un efecto sinérgico en la organización. Lo importante no es cada proceso individual, sino su integración y sus conexiones. Lo que hace la diferencia es su conjunción, ¡el holismo que representan! (figura P8.1).

En todos los procesos descritos a lo largo del libro hemos subrayado que el futuro de la gestión del talento humano está estrechamente ligado al papel que ella debe desempeñar en la organización para ofrecer valor a todos sus grupos de interés. Por tanto, es necesario evaluar de modo continuo el desempeño del área y su papel en el negocio: estratégico, táctico y operacional. Esto requiere que veamos el área de otra manera (figura P8.2).

Sin lugar a dudas, diseñar e implantar un sistema integrado de GTH, capaz de articular todos los procesos para incorporar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar al personal de la organización, es un complejo desafío. Pero, hacer que ese sistema resulte equilibrado, coherente, eficiente y eficaz es un desafío incluso mayor. ¿Cómo garantizar que los procesos funcionen bien, de forma integrada y sistémicamente? Se deben evaluar, supervisar y auditar de manera continua. Por ello, la planificación del sistema se debe basar en objetivos claros y concretos que puedan servir como indicadores para evaluar los resultados. Tales objetivos servirán como criterios para medir y evaluar si el sistema presenta eficiencia y eficacia en todos sus procesos y garantiza la competitividad y la sostenibilidad al negocio.

Dada esta ampliación del enfoque, los avances de la GTH se pueden resumir en cinco aspectos fundamentales:

1. Invertir mucho en las personas y en los administradores de talentos.
2. Transformar a las personas en talentos dotados de competencias duraderas.
3. Transformar a los talentos en capital humano de la organización.
4. Transformar al capital humano en capital intelectual de la organización.
5. Transformar al capital intelectual en resultados concretos del negocio y los grupos de interés (figura P8.3).

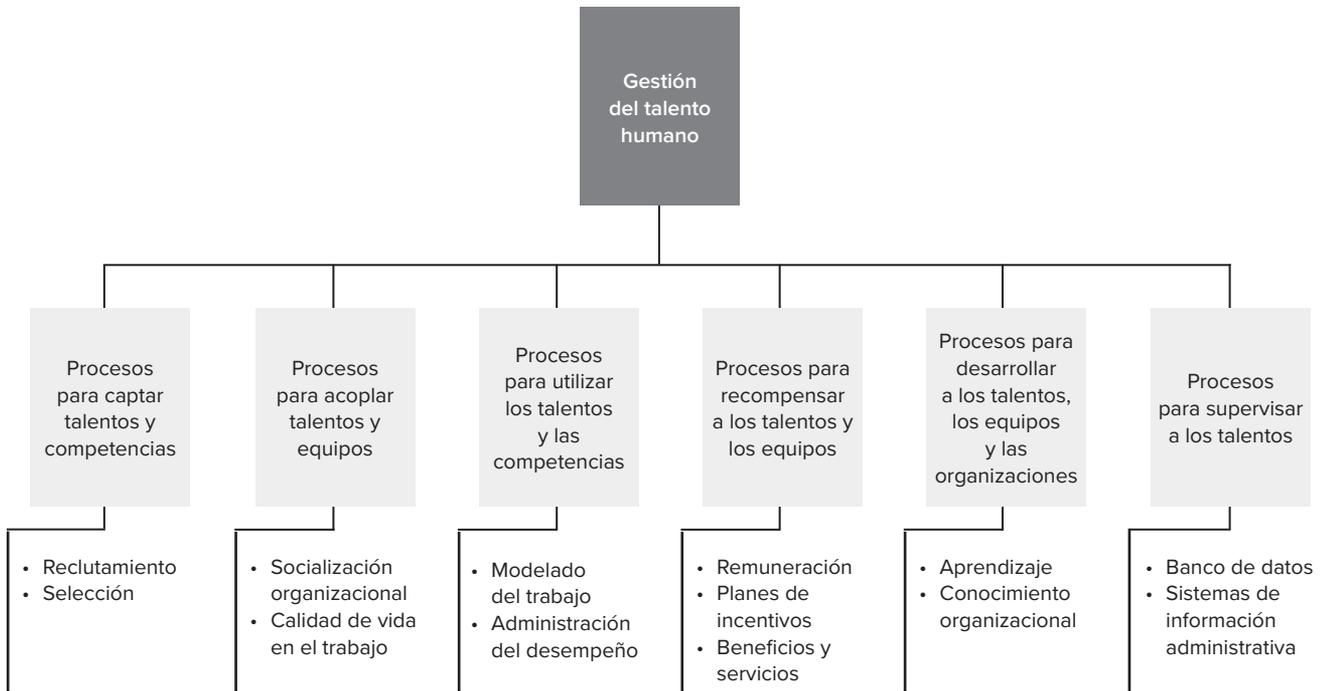


Figura P8.1 Los seis procesos de la gestión del talento humano.

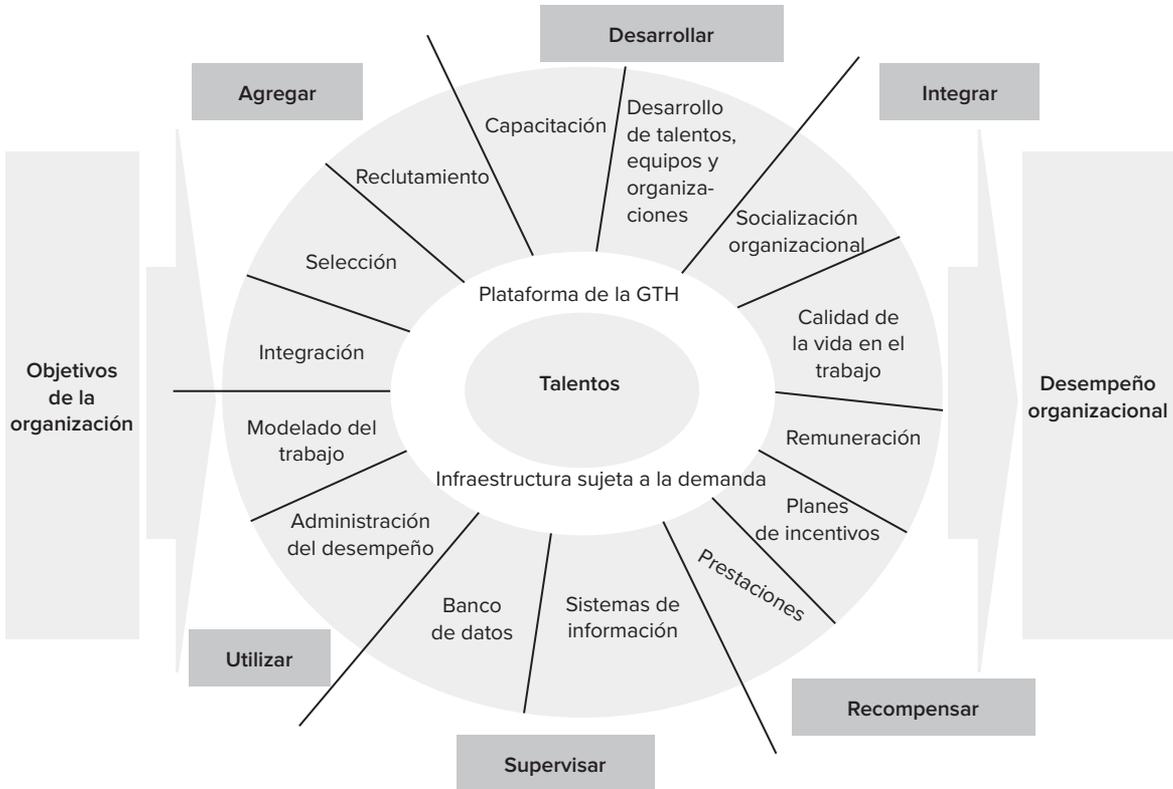
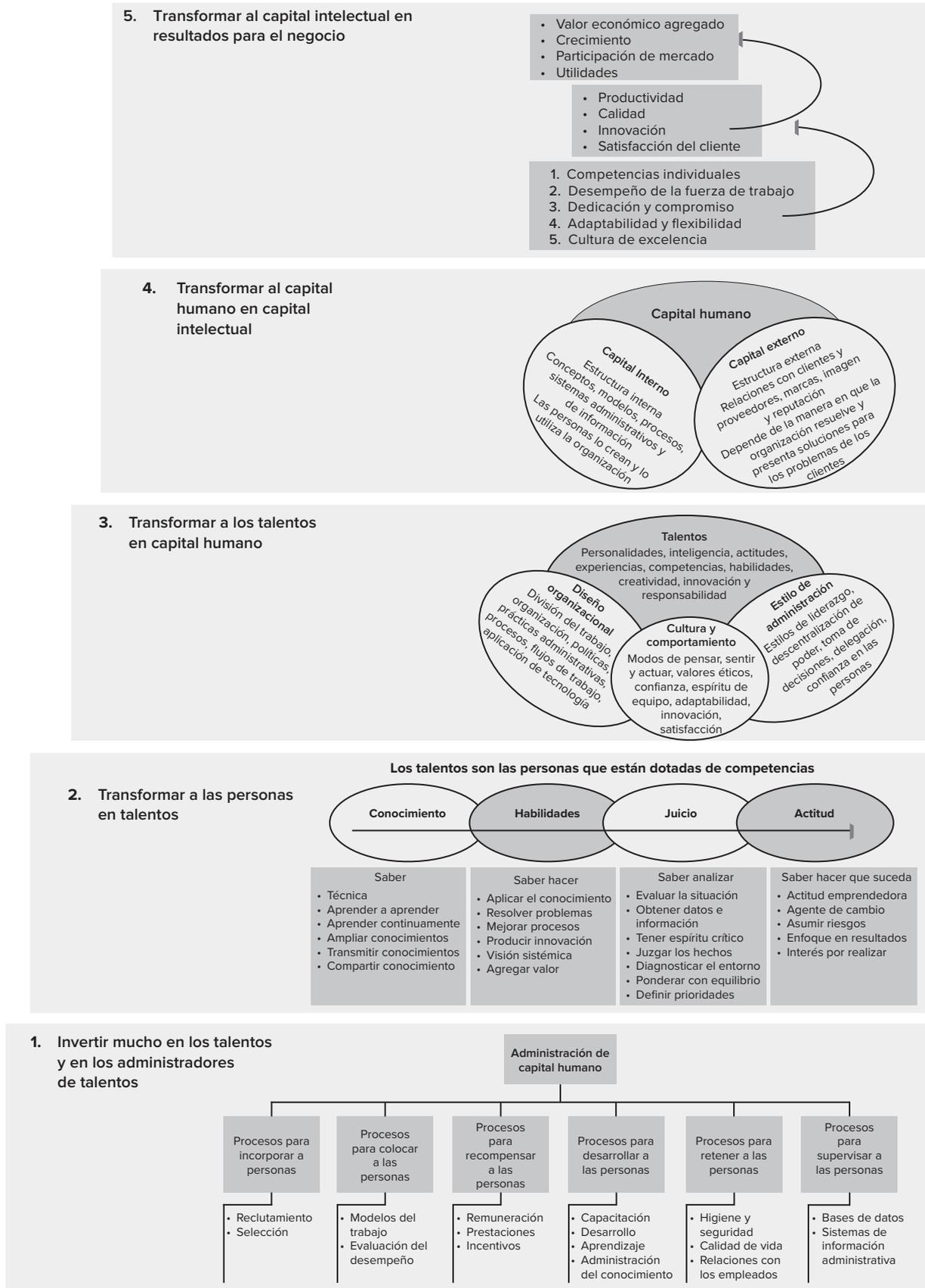


Figura P8.2 La GTH vista de otra manera.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Chiavenato, I. (2014). *Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal: Como Agregar Talentos à Empresa* (p. 7). Barueri: Manole.



◆ **Figura P8.3** Avances de la nueva agenda de la GTH.



Para conocer más sobre este tema, véase “¿Cuál vale más?”.

6. **Un nuevo gobierno corporativo**, con mayor cooperación e intercambio entre el ámbito público y el privado.

## La GTH hoy

### El nuevo mundo de los negocios

La revista *Strategy & Business* señala que el mundo de los negocios está sufriendo un cambio inexorable en seis aspectos *básicos*:<sup>2</sup>

1. **Una nueva estructura para crear riqueza**, con redes virtuales como base fundamental de toda actividad económica.
2. **Nuevos modelos de negocios**, con enfoque en las empresas punto.com.
3. **Nuevas fuentes de valor**, donde el cerebro y el trabajo con el conocimiento crean el valor. El conocimiento intelectual carece de valor intrínseco, pero genera riqueza.
4. **Nuevos propietarios de la riqueza**, con muchos accionistas de fondos o pequeñas empresas dispersos por todo el mundo.
5. **Nuevos modelos de educación e instituciones**, donde la norma es el aprendizaje a lo largo de toda la vida. Una nueva pedagogía con diferentes redes virtuales que no están en algún lugar físico.



<sup>2</sup> Véase: Strategy & Business en [www.s&b.com](http://www.s&b.com).

## Cosas del pasado

No dejaremos de insistir en el mismo punto: las personas no son recursos organizacionales ni tampoco son empleadas. Eso es cosa del pasado, en tiempo y en espacio. Tampoco deben ser administradas como si fuesen cosas inertes y pasivas, sino que deben ser lideradas, desarrolladas, empoderadas e impulsadas como talentos. Es urgente actualizar el concepto de los RRHH que tuvo su origen en la era industrial. Las personas son talentos y merecen más respeto. El concepto de fuerza de trabajo está plagado de viejos supuestos arcaicos que surgieron a finales del siglo XVIII. Desde entonces, muchas cosas han cambiado, pero el concepto sigue siendo el mismo que antes, como si todavía viviésemos un enorme caldero lleno de individuos paupérrimos e incultos. El universo humano que actúa en las organizaciones de hoy también ha cambiado, y ha cambiado mucho. Desde la era industrial, pasando por la era de la información y hasta la era digital, se han registrado muchos cambios. Las personas han crecido, se han desarrollado y han cambiado sus actitudes, comportamientos, aspiraciones, expectativas, relaciones y exigencias. Hoy gozan del privilegio de ser las propietarias del capital intelectual de las organizaciones modernas (figura P8.4).



◆ **Figura P8.4** El ecosistema organizacional necesario para involucrar y apalancar a la comunidad colaboradora de los talentos.

## La GTH hoy

### Herramientas analíticas predictivas y prescriptivas de la fuerza de trabajo<sup>3</sup>

Los análisis históricos y los de las áreas de negocios siempre estuvieron acompañados por los sistemas tradicionales de inteligencia empresarial. En la actualidad, las tecnologías emergentes se aplican a los análisis predictivos y prescriptivos y a la computación cognitiva de la fuerza de



<sup>3</sup> IBM FlipBooks, *Workforce with analytics*. Véase: [www.ibm.com](http://www.ibm.com)

Y poco a poco esa fuerza de trabajo se transformó en una poderosa comunidad colaboradora de los talentos, basada en la solidaridad y la cooperación. Esa comunidad constituye el patrimonio intelectual de la organización, su capital humano, y como tal debe ser considerada y tratada: con todo respeto, porque también formamos parte integrante de ella. El capital humano es un fenómeno organizacional y holístico que solo existe en las organizaciones más evolucionadas, basadas en la educación y el desarrollo. Esa comunidad colaboradora de los talentos constituye el principal contenido de la organización, y esta debe ser su continente y ofrecer un ecosistema compuesto por

trabajo (la comunidad colaboradora de los talentos), con enfoques y avances para comprender el potencial humano y los aspectos críticos que pueden apoyar el proceso decisorio y las respectivas ideas. Hablamos de *people analytics*. Nos preocupan cuatro cuestiones relativas al futuro: repensar el trabajo, garantizar la colaboración, incrementar la flexibilidad y mejorar la experiencia del colaborador para atraer a los mejores talentos, desarrollar y conservar a los de alto desempeño, construir equipos colaborativos y de alto rendimiento y administrar a los colaboradores de todos los niveles con enfoques sociales, impulsados por datos.

la estrategia, la arquitectura y la cultura organizacionales, el estilo administrativo y la tecnología adecuados para apoyar y apalancar esa poderosa inteligencia colectiva con gran consistencia.

## El futuro de la GTH

Hablar de futuro es hablar de esperanzas y de convicciones de lo que deseamos que ocurra. No obstante, en el mundo exponencial que nos espera, es difícil hacer pronósticos ante tantas variables que se entrecruzan a una velocidad increíblemente acelerada.

## La GTH hoy

### El rostro humano de los *big data*<sup>4</sup>

Los big data nos podrán conocer mejor de lo que nosotros mismos nos conocemos. Solo tenemos que preguntar a los algoritmos y a las aplicaciones de inteligencia artificial de Facebook o Instagram. Cada objeto animado o inanimado que haya en este planeta será un enorme generador de datos, inclusive nuestras casas, nuestros autos y, sí, nuestros cuerpos.

#### Bits y bites. Bites medidos en granos de arena:

Cada uno de los bites que aparecen a continuación es 1000 veces mayor que el bite anterior.

1 byte: un carácter, un número o un grano de arena.

1 kilobyte: una oración o un par de pellizcos de arena.

1 megabyte: algo como 20 transparencias de PowerPoint, un libro pequeño o una cucharada de arena.

1 gigabyte: varios libros en una estantería o una caja de zapatos llena de arena.



<sup>4</sup> Smollan, R. & Erwit, J. (2016). *The Human Face of Big Data* (p. 218). San Francisco, CA: EMC.

1 terabyte: 300 horas de video de alta definición, un décimo de una biblioteca enorme o un *playground* con varias cajas de arena.

1 petabyte: 350 000 figuras digitales o una milla de largo de una playa.

1 exabyte: la mitad de la información generada en todo el mundo en 1999, o una playa que corre entre el sur y el norte de Brasil.

1 zetabyte: inimaginable o una playa tan grande como todas las franjas costeras del mundo.

La proliferación de los big data y su incesante utilización, como la intrusión en la privacidad personal y su evidencia en el futuro nos indica que habrá de tener un papel significativo en el facultamiento de los consumidores para tomar mejores decisiones de compra, así como para ayudar a las organizaciones a administrar todas sus operaciones con la máxima eficiencia y agilidad. Y también influirá en las decisiones de los talentos sobre sus vidas profesionales. Recuerde lo anterior. El mundo digital está ahí.

¿Cómo proyectar la GTH para los próximos años? ¿Qué tendencias predominan en el área? En un libro que escribí sobre el tema: *Como Transformar o RH de un Centro de Custo em um Centro de Lucro*, en 1997, y en la edición de

este libro en 2014, todavía con el título de *Administración de personas*, presentaba algunas posiciones relativas a las macro tendencias de la gestión del talento humano (figura P8.5):

Macrotendencias en 1997	Macrotendencias en 2017
1 Nueva filosofía de acción	1 Transformar a las personas comunes en talentos
2 Clara tendencia hacia el <i>downsizing</i>	2 Clara y rápida tendencia hacia el <i>outsourcing</i>
3 Transformar un área de servicio en una consultoría interna	3 Transformar un área de consultoría interna en una asociación estratégica
4 Transferencia gradual de las decisiones y las acciones de la GTH a los gerentes de línea	4 Transformar a los líderes en gerentes de personas
5 Conexión intensa con el negocio de la empresa	5 Construir competencias organizacionales
6 Enfoque en una cultura participativa y democrática	6 Enfoque en comprometer y acoplar a las personas
7 Empleo de mecanismos de motivación y realización personal	7 Construir el mejor lugar para trabajar
8 Adecuación de las prácticas y las políticas de la GTH a las diferencias individuales	8 Adecuar las prácticas y las políticas de la GTH a las expectativas de los grupos de interés
9 Cambio de rumbo en dirección al cliente, sea interno o externo	9 Cambio de rumbo en dirección a todos los grupos de interés del negocio
10 Fuerte preocupación por crear valor dentro de la empresa	10 Enfoque en el capital humano como el principal componente del capital intelectual
11 Interés por preparar a la empresa y a las personas para el futuro	11 Enfoque en la visión de futuro de la organización y en la planeación estratégica
12 Empleo del <i>benchmarking</i> como estrategia para la mejorar la organización	12 Búsqueda de excelencia, competitividad y sostenibilidad

Figura P8.5 Comparativo de las macrotendencias de la GTH en 1997 y 2014.<sup>5</sup>

Muchas cosas han cambiado y siguen cambiando cada vez a mayor velocidad.

## ¿Hacia dónde se dirige la GTH?

En las reuniones académicas y en las agradables tertulias sociales de profesionales del área siempre ronda en el aire una pregunta. Es una que retrata el estado de perplejidad y de incertidumbre que predomina en las situaciones ambiguas que el cambio rápido e imprevisto crea en las organizaciones y en el mundo de los negocios. Es una pregunta que se puede expresar clara o veladamente, pero que persiste en forma compulsiva y frecuente. ¿Hacia dónde se dirige el área de GTH? ¿Cuál será su futuro y destino? ¿Desaparecerá con el transcurso del tiempo? ¿Se extinguirá el órgano de GTH? ¿Cuáles son las tendencias que surgirán en el futuro?

Esta pregunta contiene razones más profundas. El mundo ha cambiado, y mucho. Las empresas también están en esa ola de cambios. Algunas de ellas van a toda velocidad hacia el frente, otras siguen atrás, a su sombra, mientras que otras más van a la zaga, casi detenidas en el tiempo y confundidas, sin entender exactamente lo que ocurre en su derredor.

No es nada extraño que el área de GTH también sufra cambios. Aspectos como la globalización, el desarrollo de la tecnología de la información, la competencia desenfrenada, la necesidad de reducir costos, la importancia que se da al cliente, la calidad total y la necesidad de competitividad producen repercusiones que el área no puede ignorar. En consecuencia, si el mundo cambia y las empresas han cambiado, el área de GTH debe acompañar esas mutaciones. En muchas organizaciones va al frente, como locomotora de los cambios organizacionales. En otras representa el obstáculo que impide adaptarse a las nuevas condiciones del mundo moderno.

Hoy, si miramos el pasado y el presente de la GTH y de las expectativas para el futuro que tenemos al frente, las alternativas estratégicas del área son:

1. **Adopción intensiva de tecnologías emergentes y de herramientas analíticas:** cuando estén juntas y concentradas y con la integración y las enormes posibilidades de conexión por medio de sensores y algoritmos

<sup>5</sup> Chiavenato, I. (1997). *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro* (pp. 15-23). São Paulo: Makron Books.  
Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: O Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações* (pp. 481-485). Barueri: Manole.

avanzados, la automatización, la robotización, la inteligencia artificial, la inteligencia de máquinas, la impresión en tercera dimensión, etc., desaparecerán empleos simples y repetitivos de un lado, pero se crearán otros más complejos de otro. Se trata de una automatización estratégica, la cual no significa que la acción humana se distancie de modo alguno de su asociación con el negocio. Los humanos y las máquinas inteligentes trabajarán en equipo, en una dupla que obtendrá resultados exponenciales. La GTH estará sujeta a una intensa presión para que presente nuevos resultados, pero tendrá más tiempo para concentrarse en los colaboradores, los equipos y las organizaciones de modo más estratégico y con un papel en el negocio de la organización que se ampliará gradualmente. Y se tendrá que crear un ambiente de trabajo que satisfaga a los talentos, uno que no les permita imaginarse en otro lugar. Además, el área tendrá la responsabilidad social de preparar intensivamente a los colaboradores a efecto de que estén muy bien preparados y capacitados para el nuevo mundo digital con las nuevas competencias, actitudes y mentalidad que necesitarán.

2. **Transformación digital del área de GTH:** la nueva era digital generará cambios exponenciales en la GTH, los cuales se dejarán sentir en todas las organizaciones, en algunas con suma rapidez y en otras lentamente, lo cual dependerá de su evolución en ese campo. Debido a la ayuda de la inteligencia artificial, la GTH más avanzada ofrecerá enormes ventajas competitivas al negocio. No obstante, la tecnología siempre dependerá de las personas, las cuales tendrán que estar muy bien preparadas para utilizarla adecuadamente. El desarrollo de liderazgos, de talentos y de equipos será más intenso y veloz para poder seguir los nuevos ritmos de los cambios. La presión cada vez mayor para entregar las habilidades, la cultura y la mentalidad adecuadas a la nueva revolución industrial será uno de los mayores desafíos de la GTH.
3. **La fuerza de trabajo tendrá una nueva dimensión:** estará constituida por talentos y por máquinas inteligentes conectadas por sensores y softwares inteligentes: una asociación de humanos y máquinas robotizadas dentro de una increíble productividad. La parte humana de la fuerza de trabajo contará inicialmente con la participación de varias generaciones (diversidad) que trabajarán simultáneamente lado a lado con el aparato tecnológico (hardware + software avanzados). Para ello, la GTH tendrá que evaluar velozmente las tareas que impliquen la automatización, lidiar con la inteligencia de los datos y la digitalización, y sacar el máximo provecho de la inteligencia artificial para aplicarla adecuadamente a los talentos. Para tal efecto, tendrá que garantizar la integración exitosa

entre los talentos y la tecnología. Y, por si eso fuera poco, los trabajadores a distancia estarán en lugares incluso más remotos, serán sumamente diversificados y tendrán una elevada movilidad.

4. **La fuerza de trabajo tendrá que estar envuelta por un ecosistema colaborativo de talentos con una amplia cartera de habilidades y competencias:** la organización como un todo será parte integral de ese ecosistema, y la GTH estará más cerca de los gerentes, los equipos y los talentos, tanto física como virtualmente. La tecnología ofrecerá un elevado nivel de conexión, agilidad e inteligencia que apalancará e impulsará la GTH para que desempeñe un papel cada vez más amplio y decisivo en el negocio de la organización, principalmente en lo que respecta a un contacto más cercano e intenso por medio del *coaching* y el *mentoring* ofrecidos continuamente a los gerentes, los equipos y los talentos para ayudarles en sus actividades mientras que, al mismo tiempo, se utilizan todos los medios posibles para desarrollarlos enormemente por medio de tecnologías inteligentes.
5. **La GTH actuará en organizaciones que verdaderamente sean *ad hoc*:** las antiguas lucubraciones de Toffler ya se prefiguran en el horizonte del futuro. Para poder seguir el ritmo de un mundo exponencial, cambiante, móvil y disruptivo, donde los productos y los servicios serán inestables, mutantes y provisionarios, la mayoría de las organizaciones se convertirá en verdaderos sistemas abiertos y móviles dotados de plataformas virtuales, con equipos multidisciplinares de alto desempeño que implementarán proyectos de corta duración y que se turnarán interminablemente.
6. **El trabajo colaborativo y solidario en equipo será cada vez más amplio e intenso:** se formarán equipos multidisciplinares en forma de conjuntos provisionales de diversos talentos dotados de diferentes competencias que en conjunto satisfarán las necesidades y los objetivos de cada proyecto colectivo que involucre simultáneamente múltiples competencias. Cuando termine cada proyecto, los talentos se dispersarán y serán escogidos y seleccionados una y otra vez para otros nuevos proyectos.

En ese contexto organizacional temporal y cambiante, los profesionales de la GTH se convertirán en verdaderos arquitectos del trabajo, para definir y redefinir equipos temporales, y también en verdaderos conectores de talentos, para posicionarlos en esos equipos que surgen y que, terminado el proyecto, se dispersan, y seleccionar soluciones de tecnología adecuadas con el propósito de impulsar la estrategia sobre plataformas virtuales para navegar entre las innovaciones y rupturas que se producirán en el futuro.

Claro que con tanto cambio interno y externo, la conexión directa con el (los) negocio(s) de la organización presentará a la GTH otros dos desafíos: de un

lado, definir la estrategia de comprar, construir, tomar prestados o prestar talentos cuando se necesite y definir cómo y cuándo hacerlo y, de otro lado, a capacitar a los gerentes y los talentos para que sean autogestores que se administran a sí mismos con un facultamiento total en una comunidad de colaboración de los talentos.

7. **La GTH estará más cerca del negocio de la organización:** los profesionales de la GTH tendrán que conocer más a fondo el negocio de la empresa y adaptarse a ella y a su lenguaje para ser tomados en serio, no solo internamente por parte de la dirección, los gerentes y los colaboradores, sino también frente al mercado de los candidatos que tendrán que reclutar, seleccionar y capacitar. Tendrán que participar directamente en la estrategia organizacional, conocer el negocio y el macro y el microambiente en el que opera, contribuir a la misión, la visión de futuro, los valores sociales y el éxito económico para atraer y conservar a los talentos. Además, tendrán que ofrecer apoyos a las áreas de marketing, finanzas, producción/operaciones y participar activamente en la conducción estratégica del negocio (figura P8.6).
8. **Atraer, incorporar, utilizar, desarrollar y recompensar a los talentos que, como nunca antes,** están dentro de un verdadero ducto, la GTH, que, al igual que los talentos, siempre tendrá mucho que aprender, porque los tiempos serán otros. Será un aprendizaje de toda la vida. Ofrecer nuevas soluciones para lidiar con los talentos y satisfacer las necesidades complejas y cambiantes del negocio de la organización. Eso implica la necesidad permanente de buscar la creatividad y la innovación. Ese será el precio de la competitividad y la sostenibilidad en un mundo exponencial.

#### Macrotendencias de la GTH

- 1 Adopción intensiva de tecnologías emergentes y herramientas analíticas.
- 2 Transformación digital del área de la GTH.
- 3 La fuerza de trabajo tendrá una nueva dimensión: humana y digital.
- 4 La fuerza de trabajo tendrá que estar envuelta por un ecosistema de colaboración de talentos.
- 5 La GTH tendrá que actuar en organizaciones *ad hoc*, cambiantes y temporales.
- 6 El trabajo en equipo, colaborativo y solidario, será ampliado e intensificado.
- 7 La GTH estará más cerca del negocio de la organización.
- 8 Atraer, incorporar, utilizar, desarrollar y recompensar a los talentos que, como nunca antes, están dentro de un verdadero *pipeline*.

◆ **Figura P8.6** Las nuevas macrotendencias de la GTH.

## La GTH hoy

### La organización como un verdadero estudio cinematográfico<sup>6</sup>

¿Usted ha observado que al final de una película, novela o programa de noticias de televisión empieza a correr por la pantalla una larga lista de nombres de las personas que participaron en su creación o ejecución? El elenco comienza con el nombre del productor (que reúne todos los recursos necesarios para la obra), el director (que escoge a los participantes o actores), el escritor o redactor, el elenco de protagonistas y actores de reparto, los guionistas, los escenógrafos, los iluminadores, los encargados del vestuario, los maquillistas, los encargados del sonido y una interminable lista de otras personas que participaron en la adaptación, la música, la comercialización, etcétera.

Cuando la película o la novela termina, todo ese equipo diversificado se disuelve, pero es probable que, en el futuro, algunos de sus miembros se encuentren de nueva cuenta en otra oportunidad desempeñando papeles diferentes. Cada película o novela funciona como un proyecto que tiene un inicio y un fin definidos. El truco está en juntar múltiples competencias en cada proyecto específico para que tenga éxito en el mercado. El futuro dirá si muchas organizaciones serán parecidas a un estudio cinematográfico que escoge proyectos y redefine continuamente a equipos muy competentes para que tengan éxito. Muchas organizaciones ya lo hacen y lo harán cada vez más.



<sup>6</sup> Chiavenato, I. (2014). *Introdução à Teoria Geral da Administração* (p. 598). Barueri, SP: Manole.

Todas estas macrotendencias no se presentan gratuitamente ni por azar. Reflejan la necesidad de competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en un mundo turbulento y lleno de desafíos y la necesidad de contar con el apoyo y el sostén irrestricto de los grupos de interés internos para conseguir negocios y alcanzar resultados. Reflejan la visión empresarial de realizar inversiones que sin lugar a dudas producirán rendimientos garantizados para la organización.

Nos referimos al elemento más intrigante, fascinante y esencial de toda organización. Todas ellas nacen, viven y se desarrollan a través de las personas. Todo lo que digamos solo tendrá sentido si gira en torno a las personas.

El objetivo de esta parte es explicar cómo se puede abordar el área de GTH a efecto de mejorarla y lanzarla hacia la excelencia y a su futuro. En el capítulo 16 hablaremos de la forma de evaluar la función de la GTH y su papel en la administración general de las organizaciones.

# CAPÍTULO 16

## Evaluación de la gestión del talento humano

### Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- **Definir** los medios para evaluar la función de la GTH.
- **Evaluar** cómo una organización puede utilizar a sus talentos.
- **Evaluar** la calidad de los servicios y la asesoría que ofrece la GTH.
- **Definir** la actuación de los gerentes de línea como administradores de capital humano.
- **Estimar** los costos y los beneficios de los programas de la GTH.
- **Asegurar** que la evaluación de la función de la GTH sea realista y constructiva.

### Lo que verá a continuación:

- Necesidad de contar con indicadores del desempeño y de resultados

- Auditoría de la función de la GTH
- Criterios para evaluar la GTH
- Investigaciones internas de evaluación
- Investigaciones externas de evaluación
- Beneficios de la evaluación de la función de la GTH
- Responsabilidad social de las organizaciones
- El papel actual de la GTH
- Niveles de madurez de la GTH

### Contenido en QR



El lector encontrará una exposición más detallada sobre diversos temas del capítulo en el siguiente vínculo.

### Caso introductorio

#### Señales de alerta en Monte Alto

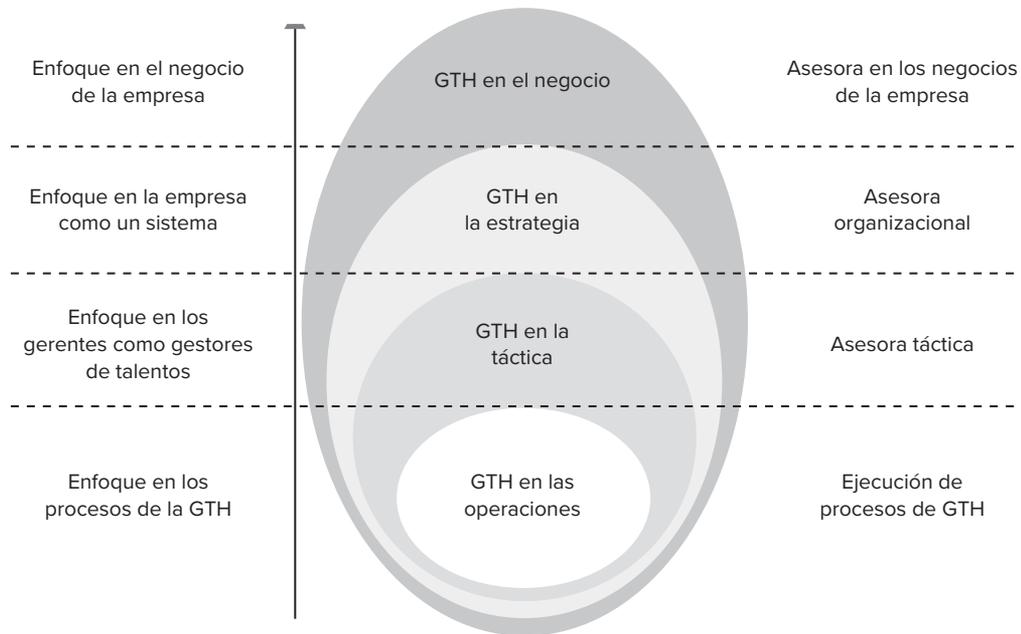
Monte Alto S.A. (MA) es una empresa de componentes electrónicos para computadoras que tiene alrededor de 1100 empleados. En años recientes, cerca de 16 ejecutivos han abandonado la empresa. Algunos de ellos para abrir un negocio propio. Además, el índice de rotación del personal técnico ha sido del orden de 40% anual, el doble de las empresas de su mismo sector de actividad. Los ejecutivos saben que los salarios bajos provocan la rotación y que el

departamento de RRHH no cuenta con recursos suficientes para remediar la situación. Los gerentes de línea se quejan de que el departamento de RRHH se ocupa más del papeleo que de ayudarles a sortear sus problemas diarios y pierden tiempo en capacitar a los nuevos trabajadores que ingresan, porque los mejores no cesan de irse en busca de mejores empleos en otro lugar. Entonces, ¿cuál es el papel del departamento de RRHH? ¿Debe ocuparse de las cuestiones burocráticas y apagar incendios o evitar que estos ocurran? ¿Qué piensa al respecto?

### Medir la creación de valor y la entrega de resultados de la GTH

A final de cuentas, ¿para qué sirve la GTH? ¿Para ocuparse de los procesos de incorporar, colocar, desarrollar, retener y supervisar a los talentos? ¿Parece mucho? Pero es poco. ¿O para servir de asesor, apoyo y retaguardia para

que los gerentes puedan trabajar como administradores de personas? Sigue siendo poco. Entonces, ¿para enfocarse en la organización como un sistema integrado? O incluso, ¿para asegurar el éxito y la competitividad de los negocios de la organización? ¡Bingo! Esta es la pregunta que más discuten actualmente los ejecutivos del área: ¿servir como una GTH con técnicas operacionales, tácticas, estratégicas o negociadora? ¿En cuál de esos niveles



◆ **Figura 16.1** Áreas de actuación gradual de la GTH.

debe estar colocada? Hemos visto que la GTH no debe comenzar con los recursos humanos, sino que antes que nada debe comenzar con el negocio de la organización. Ese debe ser su punto de partida. En realidad, la GTH amplía sus límites y deja su lado operativo o táctico en manos de los gerentes o de terceros (*outsourcing*) y empieza a actuar en dos frentes bastante diferentes: el táctico, a nivel interno junto a los gerentes como consultoría interna y estraté-

gica, y externamente en los negocios de la organización como consultora en esos negocios. La figura 16.1 nos brinda una idea de esa progresiva y fabulosa ampliación y expansión de fronteras y límites.

En el fondo se trata de saber cómo medir cada uno de los procesos de la GTH y conocer la forma en que contribuyen a aumentar la sinergia entre la organización y las personas (figura 16.2).



◆ **Figura 16.2** La GTH estratégica se enfoca en los resultados organizacionales.

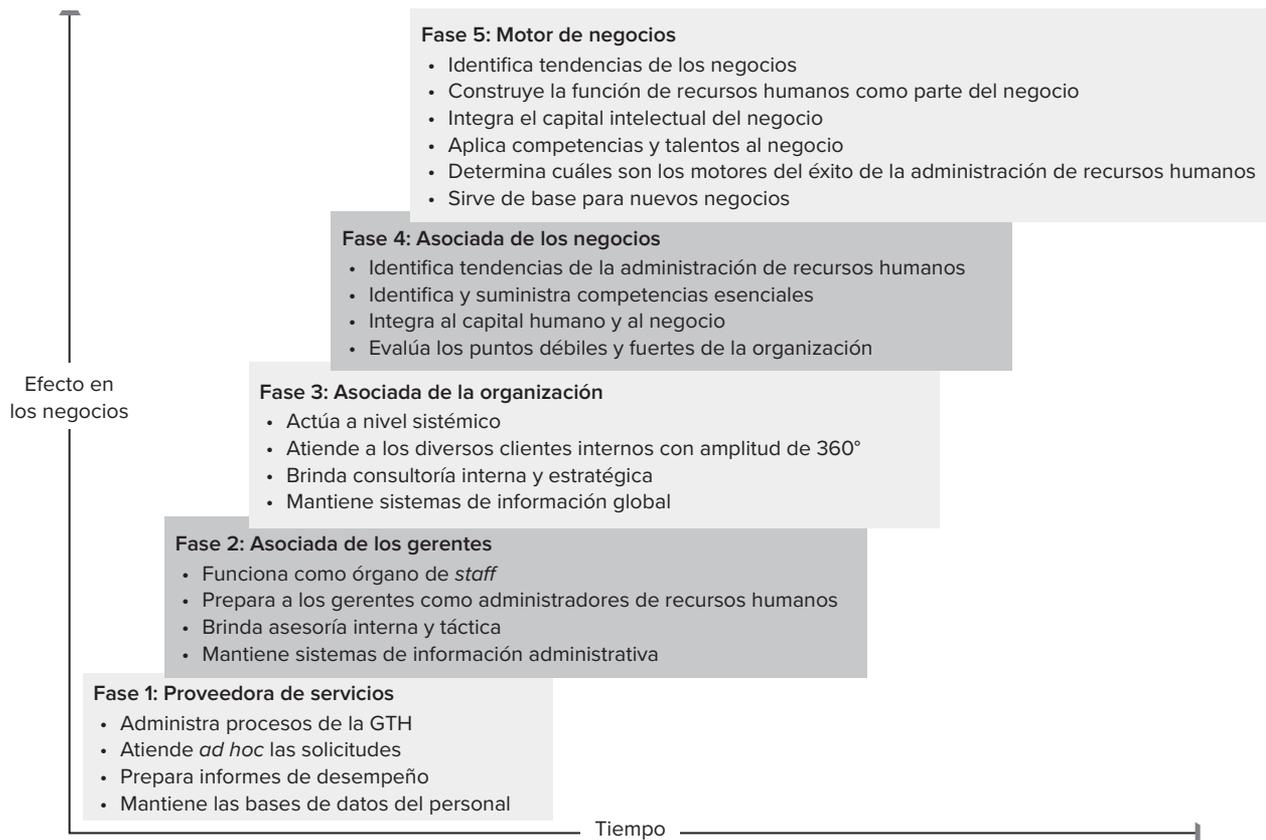
Por tanto, los resultados de la contribución de la GTH deben ser medidos y evaluados a efecto de promover continuamente mejoras en su alineación y su enfoque en la estrategia de la organización.<sup>1</sup> Eso significa que la GTH estratégica debe ser un proceso que ayude a la organización a alcanzar sus propósitos fundamentales. En otras palabras, la GTH debe buscar las ventajas competitivas a partir de identificar los objetivos organizacionales, analizar el ambiente externo, detectar las amenazas y las oportunidades que existen en él, formular estrategias e implementarlas y vigilarlas de modo que sustenten esas ventajas competitivas en un mercado dinámico y cambiante.<sup>2</sup> En otras palabras, la administración estratégica de la GTH debe:<sup>3</sup>

1. Reconocer explícitamente los efectos del ambiente externo de la organización.
2. Reconocer explícitamente los efectos de la competencia y de la dinámica del mercado.
3. Enfocarse en el largo plazo y la sostenibilidad de la organización.

4. Concentrarse en la elección y la toma de decisiones.
5. Considerar a todas las personas de la organización y no solo a las de los niveles más elevados.
6. Estar totalmente integrada a la estrategia organizacional y a las demás estrategias funcionales de las otras áreas, como marketing, finanzas, operaciones, etcétera.

De esta forma la GTH ampliará su actuación e involucrará a sus grupos de interés internos y saldrá al encuentro de sus grupos de interés externos (figura 16.3).

Para actuar de forma simultánea y con éxito en todos estos niveles, la GTH debe crear y utilizar impulsores y adoptar parámetros e indicadores para medir su efecto en la organización y en su negocio. Eso implica la adopción de un modelo de relaciones causales entre los valores generados por los colaboradores y los resultados finales del negocio en un cuadro de referencias que permita la creación de sistemas para medir el área. Esa arquitectura estratégica de la GTH requiere:<sup>4</sup>



◆ **Figura 16.3** Las distintas fases de actuación de la GTH.

<sup>1</sup> Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Nueva York: AMA.

<sup>2</sup> Hyden, C. (1986). *The Handbook of Strategic Expertise*. Nueva York: Free Press, Inc.

<sup>3</sup> Anthony, W. P., Perrewew, P. L. & Racmar, M. K. (1996). *Strategic Human Resource Management*. Florida: Harcourt Brace.

<sup>4</sup> Véase: Becker, B., Huselid, E. & Mark, A. (1999, invierno). Strategic Human Resource Management in Five Leading Firms. *Human Resource Management*, 38(4288). Véase también: Ulrich, D. (2001). *The Human Resource Scorecard: Linking People and Strategic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

1. Estar estrechamente alineada con la estrategia organizacional.
2. Construir el *business case* de la GTH como un componente estratégico.
3. Crear un mapa estratégico que señale indicadores tangibles e intangibles.
4. Identificar los “productos” de la GTH en el mapa estratégico.
5. Alinear su estructura con los “productos” que genera.
6. Diseñar un sistema de medición en *scorecards* (como veremos más adelante).
7. Implementar la GTH con indicadores y parámetros.
8. Supervisar y revisar continuamente las mediciones de los resultados y compararlas con el mapa estratégico (figura 16.4).

## Necesidad de contar con indicadores del desempeño y de resultados

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente es mejor olvidarlo.<sup>6</sup> Si no se puede medir los aportes que se hicieron, es mejor no perder el tiempo con ese tema. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; es decir, demostrar cuáles son sus aportes a la organización



Para conocer más sobre este tema, véase “La necesidad de contar con indicadores y métricas”.

es una prioridad de la cima, porque si la GTH no contribuye al éxito de la empresa, entonces no sirve para gran cosa y, por tanto, no vale la pena invertir en ella. No basta solo con medir el desempeño, sino que también es necesario medir el resultado. ¡Gestión y resultados! Los resultados deben ser claros y firmes para que los gerentes y los colaboradores consideren que la GTH realmente incide en los resultados del negocio.

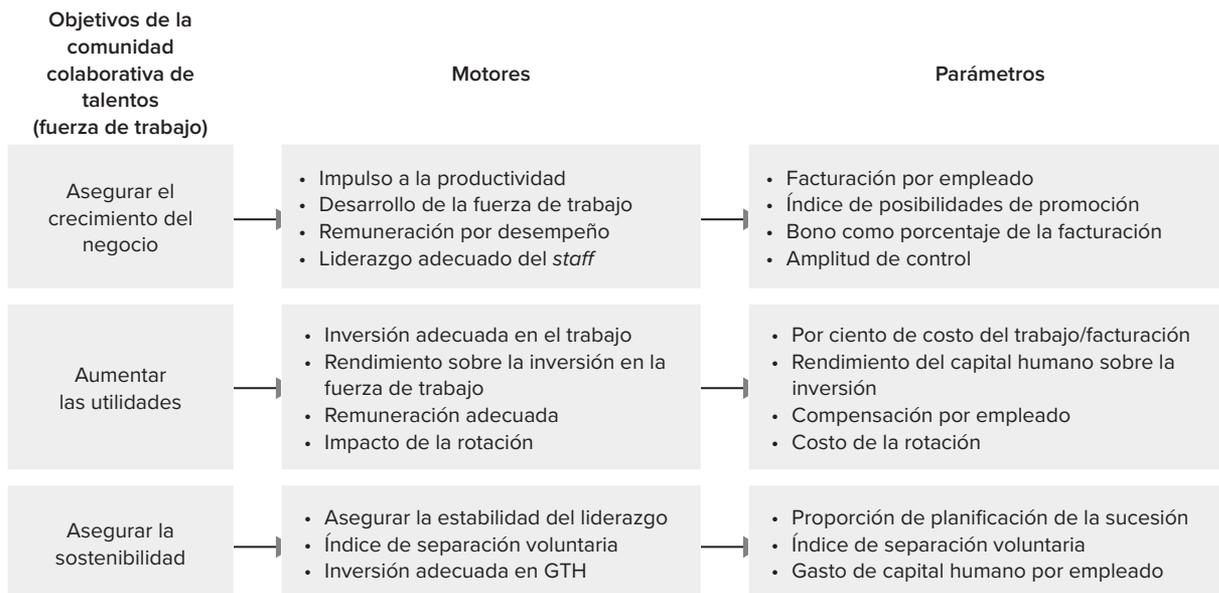
### La GTH hoy

#### Elección de los indicadores

Ittner y Larcker demuestran que la evaluación del desempeño no financiero de la empresa llena las lagunas que deja la contabilidad financiera tradicional. Para que no haya divergencia entre el desempeño financiero y el no financiero se deben evitar cuatro errores comunes:<sup>7</sup>



<sup>7</sup> Ittner, C. D. & Larcker, D. F. (2003, noviembre). “Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar”. *Harvard Business Review*, 81(11): 74-80.



◆ Figura 16.4 Objetivos, motores y parámetros de la GTH según el Saratoga Institute.<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Sobre el Saratoga Institute, véase el sitio de PriceWaterhouseCoopers: [www.pwc.com](http://www.pwc.com).

<sup>6</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

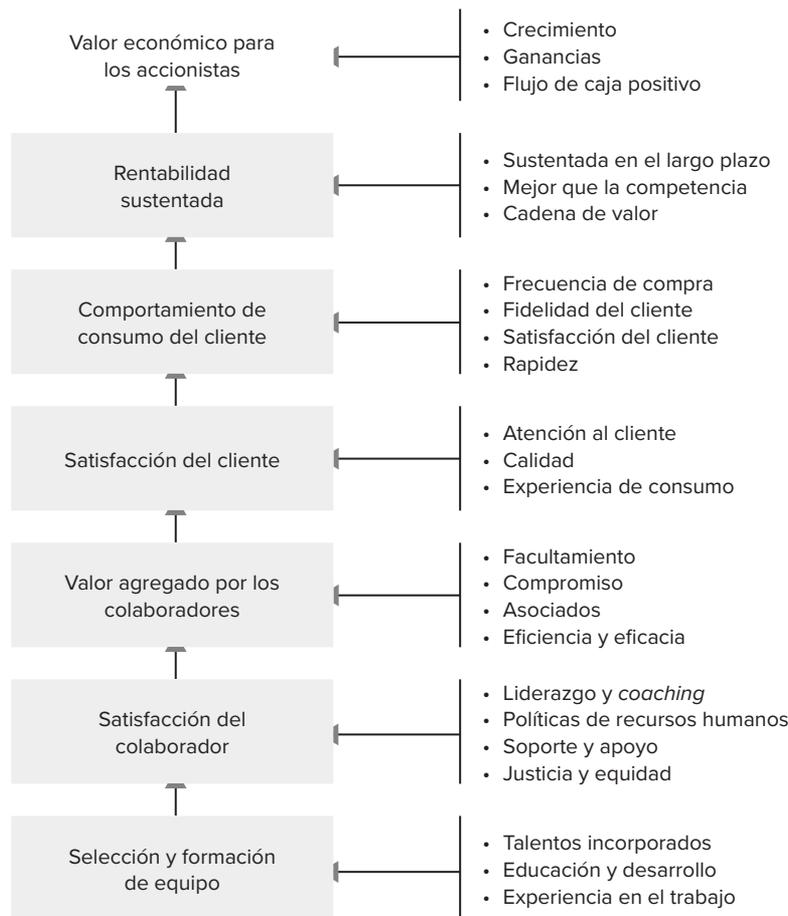
1. No establecer relación entre los indicadores y la estrategia organizacional.
2. No comprobar la existencia de esa relación.
3. No definir metas adecuadas y correctas de desempeño.
4. Medir incorrectamente o medir la misma cosa con metodologías diferentes.

Muchas empresas utilizan el tablero de mando integral de Kaplan y Norton, el prisma de desempeño de Accenture o el navegador de capital intelectual de Skandia para identificar áreas de desempeño no financiero que contribuyen a su estrategia. Es necesario crear un modelo causal de los motores del éxito estratégico. Detrás de los motores de

desempeño están otros motores, como la rapidez y la calidad que alimentan la satisfacción del cliente que, a su vez, sustenta el comportamiento de consumo que, a su vez, nutre las ganancias.

Moraleja: cada organización tiene los indicadores que merece. Por tanto, es necesario:

1. Crear un modelo causal de indicadores y métricas en razón de una cadena de valor.
2. Reunir todos los datos en conjunto y no solo algunos de ellos.
3. Transformar los datos en información relevante y estratégica (figura 16.5).



◆ **Figura 16.5** Indicadores que importan para el negocio.<sup>8</sup>



<sup>8</sup> Ittner, 2003, "Quando os indicadores de desempenho não-financeiro deixam a desejar", p. 79.

## Auditoría de la función la GTH

La evaluación de la función de la GTH, también llamada auditoría de GTH, es una revisión sistemática y formal diseñada para medir los costos y los beneficios del progra-

ma global de GTH y comparar su eficiencia y eficacia actuales con el desempeño pasado, con el desempeño en otras organizaciones comparables y su contribución a los objetivos de la organización. En realidad, se trata de evaluar el desempeño de la GTH en la organización.

La evaluación de actividades y programas de GTH persigue los propósitos siguientes:<sup>9</sup>

1. Justificar la existencia y el presupuesto de gastos de GTH y su retorno.
2. Mejorar continuamente la función de la GTH, es decir, proporcionar medios para decidir cuándo agregar o suprimir actividades y modificar cursos y prácticas.
3. Proporcionar realimentación a los ejecutivos de GTH, los gerentes de línea y los trabajadores acerca de la eficacia de la GTH y su efecto en el negocio de la organización.
4. Ayudar a que la GTH haga un aporte significativo a los objetivos de la organización y a las expectativas de los diferentes grupos de interés.

### Nota interesante

#### Algunas definiciones de auditoría de GTH

- **La evaluación de la GTH** es un estudio del sistema de la gestión del talento humano de la organización para apreciar de manera integral sus programas y prácticas.<sup>10</sup>
- **La auditoría de GTH** es un análisis de las políticas y las prácticas de personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, así como las sugerencias para mejorarlo.<sup>11</sup>
- **La auditoría de GTH** es un sistema de revisión y control para informar a la administración acerca de la eficiencia y la eficacia del programa en desarrollo. Su propósito es mostrar cómo funciona el programa, señalar las prácticas y las condiciones perjudiciales para la organización, que no compensan su costo o, incluso, las prácticas y las condiciones que se deben incrementar.<sup>12</sup>

La auditoría de GTH es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas de personal y la evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir desviaciones como para mejorarlas de manera continua. Es un sistema de control y se basa en determinar parámetros de la cantidad, la

calidad, el tiempo y el costo. Estos parámetros permiten la evaluación y el control en razón de la comparación del desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para realizar este tipo de auditoría residen en los propios sistemas o procesos de la GTH (suministro, colocación, recompensas, desarrollo, retención y supervisión de las personas). La auditoría de GTH se aplica a un proceso, a varios o a todos ellos, así como a los posibles niveles del enfoque, como filosofías, misiones, objetivos, estrategias, políticas, programas y resultados. Preferimos la evaluación que cubre todos los procesos y los programas de GTH.

La auditoría de la GTH debe contar con la participación de la cúpula administrativa para garantizar la evaluación crítica de todos los aspectos de la organización y la revisión de la filosofía general de la evaluación. El área de GTH debe participar en el diseño de la auditoría. Los datos para esta deben provenir de estudios del costo/beneficio de todas las actividades de GTH. Existe una amplia serie de métodos para efectuar auditorías, entre otros, las entrevistas, los cuestionarios, las observaciones o una combinación de todos ellos. El papel de los gerentes de línea es ayudar a obtener los datos y a evaluar la función de GTH, de la misma forma en que son evaluados otras funciones o usuarios de recursos de la organización. Un programa de evaluación debe tener por objeto la mejora gradual de la calidad de los programas y los servicios que ofrece la GTH.

### La GTH hoy

#### Aspectos principales de la evaluación del área de GTH<sup>13</sup>

La evaluación de la función de la GTH debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. **¿Cuáles son las funciones de la GTH?** El primer paso es obtener las opiniones de los gerentes de línea acerca de lo que el área de GTH debe hacer en la organización. El resultado será una lista que incluya, por ejemplo, las prestaciones sociales, las relaciones con los empleados, el reclutamiento y la selección, la capacitación y las relaciones con la comunidad. Sin embargo, el punto más importante es saber cuáles son las funciones de la GTH y cuáles son los principales clientes que las utilizan.
2. **¿Qué importancia tienen esas funciones?** Los participantes deben evaluar cada una de las funciones de la GTH con base en una escala de importancia de 10 puntos, desde poca (1 a 3), mediana (4 a 7) hasta mucha (8 a 10). Esto proporciona un cálculo de la importancia relativa que tienen las 15 o 20 funciones

<sup>9</sup> Ivancevich, J. M. (1995). *Human Resource Management* (p. 657). Nueva York: Richard D. Irwin.

<sup>10</sup> Biles, G. E. & Schuler, R. S. (1986). *Audit Handbook of Human Resources Management Practices*. Alexandria, VA: American Society for Personnel Administration.

<sup>11</sup> Mee, J. F. (ed.) (1958). *Personnel Handbook* (p. 1077). Nueva York: Ronald Press.

<sup>12</sup> Chiavenato, I. (2010). *Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações* (p. 577). Rio de Janeiro: Elsevier/Campus.

<sup>13</sup> Dessler, G. (1997). *Human Resource Management* (p. 694). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

de la GTH según la visión de los gerentes de línea y los demás clientes.

3. **¿Cómo se desempeñan actualmente esas funciones?** Los participantes deben evaluar cuál es el desempeño actual de esas funciones, para lo cual deben utilizar la misma escala de puntos. La importancia y el desempeño deben formar parte de una tabla de doble entrada de la evaluación.
4. **¿Qué se debe mejorar?** El siguiente paso es determinar, entre las funciones evaluadas como las más importantes, cuáles no son desempeñadas correctamente. Cada uno de los participantes en la investigación debe comparar las evaluaciones de la importancia y

del desempeño para identificar cuáles funciones necesitan mejorar y para corregir fallas.

5. **¿La función de GTH utiliza con eficacia sus recursos?** Esta etapa consiste en comprobar si el presupuesto está bien asignado y si su gasto se realiza de acuerdo con las funciones más importantes. Se trata de comprobar dónde se aplica el dinero para así comparar los costos y los beneficios correspondientes. ¿Cuánto se gasta y cuánto aporta? ¿Cuál es el costo/beneficio?
6. **¿La función de GTH puede ser más eficaz?** La etapa final debe proporcionar una visión más amplia de las áreas que se deben mejorar y cómo se pueden mejorar o incrementar.

## Evaluación crítica

### Los indicadores y parámetros más importantes

La evaluación del desempeño y los resultados de la GTH se debe basar en aspectos que tengan una importancia vital para la organización. Se trata de seleccionar los indicadores más importantes. Estos dependen de cada organización, de su estrategia organizacional, misión, visión y valores. Por ejemplo, estos son algunos indicadores:

1. **Proporción de miembros del staff de GTH** por cada mil colaboradores; es decir, el número de especialistas en GTH frente al total de colaboradores de la organización multiplicado por 1000. El promedio en Estados Unidos es de 4.1 especialistas de GTH por cada mil trabajadores.
2. La **rentabilidad por colaborador** se refiere a la utilidad por colaborador por año y se obtiene al dividir la utilidad total de la organización entre el número de colaboradores. El promedio en Estados Unidos es de 21000 dólares por cápita.
3. El **costo de la GTH por colaborador** se obtiene al dividir el costo total del staff entre el número de trabajadores de la organización.
4. El **costo de las prestaciones por colaborador**: se obtiene al dividir el costo total del plan de prestaciones y servicios que proporciona la organización entre el número de colaboradores.
5. La **actividad de capacitación y desarrollo** se refiere al porcentaje de recursos aplicados a la capacitación y desarrollo frente a la nómina de pagos. Se obtiene al dividir los recursos destinados a esas actividades entre el valor total de la nómina de pagos multiplicado

por 100. El promedio en Estados Unidos es de 1.4% al año.

6. La **actividad de capacitación y desarrollo** se refiere a los recursos destinados a capacitación y desarrollo por colaborador y se obtiene al dividir los recursos aplicados a estas actividades al año entre el número de colaboradores capacitados. El promedio en Estados Unidos es de 1100 dólares anuales per cápita.
7. La **actividad de capacitación y desarrollo** son las horas de capacitación y desarrollo por colaborador al año dividido entre el número de colaboradores atendidos. El promedio en Estados Unidos es de 33 horas anuales de capacitación per cápita.
8. La **actividad de capacitación y desarrollo** como porcentaje de los colaboradores capacitados por año se obtiene al dividir a los colaboradores capacitados entre el número total de miembros del personal. El promedio en Estados Unidos es de 92.5%.
9. El **costo de la capacitación y el desarrollo** se obtiene al dividir el costo total de capacitación y desarrollo entre el número de horas de enseñanza. La media de las empresas candidatas al Premio Baldrige fue de 27 dólares por hora de capacitación.
10. Los **resultados de la capacitación** se refieren a la reducción de costos frente a los egresos para capacitación y desarrollo, y se obtiene al dividir el total del ahorro y la reducción de costos entre las inversiones en capacitación y desarrollo. Las empresas candidatas al Premio Baldrige registraron un promedio de 30 dólares por cada dólar invertido en capacitación. El rendimiento de la inversión es de 30:1.

¿Qué otros indicadores importantes podría sugerir usted?

### ¿Quién debe evaluar la GTH?

La GTH debe agregar valor a toda la organización y a todos sus grupos de interés internos y externos. Tendrá éxito si efectivamente consigue todo lo anterior. Para comprobar si cumple con su papel la GTH debe ser evaluada por todos sus clientes y asociados mediante un modelo

de 360° que involucre las diferentes facetas de las contribuciones. El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. En todas las alternativas, la auditoría de la GTH tiene un fuerte efecto educacional en la organización y en los grupos de interés. (figura 16.6).

**Respuesta lenta a las necesidades cambiantes del negocio**

- Incapacidad para identificar los faltantes de talentos actuales y futuros.
- Las estrategias de planeación y de desarrollo no están sincronizadas.
- Una figura poco clara del perfil del talento que necesita la organización.
- Embudos de talento en dificultades y peligro.

**Proceso desconectado de la toma de decisiones**

- Los datos y los procesos de GTH son dispersos y no están integrados.
- El talento no es compartido entre las distintas unidades de negocios de la organización.
- Los planes de aprendizaje no están ligados con la evaluación y el análisis de los faltantes en las habilidades actuales.
- Falta de visibilidad de los cuellos de botella y los faltantes de talento.

**Respuesta nula a las demandas de talentos**

- Los colaboradores desean desarrollar sus competencias y carrera, pero no tienen apoyo ni sostén.
- Los pasos y las competencias para hacer carrera son poco claros y consistentes.
- La movilidad de los talentos es difícil y lenta cuando se presentan los cambios.
- Los gerentes siguen siendo el punto flaco en el desempeño organizacional.

**Intensamente burocrático**

- La entrada de datos es repetitiva y rutinaria.
- Se requiere un volumen muy elevado de trabajo manual para completar los procesos.
- Es difícil obtener y proporcionar información sobre los talentos y sus perfiles.
- Es difícil hacer planes para el futuro y crear innovación.

◆ **Figura 16.6** Las dificultades de la GTH en la mayor parte de las organizaciones.<sup>14</sup>

**Evaluación crítica****¿Qué es esencial y qué es accidental en la GTH?**

¿Qué opina usted respecto de lo que es esencial o accidental en la GTH?

Lo que es esencial:

Lo que es accidental:

\_\_\_\_\_

4. ¿La empresa cumple con las leyes laborales y de seguridad social?
5. ¿Cómo administra la empresa a capital humano?
6. ¿El departamento de recursos humanos ofrece servicios acordes con las necesidades de los gerentes de línea?
7. ¿Las políticas y procedimientos de recursos humanos ayudan a la empresa a alcanzar sus objetivos?

¿Cómo supone que esta evaluación podría descubrir los mecanismos para resolver el problema?

**Volvamos al caso introductorio****Señales de alerta en Monte Alto**

En Monte Alto jamás se había tratado de evaluar el departamento de RRHH, es decir, nunca se había auditado su administración. Mario Sergio, el gerente de RRHH, explicó a la dirección que una evaluación de este tipo incluiría las siguientes preguntas:

1. ¿Los índices de rotación y absentismo son elevados?
2. ¿Los trabajadores que abandonan la empresa son buenos o solo mediocres?
3. ¿La empresa recibe rendimientos del dinero que gasta en reclutamiento, selección, capacitación y planes de remuneración?

**Criterios para evaluar la GTH**

Para que toda evaluación sea objetiva se debe sustentar en criterios e indicadores previamente establecidos. Se puede evaluar cada uno de los procesos o programas de GTH por separado o en su totalidad, como un conjunto unificado. En realidad, su éxito o su fracaso se deben considerar en términos de su totalidad y no como un fenómeno separado e individualizado. Un excelente proceso de inclusión de los nuevos trabajadores puede quedar enteramente neutralizado si a continuación va acompañado por un proceso precario de aplicación. Esto significa que la evaluación de la GTH se debe hacer de forma sistemática, tomando en cuenta todo el conjunto de procesos y programas, como muestra la figura 16.7.

Los criterios para evaluar la eficacia de la GTH pueden ser subjetivos u objetivos.

<sup>14</sup> Bersin & associates: Véase: [http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/Predictions2012\\_Final.pdf](http://marketing.bersin.com/rs/bersin/images/Predictions2012_Final.pdf).

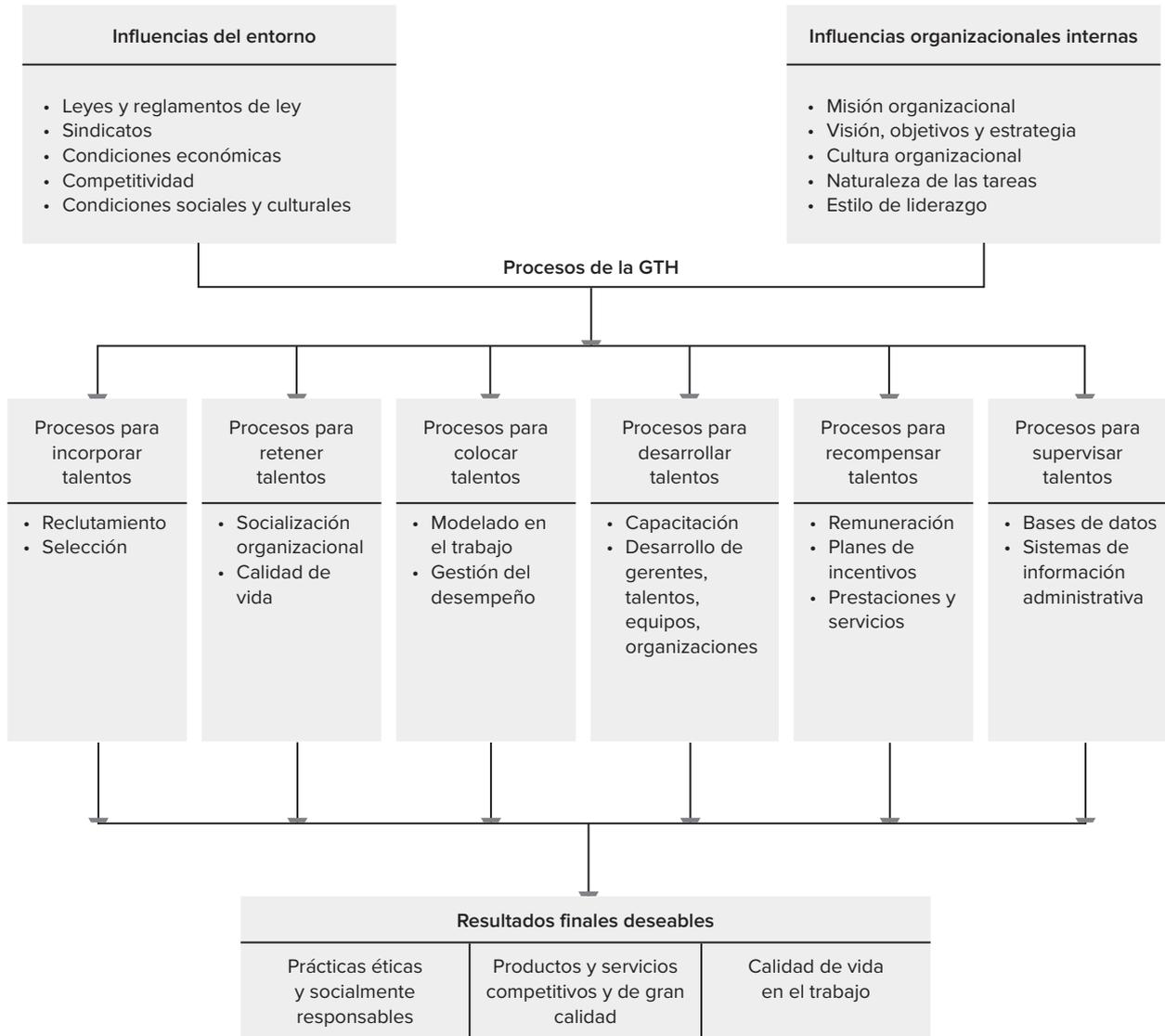


Figura 16.7 Modelo de diagnóstico de la GTH.

## Criterios subjetivos

Los principales criterios subjetivos para evaluar la GTH son:

1. Nivel de cooperación del órgano de la GTH con los demás de la organización.
2. Opinión de los gerentes de línea acerca de la eficacia de la GTH.
3. Grado de apertura y disponibilidad de la GTH para todos los trabajadores, de modo que puedan atender sus problemas o explicarles las políticas de la organización.
4. Actitud y confianza de los colaboradores en la GTH.
5. Rapidez y eficacia de las respuestas a preguntas dirigidas al departamento de GTH.
6. Evaluación de la calidad del servicio ofrecido por la GTH a los gerentes de línea.
7. Evaluación de la calidad de la información y la asesoría que entrega a la cúpula.
8. Satisfacción o insatisfacción de los clientes, gerentes de línea y colaboradores.
9. Filosofía y políticas de la GTH.
10. Resultados finales deseables alcanzados, como prácticas éticas y socialmente responsables, productos y servicios competitivos y de gran calidad, y calidad de vida en el trabajo.
11. Valor agregado a la organización y a las personas por la GTH.

En la práctica existen criterios apriorísticos que también se pueden utilizar para la evaluación general de la GTH, como muestra la figura 16.8.

MAL DESEMPEÑO	BUEN DESEMPEÑO	EXCELENTE DESEMPEÑO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas como mano de obra</li> <li>• Orientación al servicio</li> <li>• Orientación a la media</li> <li>• Oferta de servicios</li> <li>• Orientación a la función</li> <li>• Reacción frente a la competencia</li> <li>• Saca provecho de las personas</li> <li>• Orientación al costo/precio</li> <li>• Jerarquizada</li> <li>• Integración vertical</li> <li>• Orientación al accionista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas como recursos</li> <li>• Orientación a la empresa</li> <li>• Orientación a segmentos</li> <li>• Servicios ampliados</li> <li>• Orientación al proceso</li> <li>• Comparación con la competencia</li> <li>• Participación de las personas</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Estructuración en red</li> <li>• Organización horizontal</li> <li>• Orientación a los procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas como asociados</li> <li>• Orientación al cliente</li> <li>• Diferencias individuales</li> <li>• Soluciones para el cliente</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Supera la competencia</li> <li>• Se asocia con las personas</li> <li>• Orientación a agregar valor</li> <li>• Equipos de trabajo</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Orientación a la sociedad</li> </ul>

◆ **Figura 16.8** Evaluación general de las prácticas de gestión del talento humano.

## La GTH hoy

### Políticas e instrumentos utilizados en la GTH<sup>15</sup>

Una investigación que efectuó en Brasil la Fundación Don Cabral ([www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br)) y divulgada por la Fundación del

Premio Nacional de Calidad (FPNQ) en el sitio [www.fpnq.org.br](http://www.fpnq.org.br) muestra las principales políticas e instrumentos adoptados por las empresas investigadas en términos de porcentajes:

Educación: programas de capacitación y desarrollo ejecutados por instituciones contratadas	94.2%
Política de remuneración asociada con los resultados de la empresa	93.1%
Administración del clima organizacional	87.3%
Política de valoración de la calidad de vida	87.1%
Política de identificación, desarrollo y retención de talentos	82.6%
Evaluación estructurada del desempeño	78.6%
Plan de carrera	76.1%
Política de remuneración asociada con las habilidades y competencias	68.6%
Educación local continuada-universidad corporativa	63.2%
Educación a distancia continuada: <i>e-learning</i>	57.4%
Evaluación del desempeño 360°	52.5%

<sup>15</sup> Tomado de: "Para Onde Vai a Gestão de Pessoas" (2004, mayo-junio). *HSM Management*, 44: 57-58. Véase: [www.fdc.org.br](http://www.fdc.org.br) o diríjase a [apoio@fpnq.org.br](mailto:apoio@fpnq.org.br).

## Evaluación crítica

### Visión sistémica y holística

¿Sabe lo que es un ornitorrinco? Es un mamífero ovíparo, con un hocico en forma de pico de pato, sin orejas, con una cola achatada y patas con membranas entre los dedos. ¿Un animal exquisito? ¿Desarticulado? ¡Sin duda! Eso mismo es lo que parecen ciertos programas de GP de algunas organi-

zaciones. Un animal horrible, una colcha de retazos, un montón de programas, que podrían estar individualmente bien formulados, pero que no son compatibles ni guardan relación alguna entre sí. Al juntarlos, se crea una especie de ornitorrinco. Carecen de una visión sistémica, holística, cohesionada e interrelacionada. Lo importante no es cada parte, ¡sino el todo!

## Criterios objetivos de evaluación

Los principales criterios objetivos para evaluar la GTH son:

1. Grado en que la estrategia de GTH apoya y apalanca la estrategia global de la organización.
2. Acción afirmativa e impulsora para alcanzar los objetivos.
3. Tiempo de respuesta para atender las solicitudes.
4. Relación de costos/beneficios de los procesos del área de GTH.
5. Eficiencia, o sea, presupuesto de la GTH dividido entre la población a la que sirve.
6. Eficacia, es decir, logro de las metas propuestas con criterios objetivos.

### Volvamos al caso introductorio

#### Señales de alerta en Monte Alto

Mario Sergio mostró a la dirección de Monte Alto los beneficios que la auditoría a la administración de recursos humanos podría producirle a la organización:

1. Fomentar que los gerentes de línea examinen todo el sistema de RRHH.
2. Promover la idea de que todos los gerentes son gestores de personas.
3. Considerar al departamento de recursos humanos como proveedor de servicios y asociado de negocios.
4. Programar tiempos para evaluar el valor de las prácticas de recursos humanos de la compañía.
5. Proporcionar grandes estímulos para el cambio organizacional.
6. Apoyar los esfuerzos de la administración de la calidad total.
7. Evaluar la contribución de las prácticas de recursos humanos a la organización.

Según Mario Sergio este es un paso importante para impulsar una mayor participación de los gerentes y los trabajadores en la actuación del departamento de RRHH. ¿Usted qué haría en su lugar?

## Rendimiento de la inversión (ROI)

Toda inversión, inclusive en la GTH, debe generar un rendimiento igual o mayor a modo de compensación. El rendimiento de la inversión ( $ROI = \text{return on investment}$ ) representa el beneficio que se obtiene sobre el costo de la inversión. Es el análisis de los beneficios que se cosechan con la inversión, el programa o el proyecto. Requiere que se tabulen todos los costos del programa o proyecto, a saber:<sup>16</sup>

- Los costos por diseñar y desarrollar el programa según su duración y vida esperada.
- Los costos de contratar todas las personas que requiera el programa.
- Los costos de las facilidades: materiales, equipos, instalaciones para el programa.
- Los demás costos administrativos y operacionales del programa.
- Se pueden incluir los costos eventuales de *assessment* y evaluación.

El ROI se calcula utilizando los beneficios y los costos del programa. El índice de beneficio-costos se obtiene por medio de la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de beneficio/costo} = \frac{\text{Beneficio del programa}}{\text{Costo del programa}}$$

El ROI utiliza los beneficios líquidos divididos entre los costos del programa. Esos beneficios se calculan con base en los beneficios del programa menos sus costos:

$$ROI = \frac{\text{Beneficios netos del programa}}{\text{Costos del programa}}$$

Muchos beneficios y costos del programa son intangibles o incluso no monetarios. El cálculo del ROI se basa en la conversión de datos *duros* y *suaves* a valores monetarios. Algunos beneficios intangibles son:

- Aumento de la satisfacción en el trabajo.
- Aumento del compromiso de las personas con la organización.
- Mejora del trabajo en equipo.
- Mejora del servicio a los clientes internos y externos.
- Reducción de conflictos y reclamaciones.

Junto con los criterios, los parámetros y los indicadores, el ROI es importantísimo para evaluar los resultados de la AP.

## Evaluación a través de técnicas contables

Existen técnicas contables para calcular los costos y los beneficios de la función de GTH, como el dinero invertido en capacitación, el costo de la rotación de personal o las prestaciones sociales otorgadas a los trabajadores. Son técnicas que permiten calcular cuantitativamente la contribución de la GTH. El paso inicial es definir cuáles medidas o criterios de eficacia se aplicarán, los que pueden ser agrupados en:<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Phillips, J. J. (1999). *HRD Trends Worldwide: Shared Solutions to Compete in a Global Economy* (pp. 175-177). Houston, TX: Gulf.

<sup>17</sup> Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, pp. 661-662.

### 1. Medidas del desempeño

- Desempeño global: como costos laborales unitarios por unidad de resultados.
- Costos y desempeño: como costo de los programas de GTH por colaborador.

### 2. Medidas de adecuación

- Adecuación a los requisitos legales: como salario mínimo, remuneración de los trabajadores, programas de higiene y seguridad laborales.
- Adecuación a la misión y a los objetivos organizacionales.

### 3. Medidas de satisfacción de los trabajadores

- Satisfacción de los trabajadores por medio de sondeos de opinión.
- Satisfacción de los trabajadores con las actividades de GTH como: programas de capacitación, remuneración, administración de las prestaciones y los programas de desarrollo de carreras. Estas medidas se determinan por medio de sondeos de opinión.
- Motivos que llevan a los trabajadores a pedir su separación de la empresa.

### 4. Medidas indirectas del desempeño de los trabajadores

- Rotación del personal: índice de rotación por área y tiempo.
- Absentismo de personal: índice de ausencias voluntarias del personal por área y por tiempo.
- Índices de desperdicio: como malos resultados, índice de mantenimiento de máquinas y equipos, horas perdidas de producción.

- Índices de calidad y productividad: por área y en toda la empresa.
- Número de trabajadores que solicitan transferencias o separación.
- Número de reclamaciones por área y en toda la empresa.
- Índices de accidentes y cuestiones de seguridad física.
- Número de sugerencias de mejora: por colaborador, por área y por tiempo y en total de la empresa.

Cada una de esas medidas, o alguna combinación de ellas, permite evaluar la eficiencia y/o la eficacia de los esfuerzos de la GTH. Debido a que los criterios son muy variados, deben ser integrados en conjuntos. La siguiente decisión es determinar qué enfoque se pretende utilizar para evaluar la GTH. Los dos enfoques más importantes para evaluarla son: listas de verificación y criterios estadísticos.

## Evaluación mediante listas de verificación (*checklists*)

Esta actividad consiste en analizar las políticas y las prácticas de GTH y compararlas con una lista de verificación de las actividades desarrolladas. Los consultores utilizan frecuentemente estas listas (*checklists*) para analizar la GTH de las organizaciones. La GTH o un consultor externo preparan una lista de las actividades más importantes que realiza la GTH; luego, los gerentes de línea y los colaboradores marcan, con una señal junto a cada elemento de la lista, la evaluación correspondiente a esas actividades. Los puntos de la lista son agrupados por área de actividad, a saber (figura 16.9):

#### RELACIONES CON LA COMUNIDAD

1. ¿Qué quieren lograr los gerentes en sus relaciones con la comunidad? ¿Qué se debe hacer con las relaciones con la comunidad? ¿Usted estimula a sus subordinados para que participen en ellas? ¿Cuáles son sus actividades personales?

#### SEGURIDAD Y MEDICINA

2. ¿Quién es el responsable de la seguridad en su área? ¿Es papel de los líderes de los grupos?
3. ¿Usted qué hace por la seguridad? ¿Cuáles son las acciones regulares y los resultados que se alcanzaron?
4. ¿Usted tiene algún problema de seguridad importante en sus actividades? ¿Cuáles son las causas? ¿Los remedios?
5. ¿Qué hace el especialista en GTH? ¿Ayuda? ¿Qué otras cosas podría hacer?
6. ¿Cuáles serían otros comentarios o sugerencias sobre seguridad?
7. ¿Qué opina sobre la enfermería? ¿Tiempo de espera del trabajador? ¿Tipos de servicios que ofrece? ¿Atención?

#### COMUNICACIÓN

8. ¿Cómo mantiene informado a su personal? ¿Cuáles son sus actividades regulares de comunicación? ¿Problemas particulares?
9. ¿Cómo se comunica usted con los trabajadores? ¿Canales y métodos? ¿Con cuánta regularidad? ¿Cuánta información eleva usted a sus superiores? ¿Qué grado de interés muestran los supervisores? ¿Cómo proporcionan información las personas?

◆ **Figura 16.9** Lista de verificación de una auditoría de la GTH para los gerentes.<sup>18</sup> (*continúa*)

<sup>18</sup> Adaptado de: Mahler, W. R. (1979). "Auditing PAIR". En: Yoder, D. & Heneman, H. *ASPA Handbook of Personnel and Industrial Relations* (pp. 2-103). Washington, D.C.: The Bureau of National Affairs, Inc.

10. ¿La GTH ayuda a mejorar la comunicación organizacional?
11. ¿Cómo le ha ayudado la GTH en sus actividades de comunicación?

#### CANALES DE COMUNICACIÓN DISPONIBLES

12. ¿Qué mejoras necesitan los canales de comunicación?
13. ¿Qué sugiere para mejorar la comunicación? ¿Qué cambios y mejoras?

#### PLANIFICACIÓN DE LA GTH

14. ¿Cuáles son sus planes para cubrir las necesidades futuras de capital humano de su unidad?
15. ¿Qué hacen los gerentes para planear las necesidades futuras de capital humano?
16. ¿Cuál es la participación de la GTH en la planificación de las competencias de su unidad? ¿De la organización como un todo?

#### DESARROLLO DE LA GTH

17. ¿Cómo se efectúa la capacitación de colaboradores en su unidad? ¿Cuáles son los procedimientos que se utilizan?
18. ¿Qué cambios o mejoras sugiere usted para los programas de capacitación de los trabajadores? ¿Por qué?
19. ¿Qué cambios o mejoras considera que necesita la capacitación en aulas? ¿Por qué?
20. ¿Usted ayuda a sus subordinados a mejorar su desempeño laboral? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los trabajadores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?
21. ¿Usted ayuda a sus subordinados con planes para prepararlos para futuras responsabilidades? ¿Hace evaluaciones internas o externas regulares? ¿Cómo reaccionan los colaboradores? ¿Cuáles son los resultados? ¿Las mejoras?
22. ¿Cómo le ayuda el departamento de GTH a resolver sus problemas de capacitación y desarrollo?
23. ¿Tiene usted algún comentario sobre la capacitación y desarrollo que proporciona la GP?

#### PRÁCTICAS DE LA GTH

24. ¿Cómo trabajan en grupo los colaboradores? ¿Qué procedimientos se usan?
25. ¿Cómo se hacen las promociones? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de GTH? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan?
26. ¿Cómo son las promociones dentro y fuera del equipo? ¿Qué procedimientos se siguen? ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Cómo contribuye el departamento de GTH? ¿Cuáles son los cambios que se necesitan, y sus razones?
27. ¿Usted tiene algún problema de índole personal? ¿Cuál es la naturaleza de los problemas? ¿Cuáles son las posibles soluciones? ¿Cómo contribuye el departamento de GTH?
28. ¿Cómo procede usted durante los periodos de prueba del personal? ¿Cuánto dura el periodo? ¿Cuáles son las actitudes del sindicato? ¿Qué se hace al respecto?
29. ¿Cómo maneja usted a los colaboradores ineficientes? ¿Cómo lo hacen otros gerentes?

#### REMUNERACIÓN

30. ¿Cuál es su responsabilidad en la administración de la remuneración? ¿En la evaluación de los puestos? ¿En la determinación de aumentos salariales? ¿Cuánta autoridad tiene?
31. ¿Cómo decide usted los aumentos de salarios? ¿Qué procedimientos utiliza? ¿Pondera los méritos? ¿Proporciona información a los colaboradores?
32. ¿Cuáles son sus mayores problemas en la administración de salarios? ¿Se refieren al puesto o más bien a las competencias? ¿Se basa en planes o en su opinión?
33. ¿La GP le ayuda a resolver los problemas de administración de salarios? ¿La evaluación de los puestos? ¿Los cambios necesarios y las razones?

◆ **Figura 16.9** Lista de verificación de una auditoría de la GTH para los gerentes.

La lista de verificación produce mejores resultados que un enfoque totalmente informal, porque proporciona un formato que permite preparar el material para el cuestionario y para el registro de la información reunida. No obstante, la tabulación y la interpretación de los resultados se complica cuando involucra aspectos subjetivos y de difícil cuantificación. Además, algunas políticas específicas son más importantes que otras y tienen un papel relevante que no siempre se destaca. La dificultad radica en darles el debido peso o ponderación.

## Enfoques estadísticos de evaluación

Los métodos de evaluación de la GTH que más se utilizan se basan en análisis estadísticos que permiten comparaciones objetivas y una apreciación más profunda. El enfoque estadístico es más complejo y preciso que las listas de verificación porque permite comparar el desempeño de cada unidad con el que mostró en el pasado o con algunas pautas de medición que pueden involucrar rotación, absentismo, número de reclamaciones y quejas, las investigaciones de actitud y otras medidas de la eficacia para el análisis estadístico de la GTH (figura 16.10).

<p><b>1. Índices de eficacia</b></p> <p>Facturación por colaborador Ventas por colaborador Resultados en unidades por hora trabajada por el colaborador Pérdidas y rechazos por unidad de la organización Costos de pagos por unidad</p>	<p>Número de quejas y reclamaciones Número de arbitrajes efectuados</p>
<p><b>2. Índices de accidentes</b></p> <p>Coefficiente de frecuencia de accidentes de la organización o de la unidad organizacional Número de días perdidos por accidentes Coefficiente de densidad en la organización o en una unidad organizacional Indemnizaciones pagadas a accidentados por cada mil horas trabajadas Accidentes por tipo y parte del cuerpo Costo medio por accidente y por parte involucrada del cuerpo</p>	<p><b>4. Índices de rotación y absentismo</b></p> <p>Frecuencia, retrasos y horas extras en comparación con cada unidad organizacional como medida de la forma en que los trabajadores ejecutan las operaciones Rotación de personal por unidad y de toda la organización</p>
<p><b>3. Índices organizacionales y relaciones laborales</b></p> <p>Número de demandas y paros laborales</p>	<p><b>5. Índices de utilización</b></p> <p>Días de vacaciones como porcentaje de días trabajados Días de ausencia por enfermedad como porcentaje de días trabajados Separaciones por accidentes, maternidad, enfermedades prolongadas, estudios, como porcentaje de días trabajados Distribución de los trabajadores por edad, antigüedad, sexo, raza y religión Distribución de los gerentes por edad, antigüedad, sexo, raza y religión Edad media de la fuerza de trabajo Edad media de los gerentes</p>

◆ **Figura 16.10** Enfoques estadísticos de la evaluación de la GTH.<sup>19</sup>

## Volvamos al caso introductorio

### Señales de alerta en Monte Alto

La preocupación de Mario Sergio es que la evaluación de la administración de recursos humanos puede provocar ciertas controversias y desatar una tormenta. En realidad, la confrontación con los gerentes de línea puede traer excelentes oportunidades, como:

1. Superar los temores del departamento de RRHH en cuanto a la apreciación de los gerentes de línea.
2. Reconocer que los problemas tienen múltiples causas que pueden localizarse y eliminarse.

3. Asegurar que la evaluación del departamento de RRHH es una forma positiva de utilizar el tiempo.
4. Cuantificar los costos y los beneficios de los programas de RRHH y su rendimiento.
5. Interpretar la información reunida en la evaluación del departamento de RRHH para su aplicación.

Sin lugar a dudas, para Mario Sergio, la auditoría a la administración de RRHH sería un importante marco para la filosofía y las prácticas de recursos humanos en Monte Alto. La búsqueda de un trabajo más amplio e incluyente. ¿Usted está de acuerdo con Mario Sergio? Explique por qué.

## Balanced Scorecard (BSC)

En el capítulo tres abordamos el tema del BSC como herramienta que se utiliza para implementar la estrategia or-

ganizacional así como la de la GTH. A través de sus cuatro perspectivas ofrece una serie de indicadores del desempeño y de resultados que la GTH puede y debe utilizar como medidas o parámetros.

## La GTH hoy

### ¿Cuáles son los indicadores de la GTH?<sup>20</sup>

Con la perspectiva del *Balanced Scorecard* los indicadores de la GTH son:



1. **Los resultados del negocio:** las medidas del desempeño organizacional son los análisis financieros, el EVA (*Economic Value Added*), la participación de mercado y la rentabilidad. Indican el éxito que tienen los negocios de la organización. Son los indicadores del resultado final.
2. **Los impulsores del desempeño organizacional:** son medidas de resultados intermedios, como la productividad, la calidad, la innovación y la satisfacción del cliente. El negocio alcanza resultados por medio

<sup>19</sup> Adaptado de: Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, pp. 665-666.

<sup>20</sup> Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2001). *Organização Orientada para a Estratégia: Como as Empresas que Adotam o Balanced Scorecard Prosperam no Novo Ambiente de Negócios*. Rio de Janeiro: Campus.

del desempeño organizacional. Son indicadores de resultados intermedios que permiten alcanzar los resultados finales.

3. **Las competencias humanas:** son fruto del capital humano de la organización y constan de las cualidades más inmediatas y visibles, inclusive actitudes y habilidades, que se necesitan para alcanzar los resultados críticos del negocio. Son las competencias que conducen a los resultados intermedios que contribuyen a alcanzar los resultados finales.
4. **Los procesos de la GTH:** están conformados por las prácticas que hacen posible aumentar el capital humano de la organización. Incluyen los procesos básicos de la GTH que permiten aumentar y consolidar las competencias humanas de la organización.

Dentro de esa concepción se encuentran los indicadores de los resultados para evaluar todos los procesos de la GTH con el objeto de agregar valor en función de los objetivos estratégicos de las organizaciones.<sup>21</sup> No olvide jamás que los parámetros son indispensables, que sin ellos estamos a ciegas. Ellos no solo nos ayudan a medir y comparar, sino también a evaluar, corregir y mejorar continuamente para dirigirnos a la excelencia. Lo que no se puede medir no se puede administrar.



<sup>21</sup> Fitz-Enz, J. (2000). *The ROI of Human Capital: Measuring the Economic Value of Employee Performance*. Nueva York: AMA.

## Investigaciones internas de evaluación

La investigación interna es un estupendo instrumento para evaluar la función de la GTH. Permite reunir datos e información, opiniones y actitudes de todas las personas involucradas por medio de técnicas de cuestionarios para obtener información y tabular los resultados en razón de criterios estadísticos. Lo ideal sería involucrar al máximo de grupos de interés y cubrir varios aspectos, como el clima organizacional, actitud y opinión y satisfacción en el trabajo, cada uno con una finalidad específica. Las áreas cubiertas por esas investigaciones no siempre están bien definidas, porque por lo común extrapolan su campo de evaluación e invaden aspectos colaterales que producen la superposición de resultados.

Es obvio que las actitudes de las personas están sujetas a la clara influencia de las prácticas y las políticas de GTH de la organización. Las investigaciones de actitudes están diseñadas para obtener información acerca de la manera en que los trabajadores perciben e interpretan las políticas y los programas de GTH y cómo reaccionan ante ellas. Por lo general, abordan la forma en que las condiciones de trabajo, la remuneración y las prestaciones, la gerencia y la supervisión y las políticas de la organización son aceptadas o no por los colaboradores. Los resultados son evaluados en un continuo que se extiende desde actitudes muy positivas de los funcionarios hasta otras muy negativas de los colaboradores.

## Investigación del clima organizacional

El concepto de clima organizacional fue creado originalmente para describir la atmósfera social imperante en la organización y las percepciones, los sentimientos y las actitudes de las personas respecto de los procesos sociales. Más adelante se agregaron tres aspectos para caracterizar

ese clima: la exposición de los colaboradores a la misma estructura organizacional, los procesos y las prácticas que convierten al grupo en un conjunto homogéneo que comparte significados por medio de la interacción social.<sup>22</sup> Podemos aumentar la eficiencia de la organización si creamos un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice ese comportamiento motivado hacia los objetivos organizacionales. La percepción de los colaboradores respecto del clima organizacional afecta su conducta y puede servir como un instrumento administrativo eficaz para integrar la motivación personal con los objetivos de la organización.<sup>23</sup> El clima organizacional depende del estado motivacional de los colaboradores, porque constituye la percepción que comparten sobre el modo en que funcionan las cosas en el ambiente de trabajo, hecho que afecta el comportamiento y las actitudes de las personas en ese ambiente. Depende del campo psicológico de las personas: el modo en que ven, sienten y perciben la realidad de su contexto de trabajo (figura 16.11).

Las investigaciones sobre el clima organizacional reúnen información acerca del campo psicológico que envuelve al ambiente de trabajo y las sensaciones personales en ese contexto genera. Además, dicho clima refleja la manera en que las personas interactúan unas con otras, con los clientes y con los proveedores internos y externos, así como el grado de satisfacción con el contexto que las rodea. El clima organizacional puede ser, en un extremo, agradable, receptivo, cálido e incluyente o, en el otro, desagradable, agresivo, frío y alienante.



<sup>22</sup> Schneider, B. (1900). *Organizational Climate and Culture*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>23</sup> Kolb, D. A., Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. (1978). *Psicología Organizacional: Uma Abordagem Vivencial* (p. 83). São Paulo: Atlas.

Dimensiones	Definición
Conformismo	Sensación de que existen limitaciones impuestas por las reglas, los procedimientos, las políticas y las prácticas de la organización.
Responsabilidad	Medida en que los colaboradores sienten que pueden tomar decisiones y resolver problemas sin consultar a sus superiores.
Estándares	Sensación sobre el modo en que la organización hace hincapié en la calidad de su desempeño y la productividad de su personal y sobre cómo define los objetivos que estimulan el comportamiento de este.
Recompensas	Percepción de los colaboradores sobre cómo les reconocen y recompensan por un buen trabajo y sobre cómo son criticados y sancionados cuando se equivocan.
Claridad organizacional	Sensación respecto de la organización interna y de la claridad con la que están definidos los objetivos.
Calor y apoyo	Reconocimiento de la amistad como norma, es decir, medida de confianza que las personas tienen en su relación con otras y el apoyo que se brindan mutuamente.
Liderazgo	Disposición a aceptar la dirección y el liderazgo y asumirlo con pericia cuando es necesario.

◆ Figura 16.11 Algunas dimensiones del clima organizacional.<sup>24</sup>

## La GTH hoy

### Ejemplo parcial de la investigación de actitud<sup>25</sup>

Este es un sondeo para conocer su opinión sobre algunos aspectos de nuestra organización. Este cuestionario es confidencial. No es necesario que usted se identifique, pero sí queremos que sea franco y honesto. Solo queremos

conocer lo que nuestros trabajadores piensan respecto de nuestras políticas internas para hacer que nuestra empresa sea un mejor lugar para trabajar. Esto no es una prueba ni tiene respuestas correctas o equivocadas. Los resultados serán reunidos con los de otros cuestionarios para armar un informe final. Conteste todas las partes encerrando con un círculo el número que mejor caracterice su respuesta:

1 = En total desacuerdo    2 = En desacuerdo    3 = Indeciso    4 = De acuerdo    5 = Totalmente de acuerdo

#### Parte 1: Puesto y condiciones de trabajo

##### Salario

Mi salario es bueno para el trabajo que desempeño.	1	2	3	4	5
Gano más que mis colegas.	1	2	3	4	5
Mi salario es adecuado para el costo de vida.	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con mi salario.	1	2	3	4	5
Mis colegas reciben menos de lo que merecen.	1	2	3	4	5
Sé cómo se determina mi salario.	1	2	3	4	5
Qué cambios sugeriría para el sistema salarial:	_____				

##### Prestaciones

El plan de prestaciones tiene una excelente cobertura.	1	2	3	4	5
Sé cómo está conformado el plan de prestaciones.	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho con nuestro plan de prestaciones.	1	2	3	4	5
Qué cambios sugeriría para el plan de prestaciones:	_____				

<sup>24</sup> Kolb, 1978, *Psicología Organizacional: Uma Abordagem Vivencial*.

<sup>25</sup> Adaptado de: Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, p. 672.

## Evaluación crítica

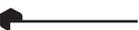
### ¿Qué es? ¿Qué es?

Al terminar un seminario sobre gestión estratégica hice una última pregunta a los participantes: ¿qué es un sistema de gestión? La respuesta del grupo fue rápida y unánime: un conjunto de políticas, conceptos y prácticas congruentes entre sí que tienen el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales de la empresa de forma eficaz y eficiente. La segunda pregunta vino a continuación: ¿qué es una empresa? La respuesta también fue rápida: un conjunto de actividades emprendidas por una o varias personas con el propósito de satisfacer a todos los asociados involucrados en su funcionamiento. La tercera pregunta: ¿cuál es el objetivo fundamental de una empresa? La respuesta: satisfacer una necesidad de la sociedad, generar riqueza y distribuir la riqueza generada entre los grupos de interés que permitieron su generación. Luego, presenté una cuarta pregunta, una comprobación final: ¿cómo puede la empresa alcanzar

esos objetivos? La respuesta sería casi una revisión de todo lo escrito hasta aquí. La supervivencia de las empresas dependerá del cambio del ambiente de los negocios, de una mayor claridad de los objetivos por alcanzar, del sentido de responsabilidad de las personas y del aumento de libertad para escoger los medios y los métodos para alcanzar esos objetivos. Ciertamente, en la ejecución de cualquier actividad existen ciertas restricciones y límites para asegurar la eficiencia y la eficacia, pero esas restricciones deben ser las mínimas indispensables. Las personas deben ejercer naturalmente sus competencias y la libertad resulta un elemento fundamental para que eso suceda. En resumen, la supervivencia de las empresas estará en proporción con la medida en que sepan utilizar su patrimonio humano respecto de lo más complejo e importante: su capital intelectual. En el futuro, la inversión se debe hacer en capital intelectual. Ahí es donde el rendimiento de la inversión será mayor (figura 16.12).

Actitudes relativas a las condiciones de trabajo	Actitudes relativas a la remuneración	Actitudes relativas al gerente	Actitudes relativas a la organización
Condiciones físicas del trabajo	Salarios	Habilidades para la comunicación	Políticas de la GTH
Planificación y programación del trabajo	Prestaciones	Calificaciones y conocimientos	Comunicaciones
Requisitos del puesto y habilidades personales	Promociones	Estilo administrativo	Imagen y prestigio
Especificaciones del puesto	Reconocimiento y estatus	Habilidades humanas para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el liderazgo</li> <li>• la negociación</li> <li>• la motivación</li> </ul>	Imagen global
Seguridad de empleo	Oportunidades de promoción		Actitudes relativas a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• el ambiente</li> <li>• la sociedad</li> <li>• la comunidad</li> <li>• las personas</li> <li>• los clientes</li> </ul>
Seguridad en el trabajo			
Horario de trabajo			
Relaciones interpersonales en el trabajo			
Idoneidad de la capacitación			

◆ **Figura 16.12** Principales aspectos de la investigación de actitudes.<sup>26</sup>



<sup>26</sup> Ivancevich, 1995, *Human Resource Management*, p. 673.

## Investigaciones externas de evaluación

La evaluación de los procesos y los programas de la GTH también puede involucrar una comparación externa con aquello que hacen otras organizaciones excelentes, operen o no en el mismo sector de actividad. El *benchmarking* es la principal técnica que se utiliza para realizar investigaciones externas de GTH.

### La GTH hoy

#### El *benchmarking* mejora el desempeño competitivo<sup>27</sup>

El *benchmarking* es el arte de descubrir cómo y por qué algunas empresas pueden desempeñar más tareas, y mucho mejor, que otras. Esta herramienta permite comparar las diferencias en términos de calidad, velocidad y desempeño en costos de una empresa con otras de clase mundial. El propósito de su aplicación es mejorar o tratar de imitar el desempeño de las empresas exitosas. Los japoneses usaron el *benchmarking* en el periodo posterior a la Segunda Guerra Mundial, cuando comenzaron a copiar productos y prácticas estadounidenses. En 1979, Xerox emprendió el primer proyecto de *benchmarking* en Estados Unidos. Deseaba aprender cómo sus competidoras japonesas (Sharp, Canon, Ricoh y Nashua) producían copiadoras mejores, a un precio por debajo de sus costos de producción. Al comparar y analizar mediante la “ingeniería en reversa” las copiadoras japonesas, Xerox aprendió a mejorar la calidad y a reducir los costos de sus productos. No paró ahí. Fue más allá y planteó otras cuestiones como: nuestros ingenieros y científicos, ¿están entre los mejores en sus respectivas especialidades? Nuestro marketing, vendedores y prácticas, ¿están entre los mejores del mundo? Estas preguntas exigían que se identificara a las “mejores empresas” para aprender de ellas. Ahora que el *benchmarking* se enfoca en el estudio de productos y servicios de otras empresas, su envergadura se ha expandido e incluye procesos de trabajo, funciones administrativas, desempeño organizacional y el proceso completo de agregar valor. También ha llegado al área de GTH.

Otra pionera del *benchmarking* fue Ford. La armadora estadounidense perdía ventas ante los fabricantes de automóviles japoneses y europeos. El presidente de la firma solicitó a los ingenieros y a los diseñadores que construyeran un nuevo automóvil que combinara las 400 características que los consumidores de Ford considera-

ban como las más importantes. Si Saab construía los mejores asientos, la empresa debería copiarlos y así en cada rubro. El presidente fue más allá y pidió a los ingenieros “mejorar lo mejor” en la medida de lo posible. Cuando los nuevos coches quedaron terminados, él anunció que sus ingenieros no solo habían copiado, sino que habían superado las mejoras de las principales características encontradas en los automóviles de la competencia. En otro proyecto, Ford descubrió que empleaba a 500 personas en su departamento de cuentas por cobrar, mientras que Mazda administraba la misma tarea con solo 10 personas. Después de estudiar el sistema de Mazda, Ford aplicó la reingeniería de procesos, se dirigió a un “sistema sin facturas” y redujo sus trabajadores a 200, e introdujo mejoras en su desempeño.



Para conocer más sobre este tema, véase “Uso intensivo del *benchmarking*”.

Sin duda, el *benchmarking* constituye un acervo de ideas para mejorar la calidad y el desempeño competitivo. Además, es intensamente utilizado por el área de GTH: conocer lo que otras empresas hacen para hacerlo mejor que ellas. Imitar y copiar lo mejor de lo mejor para que después sirva como modelo de excelencia. Aprender con ellas para después enseñarlas y dar ejemplo de las mejores prácticas de la GTH, y ser la élite de la élite.

## Beneficios de la evaluación de la función de la GTH

La evaluación de la GTH debe ser objetiva y funcionar como una especie de diagnóstico completo. Su finalidad es preventiva y profiláctica, porque cuando los problemas o las disfunciones se diagnostican con antelación es más fácil resolverlos o controlarlos antes de que produzcan resultados negativos.

Los beneficios que la evaluación de la GTH puede llevar a la organización son:<sup>28</sup>

1. **Propiciar que los gerentes examinen todo el sistema de la GTH:** cuando el nivel gerencial de la organización visualiza y da seguimiento a los programas y las prácticas de la GTH en su totalidad, es más fácil localizar problemas y definir soluciones. Muchos problemas de GTH (como elevados índices de rotación y absentismo, accidentes, quejas y reclamaciones) están interrelacionados y solo una evaluación integral

<sup>27</sup> Kotler, P. (1996). *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle* (pp. 211-212). São Paulo: Atlas.

- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for Industry-Best Practices that Leads to Superior Performance*. White Plains, NY: Quality Resources.

- Spendolini, M. J. (1992). *The Benchmarking Book*. Nueva York: AMACOM.

<sup>28</sup> Chiavenato, I. (1998, noviembre). “Ajudando a Avaliar a Função de ARH”. *Decidir: A Revista de Quem Decide*, 5(52): 10-14.

- permite apreciar la constelación de causas (clima organizacional negativo, relaciones precarias con los clientes). Solo esta idea permite crear e implantar estrategias para lidiar con la situación en su conjunto.
2. **Fomentar la idea de que todos los gerentes son administradores de personas:** la función de la GTH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Una de las funciones de *staff* es desarrollar políticas y programas y brindar asesoría a los gerentes a efecto de que puedan administrar a sus subordinados. Se trata de comprobar lo que la GTH ofrece a los gerentes como prestadora de servicios y asesora interna. También está el reverso de la medalla: comprobar cómo los gerentes utilizan este apoyo y desempeñan su papel de administradores de personas.
  3. **Colocar al área de GTH en una perspectiva como prestadora de servicios, asesora interna y asociada del negocio:** en lugar de actuar aisladamente, el órgano de GTH debe funcionar como fuente de orientación y apoyo para los gerentes de línea. La evaluación de la GTH debe ayudar a identificar las formas en que los miembros de su *staff* ayudan a los gerentes de línea. En muchas organizaciones se mide el número de horas que el órgano de GTH dedica a los servicios que solicitan los gerentes de línea. Estos son evaluados por sus superiores y subordinados (360°) en cuanto a su éxito en la implantación de las políticas de GTH en la organización. Esa evaluación del desempeño refuerza la noción de que la GTH es el asunto básico y fundamental de todo gerente.
  4. **Examinar el valor de las prácticas vigentes de la GTH:** los procedimientos de GTH resultan de pruebas y errores para enfrentar ciertos problemas o asuntos específicos que surgen y que cambian con el transcurso del tiempo. Sin embargo, las prácticas permanecen inalteradas e inflexibles. De ahí la necesidad de revisiones periódicas y regulares para comprobar cuáles de ellas todavía tienen sentido. Esa revisión crítica alienta a los gerentes de línea y al *staff* de GTH a enfocar su atención en lo que se debe mejorar, modificar o sustituir. Verificar por qué hacemos lo que hacemos.
  5. **Proporcionar un estímulo para el cambio:** la evaluación de la función de GTH permite que la organización compare los niveles de desempeño con los niveles deseados y que tome medidas correctivas si hubiera alguna discrepancia indeseable. Puede funcionar como una herramienta de diagnóstico capaz de identificar señales que requieren de una atención inmediata.
  6. **Proporcionar soporte a los esfuerzos de calidad total de la organización:** muchas organizaciones crean una cultura enfocada en la calidad. Debido a que los programas de calidad total parten de la base de recaudar y analizar datos, la GTH puede proporcionar

datos necesarios para evaluar las mejoras logradas. La autoevaluación de GTH suele formar parte integral del proceso de mejora de la calidad, con indicadores sobre el potencial de los colaboradores, la rapidez y exactitud del sistema de información y los informes de la GTH, la calidad de la capacitación, la idoneidad de la remuneración, etc. La mayoría de las organizaciones que poseen la certificación ISO 9000-2000 considera que la auditoría de la calidad complementa la evaluación de la GTH, pero no la sustituye.

7. **Evaluar cómo las prácticas de GTH contribuyen al negocio de la organización:** las prácticas de GTH deben apoyar las estrategias de la organización. Su evaluación permite examinar si contribuyen o no a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Muchas empresas, en lugar de invertir en el cliente, lo hacen de forma indirecta, invirtiendo en los trabajadores que le atienden. Ganan mucho más haciéndolo, porque la satisfacción y el rendimiento que se derivan son mayores.

## Los talentos como creadores de valor y proveedores de ingresos

Toda evaluación de GTH corre presenta el serio riesgo de distorsionar los resultados y las conclusiones. Cuando el capital humano y el capital intelectual constituyen la nueva moneda de los negocios mundiales, los talentos se deben visualizar de manera diferente que en el enfoque tradicional de las antiguas auditorías de la GTH. La contabilidad y la evaluación de los procesos de GTH deben estar alineadas con esta nueva concepción: los talentos como creadores de valor y fuentes de ingresos y no tan solo como costos o como puntos de egresos.<sup>29</sup>

En la medida en que las organizaciones utilizan el conocimiento, su valor de mercado y su valor patrimonial y contable adquieren carácter asimétrico. La contabilidad tradicional solo cubre los activos tangibles, pero los activos intangibles son los responsables de ese diferencial. ¿Por qué razón Microsoft creció tanto y es tan rentable? ¿Cuál es su activo misterioso y tremendamente productivo que la convirtió en una de las empresas más valiosas del mundo, pero con tan pocos bienes patrimoniales en su contabilidad financiera? ¿Por qué razón las acciones de Ford y de Bethlehem Steel son negociadas por abajo de sus valores contables? La respuesta radica en los activos intangibles. Los tres componentes de los activos intangibles son:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1995). *Managing Human Resources* (p. 685). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>30</sup> Chiavenato, I. (1997). *Como Transformar RH (de um Centro de Despesa) em um Centro de Lucro*. São Paulo: Makron Books.

1. **Competencias de los colaboradores:** implica la capacidad para actuar en diversas situaciones para crear activos tangibles e intangibles. Aun cuando la competencia individual no sea propiedad de la organización, sino de la persona que la posee, debería ser incluida en el balance patrimonial de los activos intangibles, porque es imposible concebir a una organización sin personas. En las organizaciones del conocimiento existe poco equipo físico más allá de las personas. Es el caso de Google y Microsoft donde todos los activos y las estructuras, tangibles e intangibles, son resultado de las acciones humanas. Todos dependen de las personas para seguir existiendo. Las personas consiguen expandir su mundo a través de medios tangibles (cuando adquieren bienes o hacen cosas concretas) o de medios intangibles (cuando generan ideas o desarrollan relaciones con otras organizaciones o personas). Es responsabilidad de los gerentes desarrollar los activos de la organización. La dificultad aparece cuando los activos más valiosos no son materiales y concretos, sino intangibles y, por tanto, invisibles.
2. **Estructura interna:** incluye marcas, patentes, modelos y sistemas administrativos y tecnologías que utiliza la organización. La cultura organizacional forma parte de la estructura interna. Esta y las personas constituyen lo que llamamos la organización, pero son las personas las que crean la organización por medio de la interacción mutua.

3. **Estructura externa:** implica relaciones con los grupos de interés externos, clientes, proveedores, así como con otras organizaciones. Este concepto incluye la reputación y la imagen de la organización. El valor de estos activos depende del grado de satisfacción con el cual la organización soluciona los problemas y expectativas de todos sus grupos de interés.

Las personas están detrás de los tres componentes de los activos intangibles que producen valor para las organizaciones. En ellos, son consideradas fuente de ingresos y jamás como costos organizacionales (figura 16.3).

## Responsabilidad social de las organizaciones

Según una investigación que publicó *Business for Social Responsibility* (BSR), entidad estadounidense que reúne a cerca de 1400 compañías involucradas en proyectos de ciudadanía empresarial, 68% de los jóvenes de ese país prefiere trabajar en una empresa ligada a algún proyecto social, mientras que 76% de los consumidores se inclina por marcas y productos involucrados con algún tipo de acción social. En Brasil todavía no existen estadísticas sobre el tema, pero varias empresas han empezado a discutir formas de diseminar la ciudadanía empresarial, es decir, la actuación de la empresa con responsabilidad social. En Brasil existe un organismo similar al BSR, el Instituto Ethos (palabra griega que significa estudio de las costum-

Procesos de GTH	Factores críticos para el éxito	Indicadores
Incorporar talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen externa de la organización</li> <li>• Receptividad de la organización</li> <li>• Propuesta del valor al candidato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del capital humano</li> <li>• Menor rotación</li> <li>• Menor absentismo</li> </ul>
Acoplar a las personas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad organizacional</li> <li>• Cultura participativa</li> <li>• Espíritu de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejor desempeño</li> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Mejor calidad</li> </ul>
Utilizar a los talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento y confianza</li> <li>• Resaltar metas y objetivos</li> <li>• Desafíos y oportunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de las personas</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Menor rotación</li> <li>• Menor absentismo</li> </ul>
Recompensar a los talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje organizacional</li> <li>• Valor del conocimiento</li> <li>• Liderazgo de liderazgos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento del capital humano</li> <li>• Mayor productividad</li> <li>• Mejor calidad</li> </ul>
Desarrollar a los talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso de las personas</li> <li>• Clima organizacional</li> <li>• Calidad de vida en el trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de las personas</li> <li>• Ciudadanía organizacional</li> <li>• Compromiso</li> </ul>
Supervisar a los talentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de la información</li> <li>• Sistema de información administrativa</li> <li>• Flujo de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realimentación</li> <li>• Autonomía y libertad</li> <li>• Evaluación holística</li> </ul>

◆ **Figura 16.13** Los procesos de GTH, factores críticos e indicadores del desempeño y resultados.

bres, del carácter y de la ciencia moral). Los principios de Ethos incluso pueden parecer obvios a primera vista, pero la responsabilidad social ya marca una diferencia de las empresas en el mercado teóricamente más exigentes.<sup>31</sup> Los clientes, con una facilidad cada vez mayor para obtener información, no tardan en saber enseguida, en cualquier lugar del mundo, si el producto que desean comprar fue producido explotando el trabajo de menores; por ejemplo, la imagen de Nike sufrió un serio golpe cuando los periódicos de todo el mundo publicaron que las fábricas chinas que producían sus famosos zapatos deportivos empleaban trabajo infantil en condiciones laborales incorrectas y deshumanizadas. La empresa tuvo que revisar totalmente su política de subcontratación en todo el mundo.

## La GTH hoy

### Empresas socialmente correctas<sup>32</sup>

Las empresas avanzan en 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 y la que no le interesa del resto, la tendencia del consumidor es hacer negocios con la primera. La investigación de Cone Communications y Roper Group reveló que 76% de los consumidores prefiere marcas y productos relacionados con algún tipo de acción social, siempre y cuando tengan precio y calidad competitivos. Esto significa que quien hace el bien debe mostrar lo que hace.

En Brasil, las empresas se están adhiriendo al programa “Empresa Amiga da Criança” de la Fundación Abrinq por los derechos de los niños. La adhesión significa que las empresas se comprometen a no utilizar el trabajo de menores de 14 años de edad y a estimular y sugerir formas de acción que contribuyan a formar a los niños y a capacitar de manera profesional a los adolescentes.



Para conocer más sobre este tema, véase “Empresas socialmente correctas”.

## El papel actual de la GTH

La GTH debe actuar en cuatro papeles distintos para tener éxito, a saber:

1. **Competencia en capital humano:** la GTH debe saber cuidar y asesorar a los gerentes en los distintos procesos de GTH, sumar, colocar, recompensar, desarrollar, retener y supervisar a las personas, y al mismo tiempo transformar a las personas en talentos humanos y a estos en capital humano.
2. **Credibilidad:** la GTH necesita contar con la credibilidad de todos sus clientes internos y externos. El presidente, los directores, los gerentes y los colaboradores deben confiar y creer en los propósitos y la eficacia de la GTH, pero principalmente los colaboradores. ¿Cómo se siente un colaborador cuando se le solicita que acuda al departamento de GTH? Si va con alegría y orgullo, la GTH tiene credibilidad suficiente para contar con él. De lo contrario, algo anda mal.
3. **Competencia en cambios:** la GTH tiene que funcionar como locomotora del cambio, de la creatividad y de la innovación dentro de la organización, para lo cual debe desarrollar las competencias individuales, gerenciales, funcionales y organizacionales necesarias para ello.
4. **Competencia para los negocios:** la GTH debe enfocarse en sus clientes, sus necesidades y aspiraciones y asociarse con sus propósitos y objetivos, sobre todo en lo que respecta a los negocios de la organización (figura 16.14).

Todos estos papeles tienen igual importancia en razón de que juntan activadores básicos que pueden propiciar resultados intermedios que permitirán a la organización alcanzar sus resultados finales.

## Evaluación crítica

### ¿Hacia dónde se dirige la GTH?

Por ello, la pregunta antes planteada tiene enorme sentido. ¿Qué hacer con el área de GTH ante tremendo cambio y tanta presión de las circunstancias externas? La época de desperdicio, acomodo y complacencia es cosa del pasado, y hoy las organizaciones están preocupadas por mantener y desarrollar solo aquellos aspectos que contribuyen de forma directa y positiva a su negocio y al éxito de sus operaciones. En esta carrera desenfrenada se deben eliminar las áreas de inercia y de resistencia. Entonces, ¿cuál es la respuesta a la pregunta inicial? ¿Se debe mantener el área de GTH o esta no tiene futuro? ¿Los profesionales de GTH deben buscar otra profesión o convertirse en consultores internos o independientes? Es necesario repensar el área continuamente.

El entorno, las organizaciones y los talentos cambian enormemente. ¿Cuáles son las razones de los cambios? Muchas. Detrás de ellos, los cambios económicos, sociales, tecnológicos, políticos, culturales, demográficos, etc.

<sup>31</sup> Véase: [www.ethos.org.br](http://www.ethos.org.br).

<sup>32</sup> Tomado de: “Motivação dos Funcionários Pode Garantir Cargos Mais Altos” (1998, junio-julio). *Administrador Profissional*, 21(147): 1 y 7. Conselho Regional de Administração-SP.



◆ **Figura 16.14** Modelo de competencias de la GTH.

impulsan los nuevos cambios en un campo de fuerzas dinámicas. ¿Cuál es el papel de la GTH en este contexto? Ciertamente no es mantener y conservar la situación actual de las organizaciones. El papel de GTH en este

nuevo contexto es servir de locomotora de los cambios organizacionales a efecto de ayudar a las organizaciones a navegar en mares turbulentos. Es necesario cambiar para cambiar.

## La GTH hoy

### Cambios en el enfoque de la GTH

La GTH moderna está ampliando rápidamente su enfoque:

1. **Para concentrarse en el negocio de la organización:** la administración de las personas no debe comenzar con los recursos humanos, sino con el negocio de la organización.
2. **De estar centrada en los procesos debe cambiar el enfoque hacia el sistema integral de la gestión,** es decir:
  - a) En los procesos de incorporar talentos para tener colaboradores excelentes.
  - b) En los procesos de adecuar a los talentos para tenerlos satisfechos.
  - c) En los procesos de utilizar a los talentos para que sean competentes y eficaces.
  - d) En los procesos de desarrollar a los talentos para que sean bien calificados, preparados y capacitados.
  - e) En los procesos de recompensar a los talentos para que estén motivados.

- f) En los procesos de supervisarlos para tener talentos conocidos e identificados.

Los procesos de la GTH se deben ceñir a un sistema holístico y de procesos integrados. La integración y la visión sistémica son fundamentales.

3. **De estar concentrada en los medios debe enfocarse en los fines deseados:** las metas y los objetivos son fundamentales. Los indicadores y los parámetros son importantes para dirigir mejor el enfoque.
4. **Transitar del modelo táctico al modelo estratégico:** el desafío más grande de la GTH es convertirse en un socio estratégico que pueda agregar valor al negocio y generar resultados significativos para todos los grupos de interés. Los talentos constituyen las fuentes principales de ventajas competitivas que los competidores no logran imitar. La visión estratégica y la del negocio son fundamentales.
5. **De los talentos a las competencias y ventajas competitivas:** los talentos deben poseer competencias, las cuales puedan ser utilizadas como ventajas competitivas para impulsar el negocio de la organización. De las partes a la totalidad y con una visión sistémica.

6. **Al final de cuentas, ¿quién es el responsable de la GTH?:** todo líder de negocios debe ser responsable de la gestión de su equipo. Es una cuestión de liderazgo de liderazgos. La GTH requiere la participación activa y proactiva de todas las personas involucradas. ¡De todas sin excepción! Desde el presidente en la cima hasta el más humilde colaborador en la base. Todo líder y toda persona, cualquiera que sea su nivel o área de actuación, debe ser responsable de la GTH.
7. **¿Qué es el capital humano?:** Es el patrimonio compuesto por talentos, el inventario de conocimiento organizacional y el repertorio de competencias de una organización.
8. **¿Quién es el responsable del capital humano de la organización?:** ¡Todos sin excepción!, inclusive el presidente, los directores, los gerentes y los colaboradores.
9. **¿Cuál es el papel del capital humano de la empresa?:** participar en la construcción del capital intelectual del

negocio y agregar valor para todos los grupos de interés. El componente principal del capital intelectual de la empresa es el capital humano. Por tanto, la GTH debe alinear sus prácticas con los requisitos de los grupos de interés que son los receptores últimos de los resultados del negocio. Entre ellos, los consumidores que compran productos, los accionistas que proporcionan capital de riesgo para el negocio y los talentos que promueven la riqueza.

10. **Por todo ello, la GTH debe proporcionar conocimientos, habilidades y competencias a las personas, a efecto de ofrecer continuamente valor a los grupos de interés.**
11. **En la GTH, todos los procesos y las actividades deben responder a las múltiples responsabilidades de la empresa:** la financiera, la social, la cultural y la ambiental. La integración y la visión sistémica son indispensables.
12. Por todas esas razones, la GTH precisa de estrategias y no solo de especialistas.

## Niveles de madurez de la GTH

Como el lector debe haber notado, nuestra mayor preocupación fue presentar modelos y perspectivas de la GTH y las formas de evaluarlos a efecto de encontrar soluciones para perseguir la excelencia. Cada organización debe diseñar el modelo de la GTH más apropiado para su negocio. Como en el caso de la administración de la calidad y de los modelos de negocios, aquí proponemos un modelo de madurez del área de la GTH, basado en el trabajo llamado *The Performance Prism*, de Adams y Neely, el cual es utilizado ampliamente por el despacho estadounidense de consultoría Accenture, que se funda en cinco perspectivas:<sup>33</sup>

1. **Satisfacción de los grupos de interés claves:** qué rendimientos desean obtener los públicos estratégicos interesados directa o indirectamente en la organización.
2. **Estrategias:** cuáles son las estrategias que la organización debe formular y ejecutar para cumplir las expectativas de sus grupos de interés claves.
3. **Procesos:** qué procesos son críticos y necesarios para llevar a cabo esas estrategias.
4. **Competencias:** qué competencias necesita la organización para operar esos procesos y para mejorarlos.
5. **Contribuciones de los grupos de interés claves:** qué contribuciones requiere la organización que hagan

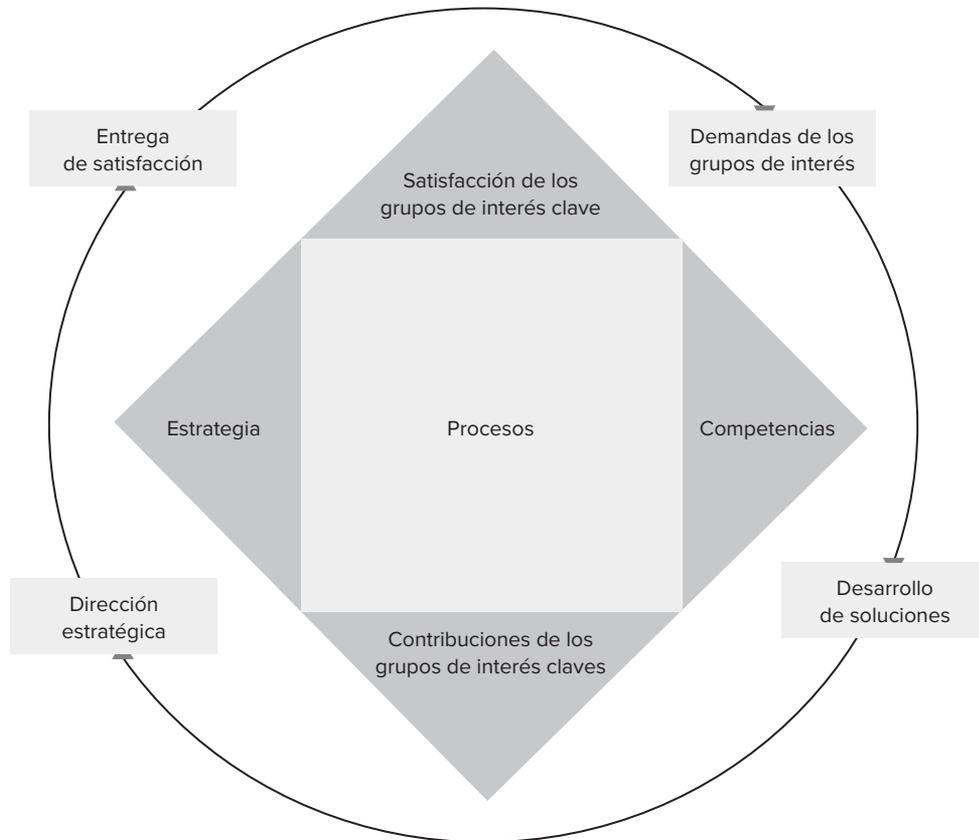
sus grupos de interés para desarrollar esas competencias.

El prisma del desempeño involucra las cinco perspectivas integradas, dado que el desempeño es pluridimensional, y sirve para retratar la complejidad del mundo organizacional y entreverlo en su totalidad. El primer paso para formular la estrategia debe partir de la identificación de los indicadores para satisfacer las aspiraciones y las expectativas de los grupos de interés. En realidad, la única razón de ser de una organización es satisfacer las necesidades de estos. Por consiguiente, el punto de partida es saber quiénes son los grupos de interés de la organización y qué quieren o necesitan. Cuando estas interrogantes hayan encontrado respuesta podremos formular realmente la estrategia organizacional y ponerla en práctica para asegurar que las necesidades de esos grupos de interés sean satisfechas. La organización solo será viable y sostenible en la medida en que consiga garantizar esa satisfacción (figura 16.15).

Dentro de esa concepción, podemos afirmar tranquilamente que el desarrollo de la GTH atraviesa por fases y que pasa por etapas como cualquier ser vivo, desde su nacimiento, crecimiento, infancia y adolescencia, hasta su madurez y vejez. La única manera de hacer que la GTH no envejezca nunca es mantenerla siempre cambiante, adaptable, flexible, renovada, revitalizada y reinventada, y con un alto grado de madurez (figura 16.16).

Cuando la GTH pueda ofrecer un ambiente virtual optimizado, y colocar a todos los usuarios, gerente, equipo y colaboradores, en el epicentro de sus actividades, será como hemos dicho antes: un ecosistema envolvente, impactante e impulsor (figura 16.17).

<sup>33</sup> Adams, C. & Neely, A. (2002). *The Performance Prism* (pp. 168 y 180). Londres: Pearson Education.  
Véase también: Accenture: The Excellence Prism. [www.accenture.com](http://www.accenture.com).



◆ **Figura 16.15** Conexiones de las cinco caras del prisma de desempeño.<sup>34</sup>

	Niveles de madurez	Características	Grupos de interés involucrados	Extensión de tiempo	Amplitud de acción
<b>5</b>	GTH negociada	Equipo de capital humano	Todos los grupos de interés	Futuro, competitividad y sostenibilidad	Macroorientada Aborda la organización como un sistema de su macro y microambiente
<b>4</b>	GTH estratégica	Equipo de administración de personas	Grupos de interés internos y externos	Largo plazo	Macroorientada Aborda la organización como un todo
<b>3</b>	GTH táctica	Departamento de RRHH	Solo grupos de interés externos	Mediano plazo	Orientada internamente Aborda cada unidad organizacional
<b>2</b>	GTH operacional	Departamento de relaciones industriales	Solo accionistas	Corto plazo	Microorientada Aborda cada conjunto de recursos por separado
<b>1</b>	GTH primitiva	Departamento de personal	Solo propietarios	Inmediatismo	Microorientada Aborda a cada individuo y cada tarea u operación

◆ **Figura 16.16** Los cinco niveles de madurez de la GTH.



<sup>34</sup> Adams & Neely, 2002, *The Performance Prism*, p. 181.



◆ **Figura 16.17** Características de la GTH como un ambiente virtual optimizado.

## Evaluación de la GTH<sup>35</sup>

McKinsey, uno de los despachos de consultores más grande del mundo, señala que todo puede y debe ser mejorado. Eso es lo que lleva a las organizaciones camino a la excelencia. El despacho elaboró el modelo de una herramienta para mejorar la gestión del sistema de talentos a partir de una investigación cuya conclusión fue que las prácticas de la gestión de talentos mejoran la atracción, el desarrollo y la retención de las mejores personas. El modelo parte de ideas sobre lo que realmente impulsa el valor en un sistema de gestión y permite un diagnóstico de las prácticas y los resultados de una organización y en dónde enfocarse para hacer posibles mejoras. El modelo de McKinsey se basa en siete impulsores que:

1. **Conectan la estrategia de los talentos con las necesidades del negocio:** las organizaciones pueden anticipar y dirigir los cambios en el ambiente y en el presupuesto.
2. **Reclutan e integran:** los mejores procesos utilizan la búsqueda innovadora y optimizan la experiencia del candidato.
3. **Reconocen y recompensan el desempeño:** cuando el desempeño, las evaluaciones y las consecuencias están

estrechamente ligados de forma consistente, la motivación de los colaboradores aumenta.

4. **Construyen liderazgos:** la organización puede acelerar el desarrollo de líderes si genera una visión cruzada entre áreas, para empatar a los líderes prospectivos con las oportunidades siempre que sea posible.
5. **Ofrecen aprendizaje y desarrollo:** los mejores programas de aprendizaje y desarrollo forman parte de una amplia jornada, integrada por aprendizaje mediante experiencias y diseños de trabajo innovadores.
6. **Atraen y conectan:** las redes fuertes y cohesionadas socialmente pueden derribar las barreras y los silos estructurales y crear conexiones entre todos los gerentes, los equipos y los talentos.
7. **Crean una cultura de talentos:** una cultura de talentos requiere que tanto los ejecutivos como el personal tengan una mentalidad y un comportamiento correctos.

La figura 16.18 ofrece una idea de ese conjunto de medidas.

En resumen, el mantra que siempre nos acompaña: la misión de la función de la GTH es ser un respetable grupo de interés del negocio que ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos a través de un apoyo significativo para ayudar a los gerentes a administrar su activo más importante: las personas y sus competencias. La misión de la GTH es aumentar el éxito de la organización en

<sup>35</sup> Tomado de: McKinsey: *Talent System Assessment Tool (TSAT)*. Véase: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)



◆ **Figura 16.18** Herramienta de evaluación del sistema de la GTH.<sup>36</sup>

función de la mejoría de las decisiones que dependen de la influencia y el impacto de las personas.<sup>37</sup> Pero esa actividad conserva su carácter táctico. Lo importante es que la GTH llegue a constituir un elemento de consultoría organizacional y de negocios, amplia y permanente, que

permita incrementar la competitividad y la sostenibilidad de la organización. ¿Eso es mucho? ¡Claro que sí, pero es perfectamente posible y depende de la visión y la actitud de los ejecutivos y los gerentes! Nuestros deseos más sinceros para que eso llegue a suceder muy pronto.

### Preguntas de repaso

1. Defina evaluación o auditoría de la gestión del talento humano. ¿Cuáles son sus aspectos principales?
2. ¿Qué es el análisis de la importancia/desempeño? Explíquelo.
3. ¿Quién debe evaluar la GTH?
4. ¿Cuáles son los criterios de evaluación de la GTH? Explíquelos.
5. ¿Cuáles son los métodos de evaluación de la GTH? Explíquelos.
6. Explique la construcción del *Balanced Scorecard* de la GTH.
7. ¿Qué quiere decir medidas de desempeño, de adecuación y de satisfacción?
8. Explique la evaluación por listas de verificación (*checklists*).
9. Explique los enfoques estadísticos de la evaluación.
10. ¿Cuál es el papel de la entrevista de separación laboral?
11. Explique las investigaciones internas de evaluación.
12. Explique las investigaciones externas de evaluación.
13. ¿Qué es el *benchmarking*? Comente sus aplicaciones.
14. ¿Cuáles son los beneficios de la evaluación de la GTH?
15. Explique el modelo de competencias de la GTH.
16. Comente qué quiere decir "las personas como ingresos y no como costos".
17. Explique la responsabilidad social de las organizaciones.
18. ¿Qué camino está siguiendo la gestión del talento humano?
19. ¿Cuáles son las macrotendencias de la GTH? Coméntelas.

<sup>36</sup> Tomado de: McKinsey: Talent System Assessment Tool (TSAT). Véase: [www.mckinsey.com](http://www.mckinsey.com)

<sup>37</sup> Boudreau, J. W. & Ramstad, P. M. (2007). *Beyond HR: The New Science of Human Capital* (p. 9). Boston, MA: Harvard Business School Press.

## Caso de análisis

### Las empresas más admiradas del mundo<sup>38</sup>

Cada año la revista estadounidense *Fortune* selecciona a las empresas más admiradas del mundo por medio de una encuesta del Hay Group, que evalúa cerca de 21 áreas de actividad y utiliza los once criterios (atributos) que se presentan a continuación.

1. Calidad de la administración general.
2. Calidad de los productos y los servicios.
3. Creatividad e innovación.
4. El valor agregado como inversión de largo plazo.
5. Situación financiera excelente.
6. Responsabilidad social y ambiental.
7. Uso adecuado de los activos corporativos.
8. Eficacia en los negocios globales.
9. Reputación de clase mundial y la visión global.
10. Aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el caos y los planes de largo plazo.
11. Capacidad para atraer, motivar y retener a personas talentosas.

En orden decreciente, las 25 empresas más admiradas del mundo son:

1. Apple	Computadoras y electrónica
2. Google	Venta al por menor y servicios por internet
3. Amazon.com	Venta al por menor
4. Coca-Cola	Bebidas refrescantes
5. IBM	Computadoras
6. FedEx	Correo
7. Berkshire Hathaway	Seguros e inversiones financieras
8. Starbucks	Alimentos
9. Procter & Gamble	Alimentos, cosméticos
10. Southwest Airlines	Aviación
11. McDonald's	Alimentos
12. Johnson & Johnson	Farmacéutica
13. Walt Disney	Entretenimiento
14. BMW	Automóviles
15. GE, General Electric	Electrónica y equipos eléctricos
16. American Express	Tarjetas de crédito
17. Microsoft	Computadoras
18. 3M	Productos diversos
19. Caterpillar	Equipos industriales y agrícolas
20. Costco Wholesale	Venta
21. Nordstrom	Venta
22. J.P. Morgan Chase	Banco comercial
23. Singapore Airways	Aviación
24. Wal-Mart Stores	Venta
25. Target	Venta

Pero, ¿qué hace que una organización sea admirada? J. P. Morgan ofrece recompensas como opciones de acciones a sus ejecutivos después de evaluar el liderazgo, el trabajo

en equipo y las habilidades administrativas de las personas. Quienes presentan estas características son recompensados generosamente. Los gerentes de Bristol-Myers Squibb son evaluados con el "sistema de 360°", no solo por su superior inmediato, sino también por los subordinados, los colegas y los clientes. Toyota, cuyas ventas en Asia están en descenso, ha enviado a su personal a cursos de capacitación extra, en lugar de cortar cabezas. En esas empresas, las decisiones son calificadas con base en un conjunto de valores, expectativas y comportamientos compartidos. Esa cultura corporativa de profundo respeto por el trabajador constituye el contexto común de ellas.

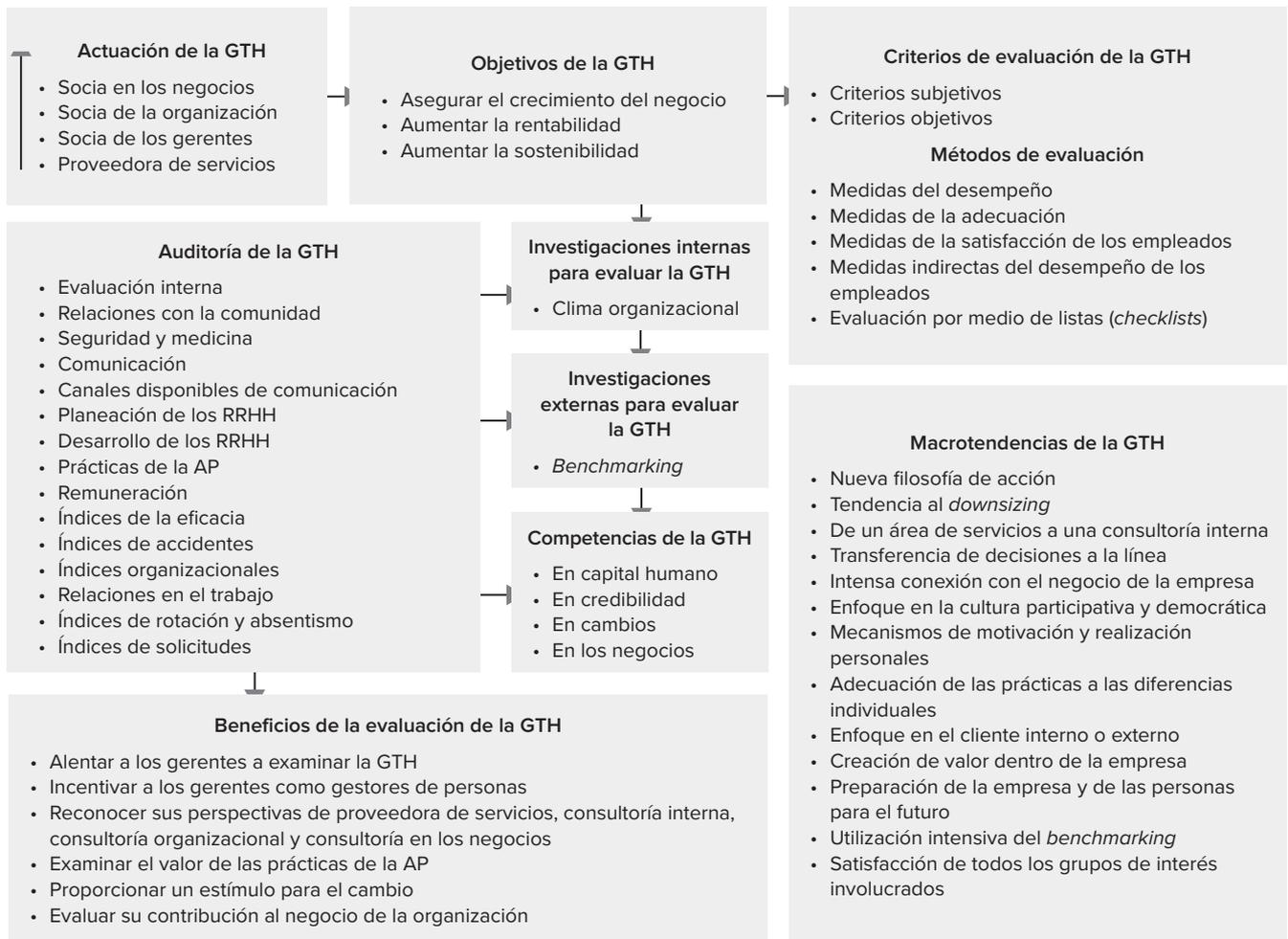
¿Cómo funciona esa cultura corporativa? El Grupo Hay utilizó la técnica de Targeted Culture Modeling y llegó a la conclusión de que las culturas corporativas de las empresas de alto desempeño son diferentes de las que ostentan las compañías promedio. En aquellas, las prioridades básicas son el trabajo en equipo, el enfoque en el cliente, el trato justo de los trabajadores, la iniciativa y la innovación: con el balón hacia adelante. En las otras, las prioridades son la reducción de riesgos, el hincapié en la cadena de mando y el apoyo a los jefes y la elaboración de presupuestos.

Las empresas más admiradas tienen una fuerte cultura organizacional y un total consenso de la cúpula respecto de las prioridades culturales. En ellas existe poca diferencia entre la cultura actual y la cultura ideal. Intel, por ejemplo, presenta una ética igualitaria y cooperativa, en la cual no hay espacios reservados en los comedores y estacionamientos ni salas separadas para los ejecutivos. Las empresas más admiradas son mucho más felices cuando transforman su visión en una realidad y muy claras en sus prioridades, como la rápida toma de decisiones, la capacitación intensa del personal y la acción expedita ante nuevas oportunidades. Además, muestran un verdadero temor a la complacencia. Detrás de todas ellas hay un trabajo conjunto e integrado de millares de talentos humanos. Estos son la mayor riqueza de esas organizaciones. Su capital intelectual.

### Preguntas de análisis:

1. ¿Por qué razón las empresas más admiradas del mundo también son las mejores empresas para trabajar en ellas?
2. ¿Qué fue antes, el huevo o la gallina? En otras palabras, ¿esas empresas son admiradas porque poseen a personas talentosas o las personas son talentosas porque trabajan en empresas admirables?
3. Aun cuando algunos criterios (atributos) sean extraños para el área de GTH, ¿por qué la cultura organizacional resulta tan importante para evaluar a esas empresas, al grado de ser el punto común de todas ellas?
4. Apple ha tenido el mayor valor de mercado en el mundo. ¿A qué atribuiría usted esta valuación?
5. Entre las empresas más admiradas están una de Singapur y una alemana (BMW). Las demás son estadounidenses y con fuerte presencia en California y Nueva York. ¿Cómo explicaría usted esto?

<sup>38</sup> Kahn, J. (2012, 16 de septiembre). "The World's Most Admired Companies". *Fortune*: 77.



◆ **Figura 16.19** Mapa mental del capítulo 16: Evaluación de la gestión del talento humano.

# Índice analítico

## A

- Abastecimiento y provisión de competencias, 119
- ABB, 231, 380
- Absentismo de personal, 458
- Academia Universidade de Serviços, 376
- Accenture, 22, 469
- Accidente(s), 194, 464
  - de trabajo, 194
  - en el trayecto, 195
  - típicos, 195
- Accionistas, 8, 9
- Acción social, 139
- Accor, 172, 376
- Aceptación del cambio, 408
- Acercamientos con los clientes, 33
- Acesita, 387
- Acoplamiento
  - mutuo, 166
  - recíproco, 166
- Acoplar el puesto al crecimiento del trabajador, 220
- Action learning. Véase Aprendizaje por vía de la acción
- Actitud emprendedora, 41
- Actitudes, 141
  - para mejorar la calidad del producto, 270
  - personales, 179
  - proactivas e innovadoras, 356
  - reactivas y conservadoras, 356
- Activadores de
  - la conducta humana, 240
  - de los recursos de la organización, 9
- Actividad(es)
  - comunitarias, 180
  - de capacitación y desarrollo, 453
  - en equipo, 383
  - estructuradas, 15
  - inteligentes, 117
  - organizacional, 281
- Activos
  - fijos de las empresas del conocimiento, 35
  - intelectuales, 400
  - tangibles y duros de las organizaciones, 390
- Activos intangibles, 465
  - basados en el conocimiento, 75
  - de la organización, 75
  - o blandos, 390
- Acto inseguro, 199
- Actuación de la empresa con responsabilidad social, 466
- Acuerdo
  - de participación en los resultados, 320
  - entre el gerente y el talento, 257
- Aculturamiento social, 169
- Adaptabilidad a las demandas externas, 159
- Adaptación, 162
  - a los cambios, 179
  - del nuevo colaborador, 171
- Adecuar el puesto a las necesidades de la empresa, 218
- Administración
  - científica, 214, 216
  - de activos tangibles, 75
  - de carrera, 235
  - de la calidad, 469
  - de la cultura organizacional, 13
  - de la información, 398
  - de las empresas por objetivos y autocontrol, 265
  - de procesos, 35
  - de proyectos, 398
  - de salarios, 289
  - del conocimiento, 376, 400
  - del sistema de recompensas, 279
  - estratégica de GTH, 86
  - participativa, 142, 313
  - por células, 434
  - por competencias, 231
  - por objetivos (APO), 168, 265
- Administradores, 8
- Administrar
  - al personal, 19
  - el talento humano, 41
  - la propia carrera, 385
- Adquisición de
  - acciones de la compañía, 288
  - de competencias duraderas, 383
  - de conocimientos, 13
  - de las habilidades individuales, 117
  - de recursos, 8
- Agencias
  - asociadas a organizaciones sin fines de lucro, 107
  - de reclutamiento, 106
    - de altos ejecutivos, 107
    - gubernamentales, 107
    - privadas de reclutamiento, 107
- Agente(s), 198
  - de cambio, 52
  - externos nocivos, 187
  - químicos tóxicos, 187
- Agilidad organizacional, 33
- Agrupaciones, 107
- Ajuste
  - constante a la cultura organizacional, 155
  - del candidato al puesto, 142
  - del salario, 284
- Albrecht, Karl, 256

- Alcanzar
  - objetivos, 140
  - un desempeño superior, 358
- Alcoa, 432
- Aldea global, 31
- Alianzas estratégicas, 9, 32
- Alimentación subsidiada, 330
- Alinear a la organización con la estrategia, 76
- Alto desempeño de los trabajadores, 264
- Alva Edison, Thomas, 132
- Ambiente
  - de cooperación, 240
  - de trabajo agradable, 12
  - externo, 263
  - físico, 182
  - hipercompetitivo de los negocios, 391
  - humano, 163
  - interno, 42
  - laboral que impulse el trabajo del talento humano, 71
  - laboral sumamente atractivo, 336
  - psicológico, 182
  - virtual optimizado, 469
- Amenazas, 56
- American Airlines, 270
- American Institute of Certified Public Accountants, 84
- American Telephone and Telegraph (AT&T), 386
- Ameritech, 162
- Amigos y compañeros, 182
- Amistad y camaradería entre los colaboradores, 332
- Amor al desafío, 141
- Ampliación del trabajo, 220
- Análisis
  - de la capacitación, 362
  - de la estructura de puestos, 362
  - de las necesidades de capacitación, 358
  - de los recursos humanos, 362
  - de puestos, 225
    - comparables, 122
  - del trabajo en el mercado, 122
  - FODA, 60
  - organizacional, 361
  - predictivo, 108
  - predictivos y prescriptivos, 443
  - transaccional (AT), 403
- Anotación del desempeño en el trabajo, 122
- Antigüedad del trabajador, 287
- Antiguo contexto industrial, 39
- Anuncios en
  - diarios, 105
  - revistas especializadas, 105
- Apéndice de la estructura organizacional, 214
- Apertura
  - de canales de realimentación, 222
  - de la comunicación, 172
  - mental, 403
- Aplicación
  - de las técnicas de selección, 117
  - de principios ergonómicos, 188
  - del conocimiento asimilado, 411
  - final, 407
- Aplicaciones del desarrollo organizacional, 404
- Aporte de la persona a la organización, 309
- Apoyo
  - a la invención, 406
  - a la tecnología, 215
  - de la alta gerencia, 360
  - del gerente, 372
  - y compromiso de la cúpula de la organización, 373
- Aprender
  - a aprender, 78, 351, 369, 411
  - haciendo las cosas, 398
  - la cultura organizacional, 166
  - por medio de la acción, 392
- Aprendizaje
  - a lo largo de toda la vida, 33
  - como estrategia empresarial, 374
  - continuo, 6
    - para desarrollar actitudes, 376
  - corporativo, 13
  - de doble círculo, 392
  - de la máquina, 34, 108
  - en equipo, 393
  - intelectual, 364
  - mediado por la tecnología (AMT), 411
  - organizacional (AO), 57, 61, 63, 75, 369, 379, 390
  - por vía de la acción, 380
  - práctico, 383
  - que va más allá del puesto actual, 357
  - recíproco, 166
  - virtual, 411
- Aprendizaje por medio de la
  - adquisición de competencias, 369
  - ampliación de fronteras, 369
  - experimentación, 369
  - mejoría continua, 369
- Aptitud(es), 120
  - auditiva, 120
  - espacial, 120
  - numérica, 120
  - verbal, 120
- Archivo de candidatos, 108
- Área de consulta interna, 21
- Áreas funcionales de la empresa, 57
- Arquitectos del trabajo, 445
- Arquitectura
  - de los puestos, 210
  - organizacional, 42, 45, 65
- Artefactos, 158
- Arthur Andersen, 301
- Asea Brown Boveri (ABB), 231, 380, 432
- Asegurar la salud y el bienestar de la persona, 180
- Asesores de carreras, 386
- Asesoría, 237, 385
- Asignación
  - de competencias individuales, 102
  - de los recursos, 266
  - de proyectos especiales, 367
- Asignaciones temporales, 383
- Asimilación, 411
- Asistencia médico-hospitalaria, 330

- Asistente de *staff*, 383
  - Asociación
    - de humanos y máquinas robotizadas, 445
    - estratégica, 52
  - Asociaciones
    - de exalumnos, 107
    - gremiales, 107
  - Asociadas de la organización, 173
  - Asociados activos de la organización, 9
  - Aspecto
    - conductual del candidato, 130
    - formal del candidato, 130
    - interno para la construcción de un equipo, 390
  - Aspectos
    - a los que se sujeta la remuneración variable, 311
    - de la comunicación no verbal, 167
    - de la evaluación de la función de la GTH, 452
    - en que está cambiando el mundo de los negocios, 442
    - esenciales para la competencia individual, 41
    - extrínsecos de la CVT, 179
    - extrínsecos del puesto, 225
    - físicos y ambientales del entorno laboral, 177
    - intrínsecos de la CVT, 179
    - intrínsecos del puesto, 225
    - invisibles y profundos de la organización, 157
    - principales del modelo clásico del diseño de puestos, 214
    - psicológicos del entorno de trabajo, 177
    - que componen el capital humano, 41
    - que determinan el contexto, 42
    - que involucra la estrategia organizacional, 56
    - visibles y superficiales de la organización, 157
  - Aspiraciones de carrera, 385
  - Assessment*, 117
    - centers*, 385. *Véase también* Centros de evaluación
  - Association Society for Training and Development (ASTD), 374
  - Atención
    - concentrada, 120
    - dispersa e incluyente, 120
    - médica simple, 194
  - Atmósfera psicológica, 163
  - Atribución de facultades, 42, 173, 313
  - Atributos
    - de los equipos de alto desempeño, 237
    - personales, 117
  - Auditoría
    - de conocimientos, 435
    - de GTH, 451
    - organizacional, 75
  - Auditorías del desempeño de los servicios, 255
  - Aumentar
    - el compromiso, 149
    - gradualmente el capital humano, 117
    - la cartera de competencias, 117
  - Aumento
    - de competencias, 141
    - del valor de mercado de la empresa, 141
    - real del salario, 284
  - Ausencia de
    - accidentes y enfermedades profesionales, 203
    - discrepancias en la medición, 134
    - prejuicios, 180
  - Ausencias al trabajo, 82
  - Absentismo, 82
  - Autoadministración
    - de carrera, 235
    - del trabajo, 218
  - Autoadministrar la vida profesional, 412
  - Autoconocimiento, 139
  - Autodesarrollo, 412
  - Autodescubrimiento, 393
  - Autodiagnosticar el desempeño cotidiano, 264
  - Autodiagnóstico de las relaciones interpersonales, 403
  - Autodirección
    - de las personas, 263
    - no burocratizada, 265
  - Autoempleo, 431
  - Autoestima de las personas, 173
  - Autoevaluación, 139, 263
    - continua, 218
    - del desempeño, 257
    - del entorno, 387
  - Autogestión, 412
  - Automatización, 97, 212, 445
    - del reclutamiento, 108
    - estratégica, 445
  - Autonomía, 183, 269
    - de los talentos colaboradores, 22
    - para tomar decisiones, 12
  - Autorrealización, 11
  - Autoridad, 214
    - del gerente de línea, 23
  - Autoritarismo del jefe, 190
  - Autoseguridad, 172
  - Avon, 387
- B**
- Balance(s)
    - patrimonial invisible, 436
    - sociales, 433
  - Balanced scorecard* (BSC), 75, 460. *Véase también* Cuadro de mando integral
  - Banco de talentos, 385
  - Banco Itaú, 387
  - Banco Multiplic, 313
  - Banco Pactual, 313
  - Banco Personnalité, 141
  - Bancos de datos, 401
  - Barnevik, Percy, 231
  - Barreras
    - departamentales, 76
    - intergrupales, 403
  - Base(s)
    - de información para reclutamiento y selección, 271
    - de la competitividad, 34
    - de la planeación operacional de la GTH, 78
    - del cambio constructivo, 406
    - fundamental de la actividad económica, 33
    - para los programas de mejora continua, 360
    - principal de la nueva organización, 31

- tradicional del capitalismo, 40
  - Batería de pruebas escritas, 136
  - Bay Networks, 317
  - Bayer, 432
  - Benchmark jobs*, 292, 294, 301. Véase también Puestos de referencia
  - Benchmarking*, 33, 264, 369, 464
  - Beneficios
    - de la evaluación de la GTH, 464
    - del *e-learning*, 370
    - intangibles, 457
    - que se cosechan con la inversión, 457
  - Bienes
    - humanos, 40
    - intangibles, 40
  - Bienestar
    - general, 178
    - psicológico y social, 178
    - y satisfacción en el trabajo, 178
  - Big data*, 443
  - Biorrealimentación, 191, 193
  - Bloom, 364
  - Boeing, 369, 386
  - Bonos de corto plazo, 319
  - Booz-Allen & Hamilton, 303
  - Bradesco, 317
  - Brahma, 376
  - Bridges, Willian, 98
  - Brindar reconocimiento, 11
  - Bristol-Myers Squibb, 317, 473
  - British Airways, 384
  - British Petroleum (BP), 386
  - Brockbank, 47
  - Bureau of National Affairs (BNA), 82
  - Buscar
    - las ventajas competitivas, 449
    - su propósito de vida, 149
  - Business for Social Responsibility* (BSR), 466
  - Business games*, 384. Véase también Juegos de empresas
  - Búsqueda
    - de significado, 149
    - incesante de talentos humanos, 73
- C**
- Cadena de mando tradicional, 360
  - Calidad
    - de la capacitación, 465
    - de la comunicación, 172
    - de las personas que trabajan, 115
    - de los puestos de trabajo, 96
    - de vida en el trabajo (CVT), 12, 178
    - de vida en la organización, 329
    - en el trabajo, 264
    - externa de la organización, 150
    - interna de la organización, 150
    - total, 263, 444
    - y productividad, 178
  - Cámara Americana de Comercio, 337
  - Camaradería, 12
  - Cambiar
    - la cultura organizacional, 162
    - la mentalidad y la cultura corporativas, 162
  - Cambio(s)
    - conductuales, 38, 371
    - constructivo, 406
    - cultural, 38, 159, 401
    - de comportamiento, 355, 371
    - de empleo, 99
    - de la cultura organizacional, 401
    - de mentalidad, 405
      - en las organizaciones, 33
    - en el diseño de los puestos, 83
    - en el mundo actual, 34
    - en el mundo de los negocios, 33
    - en las empresas, 38
    - en el comportamiento de la persona, 355
    - organizacional, 380, 468
    - organizado, 56
  - Canje de valores, 166
  - Canon, 464
  - Capacidad(es)
    - de autodirección, 217
    - de cambio, 369
    - de la prueba para calificar, 133
    - de la prueba para ofrecer resultados prospectivos, 133
    - de reacción, 401
    - de respuesta global, 391
    - del tutor, 385
    - interpersonal de comunicar y colaborar, 411
    - para aprender, 370
    - para asimilar el conocimiento, 264
    - para desarrollar habilidades intelectuales, 8
    - para obtener un empleo, 8
    - para relacionarse con personas o grupos, 264
    - para tomar la iniciativa, 264
  - Capacitación, 353, 355
    - a distancia, 362, 365
    - como consultoría del desempeño, 374
    - de habilidades, 201
    - de la sensibilidad, 402
    - de las personas, 360
    - del equipo de GTH, 61
    - en clase, 367, 370
    - en el lugar de trabajo, 398
    - en el puesto, 23, 367
    - en línea, 370
    - en seguridad, 201
    - externa, 384
    - insuficiente, 324
    - obligatoria, 212
    - por competencias, 356
    - por computadora, 370
    - regular, 162
    - virtual, 365
    - y desarrollo, 62
      - de las personas, 13
  - Capital, 282
    - de participación o de riesgo, 282
    - de riesgo, 8, 469
    - para el negocio, 43

- financiero, 31, 42, 434
- humano, 11, 35, 42, 150, 398, 443, 465
  - e intelectual de la empresa, 115
- intelectual, 11, 28, 31, 42, 116, 141, 391, 400, 434, 465
  - de las organizaciones modernas, 442
- Capitalismo
  - en la era industrial, 35
  - tradicional, 40
- Carácter
  - contingente de la GTH, 65
  - misional de la organización, 67
  - visionario de la organización, 69
- Característica(s)
  - de la fuerza de trabajo, 62
  - de la gestión estratégica del talento humano, 71
  - de las competencias esenciales, 126
  - de las organizaciones adaptables, 160
  - de las organizaciones del nuevo milenio, 412
  - de los candidatos, 117
  - de los métodos tradicionales de evaluación del desempeño, 262
  - de los puestos de referencia, 301
  - de una buena empresa, 37
  - del anuncio de empleo, 105
  - del desarrollo organizacional, 401, 404
  - del equipo eficiente, 238
  - del mercado, 8
  - del método de la escala gráfica, 259
  - deseables, 122
  - extremas, 261
  - indeseables, 122
  - individuales, 179
  - principal de todo mercado, 96
- Carga
  - lateral del puesto, 220
  - vertical del puesto, 220, 222
- Cargo por
  - administración, 339
  - gestión financiera, 339
- Carrera(s), 385
  - alternativas, 234
  - dobles, 386
  - vertical, 234
- Carteles sobre la seguridad en el trabajo, 201
- Categorías genéricas de puestos, 293
- Causas
  - ambientales del estrés, 190
  - básicas de los accidentes de trabajo, 199
  - de la rotación de personal, 85
  - de los accidentes laborales, 198
  - del absentismo, 83
  - del origen de las prestaciones, 330
  - personales del estrés, 190
- Celemi, 435
- Célula de producción, 221, 222, 235
- Cemig, 387
- Ceñir la remuneración al perfil de cada persona, 311
- Centralización de la gestión humana, 22
- Centro(s)
  - de aprendizaje, 401
  - de *assessment*, 117
  - de evaluación, 385
  - de integración empresa-escuela, 107
  - de recursos para la carrera, 385
  - internos de desarrollo, 384
- Certificación ISO 9000-2000, 465
- Checklists*. Véase Listas de verificación
- Chevron Corporation, 264
- Chief Learning Officer* (CLO), 375
- Chrysler Corp., 162
- Ciclo
  - de la evaluación participativa por objetivos, 266
  - de vida del talento, 153
  - del proceso, 263
- Cinco "F", 412
- Círculos de control de calidad (CCC), 222
- Cisco, 317
- Citibank, 255
- Ciudadanía
  - empresarial, 466
  - organizacional, 411
- Clases de puestos, 293
- Clasificación de
  - las prestaciones sociales, 331
  - los accidentes de trabajo, 194, 195
  - los puestos, 290
  - los salarios, 300
- Cliente(s), 9
  - externo, 178
  - fantasmas, 255
  - interno, 179, 181
- Clima
  - de la organización, 159
  - elevado, 163
  - intermedio, 163
  - interno competitivo, 288
  - interno favorable a la capacitación, 373
  - laboral acogedor y agradable, 33
  - organizacional, 163, 179
  - sano, 150
  - permisivo y creativo, 408
- Coaching*, 6, 374, 379, 384, 445
- Coca-Cola, 385
- Cociente de selección (CS), 140
- Cohesión de la organización, 156
- Colaboración
  - eficaz de las personas, 11
  - y cooperación con otras personas, 120
- Colaboradores, 9, 26
  - con alto desempeño, 151
  - con bajo desempeño, 151
  - con poco potencial, 151
  - con potencial grande, 151
- Combinación, 398
- Combinar tareas, 221
- Comisiones por ventas, 287
- Comparación
  - de puesto por puesto, 291
  - entre dos variables, 117

- simple, 291
- Compatibilidad de salarios dentro de la organización, 300
- Competencia(s), 279, 468
  - a nivel organizacional, 232
  - a nivel táctico, 232
  - administrativas, 63, 126
    - o de liderazgo, 356
  - conductuales, 43
  - corporativas, 233
  - de la comunidad colaborativa de talentos, 48
  - de la fuerza de trabajo, 11
  - de las personas, 115
  - del capital humano, 76
  - desenfrenada, 444
  - en cambios, 467
  - en capital humano, 467
  - en la práctica, 117
  - esenciales, 62, 124, 356
    - de la organización, 124
  - específicas o funcionales, 233
  - externas, 101
  - funcionales, 63, 126, 356
  - gerenciales, 63
  - humanas, 461
  - individuales, 8, 63, 117, 126, 355, 356
  - internas, 101
  - metodológica, 264
  - organizacionales, 76, 117
  - para los negocios, 467
  - para usar el conocimiento, 31
  - personal, 264
  - que requiere la empresa, 122
  - social, 264
  - tecnológica, 264
- Competitividad, 11, 376
  - de la organización, 65, 115, 178, 446
  - del negocio de la organización, 48
  - en precio o calidad, 263
- Complejidad
  - de las actividades, 360
  - del trabajo, 279
- Componente(s)
  - de la remuneración, 285
    - total, 282
  - de los activos intangibles, 465
  - de un programa de bienestar, 185
  - principal del capital intelectual, 469
- Comportamiento
  - consumista, 395
  - de aprendizaje, 395
  - de las organizaciones, 56
  - del evaluado, 266
  - del individuo, 165
  - de los trabajadores, 185
  - diario observable, 158
  - futuro en el trabajo, 117
  - global de la empresa, 320
  - global e integrado de la empresa, 56
  - que atribuye facultades, 161
  - real, 139
- Comportamientos activos y proactivos, 6
- Composición cambiante de la fuerza de trabajo, 81
- Compra(s)
  - comparativas, 255
  - de acciones, 316
- Compradores fantasmas, 255
- Comprometer a los talentos con la organización, 177
- Compromiso(s)
  - con el aprendizaje, 368
  - con la calidad, 255
  - con la organización, 147
  - con la sociedad, 433
  - con la visión, 69
  - de los talentos, 147, 148
  - del colaborador a largo plazo, 288
  - y orgullo de pertenencia, 147
- Compuesto salarial, 285
- Computación cognitiva de la fuerza de trabajo, 443
- Computadora, 360
- Computer based training* (CBT), 370
- Comunicación, 269, 411
  - no verbal, 167
- Comunicaciones
  - electrónicas, 365
  - interactivas en tiempo real, 365
  - internas, 23
- Comunidad colaboradora de talentos, 44, 443, 446
- Concentración
  - de la renta, 98
  - en la prestación de servicios, 22
- Concepto
  - amplio de candidato, 119
  - de aprendizaje organizacional, 391
  - de *assessment*, 117
  - de absentismo, 82
  - de *benchmarking*, 464
  - de calidad de vida en el trabajo, 178
  - de capacitación, 354
  - de capital humano, 42
  - de capital intelectual, 434
  - de carrera, 233, 385
  - de clima organizacional, 163, 461
  - de compañía global, 316
  - de competencia, 124
  - de competitividad, 11
  - de destrucción creativa, 97
  - de equipo, 212
  - de estrategia, 56
    - organizacional, 56
  - de estrés, 189
  - de gestión de salarios, 289
  - de *homo economicus*, 214, 216
  - de incentivos salariales, 282
  - de la línea de montaje, 214
  - de Lewin, 402
  - de mercado, 96
    - de talentos, 99
  - de misión, 67

- de objetivo, 70, 266
- de peligro, 193
- de personalidad, 138
- de prestaciones, 330
  - sociales, 302
- de proceso, 15
- de puesto, 210, 212
- de reclutamiento, 99
- de remuneración total, 282
- de riesgo, 193
- de rotación de personal, 83
- de salario, 282
- de selección, 116
- de talento humano, 41
- de tareas, 227
- de transacción, 403
- de trato, 119
- de universidad corporativa, 409
- de valor, 67
- de visión, 69
- del *homo social*, 216
- Conceptos
  - básicos sobre el análisis de los puestos, 227
  - de higiene laboral, 188
  - de seguridad en el trabajo, 193
- Concurso(s), 325
  - de ventas, 324
- Condiciones
  - de trabajo saludables e higiénicas, 188
  - del entorno laboral, 177
  - estresantes del trabajo, 188
  - inseguras, 199
  - tecnológicas, 121
- Conducción estratégica del negocio, 446
- Cone Communications, 467
- Confianza, 337
  - de las personas en la organización, 12
- Conflictos entre gerentes de línea y *staff*, 23
- Conjunto de
  - la marca, 93
  - valores, 162
- Conocimiento, 31, 34, 41, 390, 398
  - corporativo, 354, 391
  - de la naturaleza humana, 120
  - de las organizaciones, 396
  - de las personas, 396
  - de los resultados del trabajo, 221
  - explícito, 396
  - intelectual, 442
  - metodológico, 398
  - operacional, 398
  - social, 398
  - tácito, 396, 398
  - útil, 396
  - y su adecuada aplicación, 33
- Consecuencias
  - de programas de higiene y seguridad inadecuados, 203
  - del absentismo, 83
  - del estrés, 190
- Consejos para reducir el estrés, 192
- Conservación del ambiente, 163
- Consistencia
  - de las medidas, 134
  - externa de los salarios, 289
  - interna, 159
    - entre los salarios, 289
- Constante
  - capacitación del personal, 360
  - reevaluación, 57
- Construbase, 75
- Construcción
  - de competencias, 310, 355
  - de equipos exitosos, 236
  - de habilidades del conocimiento, 13
  - de habilidades manuales, 13
  - del proceso de entrevista, 129
  - y desarrollo de competencias individuales, 124
- Constructora MRV, 316
- Construir
  - competencias individuales, 357
  - la propia base de conocimiento, 392
  - un depósito de talentos, 46
- Consultores internos, 26, 145
- Consultoría(s)
  - de gestión humana, 301
  - de negocios, 22
  - de procedimientos, 403
- Consumidores, 9, 48
- Contacto
  - interpersonal, 180
  - y la comunicación con las personas, 42
- Contenido(s)
  - del puesto, 214
  - del trabajo, 122
- Contexto, 42
  - de la gestión del talento humano, 6, 7
  - externo de la empresa, 60
  - organizacional temporal y cambiante, 445
- Contras
  - de la centralización de la GTH, 25
  - de la descentralización de la GTH, 26
  - de la entrevista, 227
- Contras de la evaluación
  - de 360°, 269
  - del desempeño con escalas gráficas, 258
  - del desempeño por elección forzada, 259
  - del desempeño por incidentes críticos, 262
- Contratación de los altos ejecutivos, 322
- Contratar talentos, 150
- Contrato
  - de desempeño, 266
  - formal, 166
  - psicológico, 166
- Contribución de los trabajadores, 37
- Contribuciones de los grupos de interés claves, 469
- Control(es)
  - de calidad, 398
  - explícitos, 212
  - implícitos de capacitación, 212
  - personal de las personas, 217

- y auditoría de los sistemas de trabajo, 238
  - Controlar las actividades del personal, 13
  - Convergencia sectorial e industrial, 32
  - Cooperación y competencia con otras organizaciones, 56
  - Coopers & Lybrand, 301, 313
  - Copesul, 387
  - Core competencias. Véase* Competencias esenciales de la organización
  - Corrección monetaria, 338
  - Correo electrónico, 365
  - Costo(s), 282
    - administrativos y operacionales del programa, 457
    - de contratar, 457
    - de la capacitación y el desarrollo, 453
    - de la GTH por colaborador, 453
    - de la selección, 142
    - de las facilidades, 457
    - de los programas inadecuados de salud, 189
    - del programa o proyecto, 457
    - directos de producción, 284
    - eventuales de *assessment* y evaluación, 457
    - indirecto del accidente de trabajo, 202
    - indirectos de producción, 284
    - organizacional, 434
    - por diseñar y desarrollar el programa, 457
    - y desempeño, 458
  - Costo de las prestaciones, 337
    - por colaborador, 453
    - sociales, 334
  - Coyuntura económica, 84
  - Creación de
    - conocimientos, 264
    - grupos autónomos, 222
    - un plan de acción, 236
  - Crear nuevo conocimiento, 390
  - Crear
    - símbolos de aprendizaje, 369
    - un vínculo sumamente emocional, 94
  - Creatividad, 141, 179, 393, 405, 446
    - colectiva, 411
  - Crecimiento
    - económico, 96
    - organizacional, 75
    - personal, 383
    - profesional, 33, 383
      - del talento, 257
  - Credibilidad, 467
    - de una persona, 337
  - Credo de la organización, 67
  - Creencias inconscientes, 158
  - Crefisul, 311
  - Crisis
    - artificiales, 162
    - dramática, 162
  - Criterios
    - apriorísticos para evaluar la eficacia de la GTH, 455
    - de una política salarial eficaz, 303
    - específicos para la evaluación, 263
    - objetivos para evaluar la eficacia de la GTH, 457
    - para determinar otorgar un bono anual, 312
    - para preparar un plan de remuneración, 286
    - para que la función de la GTH sea eficaz, 48
    - que deben cumplir los objetivos, 70
    - que dominan la remuneración variable, 311
    - subjetivos para evaluar la eficacia de la GTH, 454
  - Cuadro de mando integral, 14
  - Cualidades de las empresas líderes del mercado, 358
  - Cuarta Revolución Industrial, 380
  - Cultura, 156
    - adaptable, 160
    - conservadora, 160
    - corporativa, 8, 12, 45, 65, 156
    - de aprendizaje, 394
    - de la ausencia, 83
    - de la empresa, 112
    - de mercado de capitales, 317
    - de talentos, 471
    - débil, 162
    - del conocimiento, 401
    - enfocada en el conocimiento, 13
    - enfocada en la calidad, 465
    - estable, 160
    - flexible, 160
      - y sensible, 159
    - organizacional, 32, 68, 153, 156, 182
      - democrática y participativa, 42
    - participativa, 33
    - tipo "academia", 162
    - tipo "club", 162
    - tipo "equipo de fútbol", 162
    - tipo "fortaleza", 162
  - Culturización social, 164
  - Cúpula orientada
    - estratégicamente, 39
    - operacionalmente, 39
  - Curiosidad intelectual, 368
  - Curriculum vitae (CV), 105
- D**
- da Vinci, Leonardo, 138
  - Daño físico a las personas, 194
  - Dar y recibir realimentación, 374
  - Davis, Louis, 178
  - Decisiones conjuntas, 239
  - Dedicación de la persona al trabajo organizacional, 281
  - Defensores de los empleados, 52
  - Deficiencias de habilidades y competencias, 85
  - Definición de
    - accidente, 194
    - administración, 6
    - auditoría de GTH, 452
    - cultura, 156
    - gestión, 6
    - la competencia, 124
    - la política de prestaciones, 334
    - las competencias, 118
    - los niveles de complejidad del trabajo, 300

- los objetivos, 266
  - globales de la organización, 71
- misión organizacional, 66
- misión y visión, 58
- salud, 188
- Definiciones de
  - aprendizaje organizacional, 391
  - capacitación, 354
  - cultura organizacional, 156
  - desarrollo organizacional, 401
  - descripción de puestos, 224
  - prestaciones, 330
- Definir
  - los factores de evaluación, 258
  - objetivos claros, 408
- Delegación, 42
  - de responsabilidad, 22
- Delta Airlines, 255
- Demanda estimada del producto, 79
- Demandas de los *stakeholders*, 47, 48
- Deming, W. Edwards, 211, 217
- Democracia industrial, 178
- Departamento(s) de
  - personal, 11
  - recursos humanos, 31
  - relaciones industriales, 30
- Derecho de comprar un lote de acciones, 316
- Desafíos
  - de la gestión del conocimiento, 401
  - del trabajo a distancia, 342
- Desaprender las malas prácticas antiguas, 393
- Desarrollar
  - a las organizaciones, 390
  - a los gerentes, 387
  - equipos, 389
  - normas de desempeño, 266
- Desarrollo, 353
  - administrativo, 383
  - de equipos, 403, 404
  - de formas innovadoras y flexibles de trabajo, 45
  - de habilidades conceptuales y analíticas, 384
  - de la plantilla de personal, 376
  - de la tecnología de la información, 444
  - de las personas, 355
  - de nuevas ideas, 383
  - de nuevos procesos, 263
  - de talentos, 11
  - de una cultura organizacional, 162
  - del liderazgo en las empresas, 412
  - mutuo de organizaciones y personas, 379
  - organizacional (DO), 401
  - personal del trabajador, 219
  - profesional gradual, 385
  - tecnológico, 376
    - de la tarea, 217
- Desarrollo de carrera, 13, 235, 385
  - horizontal, 234
  - vertical, 234
- Desburocratización, 264
  - de los procesos de evaluación, 263
- Descentralización, 380
  - de la administración de talento humano, 142
  - del poder, 42
- Descentralizar el modelo de la GTH, 26
- Descripción
  - del puesto, 13, 224, 271
  - y el análisis del puesto, 122, 224
- Desempeño(s), 266
  - actual, 79
  - de equipos integrados, 46
  - de los procesos, 49
  - del puesto, 179
  - eficaz, 264
  - excepcionales, 261
  - global, 458
  - organizacional, 45, 461
- Deseo de crecer, 141
- Design teams*, 318
- Des-organizar el trabajo, 239
- Despido, 83
- Desregulación, 264
- Destrucción creativa, 97, 392
- Desventajas
  - de la entrevista de selección, 128
  - de la remuneración variable, 312
  - del modelo clásico del diseño de puestos, 215
  - del reclutamiento externo, 105
  - del reclutamiento interno, 103
- Determinación de la viabilidad, 407
- Diagnóstico de
  - la situación, 401
  - las barreras, 403
  - las características del puesto, 180
- Diálogo frente a frente, 374
- Días
  - computados acreditados, 197
  - perdidos trasladados, 197
- Diferencia
  - competitiva, 168
  - entre persona y talento, 41
- Diferenciación, 150
- Diferencial competitivo, 56
- Diferenciar los productos y servicios, 33
- Diferencias
  - de las organizaciones, 7
  - entre los planes de previsión, 338
  - físicas y psicológicas, 116
  - individuales, 116, 150
  - sociales y culturales de los *stakeholders*, 159
- Dificultad financiera súbita, 162
- Digitalización, 445
- Dimensiones
  - de la competencia, 124
  - de la jornada laboral, 180
  - del puesto, 180
  - esenciales del puesto, 217
  - profundas del puesto, 218
- Dinámica organizacional, 115

- Dinámicas de grupo, 139
  - Dirección en la capacitación, 367
  - Directorios académicos, 107
  - Directrices y políticas de la empresa, 182
  - Disciplina, 358
    - de los líderes del mercado, 358
    - rígida, 150
  - Diseño, 358
    - de un plan de incentivos, 323
    - del programa de capacitación, 362
    - del puesto, 212
      - es dinámico, 217
    - del sistema de recompensas, 279
    - del trabajo, 13, 65
      - organizacional, 13, 209
  - Disfunciones en la organización, 433
  - Disney, 255, 385
  - Disney University, 212
  - Disneyland, 171
  - Disneyworld, 171
  - Disponibilidad de la fuerza de trabajo, 82
  - Disputa por los talentos, 93, 177
  - Distinciones con respecto a la carrera, 235
  - Distribución gratuita de acciones de la empresa, 315
  - Diversidad, 150
    - de la fuerza de trabajo, 18
  - Dividendos, 282
  - División
    - de la riqueza que se crea, 282
    - del trabajo global, 16
    - del trabajo grupal, 239
  - Dominio
    - afectivo, 364
    - cognitivo, 364
    - personal, 393
    - psicomotor, 364
  - Downsizing*, 322
  - DPaschoal, 141
  - Dramatización, 367
  - Drucker, Peter, 40, 56, 211, 265, 354, 399
  - DuPont, 316
- E**
- e-commerce*, 370
  - Economía
    - abierta, 97
    - basada en el valor del conocimiento, 32
    - flexible, 98
    - global, 32
  - Economic Value Added* (EVA), 460
  - Ecosistema
    - colaborativo de talentos, 445
    - de competencias, 389
    - envolvente, 469
    - integrado, 58
    - organizacional, 44
  - Educación
    - a distancia (EAD), 366
    - continua, 383
    - corporativa, 376, 411
      - continua, 379
  - Efecto
    - de generalización, 259
    - de la capacitación en los resultados del negocio, 372
    - de la cultura en el desempeño organizacional, 159
    - de la revolución tecnológica, 98
    - del desarrollo tecnológico, 99
    - en el trabajo derivado de las habilidades aprendidas, 371
    - sinérgico, 9
  - Eficacia, 11
  - Eficiencia, 11
  - Einstein, Albert, 137
  - Ejecución del
    - programa de capacitación, 367
    - trabajo, 120
  - Ejecutar
    - la planeación estratégica de la GTH, 61
    - y dirigir el programa de capacitación, 358
  - Ejecutivo, 21
  - Ejercicios
    - de dramatización, 384
    - de simulación, 384
    - dirigidos, 385
  - e-learning*, 365, 370, 374
  - Electrolux, 380
  - Elemento(s), 198
    - básico del éxito de la empresa, 6
    - básicos para definir los objetivos globales, 70
    - de control organizacional, 271
    - de la cultura, 164
      - organizacional, 158
    - de tensión, 189
    - esencial del control, 173
    - organizaciones fundamentales, 183
    - pasivos, 5
  - Eletrosul, 387
  - Elevada
    - calidad del desempeño, 221
    - motivación laboral, 221
    - rotación de personal, 99
  - Elevados índices de rotación y absentismo, 464
  - Eli Lilly, 141, 316, 317
  - Eliminar
    - las barreras intergrupales, 403
    - las condiciones inseguras, 200
  - Eliminar barreras
    - corporativas, 392
    - horizontales, 392
    - jerárquicas, 180
    - verticales, 392
  - Elitismo, 287
  - Elma Chips, 172
  - Embraco, 387
  - Emergente sistémico, 9, 282
  - Empleabilidad, 8
  - Empleados, 9
  - Empleo(s)

- de formularios impresos vía internet, 268
- estupendo, 112
- temporal, 98
- tradicionales, 98
- Employee Value Proposition (EVP)*. Véase Propuesta de valor al empleado
- Empowerment*, 45, 239, 393, 405. Véase también Atribución de facultades; Facultamiento; Facultamiento en la toma de decisiones
- Emprendimiento de largo plazo, 58
- Empresa(s)
  - agresivas, 319
  - como sistema abierto, 56
  - conservadoras, 319
  - exitosas, 159
  - globales, 69
  - multinacionales, 32
  - punto.com, 442
  - virtual, 98
- Encuestas
  - de los consumidores, 255
  - sobre actitudes, 18
- Energía inteligente de la organización, 6
- Enfermedad profesional o de trabajo, 195
- Enfoque, 358
  - cualitativo del reclutamiento, 109
  - cuantitativo del reclutamiento, 109
  - de la competencia, 395
  - de la remuneración, 290
  - de sistema cerrado, 215
  - del perfil, 395
  - en el cliente y en el resultado, 141
  - en el futuro, 266
  - en el mercado, 48
  - en la actividad de la organización, 45
  - en la creación de valor, 45
  - en la preparación para el trabajo, 356
  - en las competencias, 356
  - sociotécnico, 121
- Enriquecer
  - al capital humano, 387
  - el capital intelectual, 44
- Enriquecimiento
  - de los puestos, 219
  - lateral del puesto, 220
  - vertical del puesto, 220, 222
- Enseñanza a distancia, 384
- Entorno
  - del centro de trabajo, 188
  - físico del trabajo, 187
  - físico y social agradable, 25
  - inmediato, 181
  - mediato, 181
  - organizacional, 182
  - psicológico del trabajo, 187
  - social, 120
- Entorno laboral, 177
  - agradable, 188
  - cambiante, 186
  - saludable, 187
  - sin humo de tabaco, 189
- Entrega de las ganancias, 339
- Entrenamiento dirigido a los resultados, 363
- Entrepreneurship*, 8
- Entrevista(s), 385
  - con el supervisor, 226
  - de análisis complementario, 261
  - de asesoría y orientación profesional, 128
  - de evaluación, 136
    - del desempeño, 128
  - de selección, 127
  - de separación, 84, 128
  - dirigida, 129
  - estandarizada solo en las preguntas, 129
  - estructurada, 129
  - exploratoria, 129
  - grupales con grupos de trabajadores, 226
  - individuales con cada trabajador, 226
  - informal, 129
  - inicial, 261
  - no dirigida, 129
  - no estructurada, 129
  - personal, 128
  - totalmente estandarizada, 129
- Entrevistadores novatos, 129
- Entropía negativa, 83
- EPM (Electronic Performance Monitoring)*, 269
- Equidad
  - externa, 180, 287
  - interna, 180, 286
- Equilibrio
  - entre el trabajo y la vida privada, 186
  - externo, 289
  - interno, 289
- Equipo(s)
  - autodirigidos, 222, 236
  - de asesoría directa, 383
  - de auditoría de los servicios, 255
  - de fuerza de tarea, 236
  - de información, 412
  - de trabajo, 169
  - de producción, 235
  - de protección individual (EPI), 189, 201
  - de proyectos, 236
  - de trabajo, 222
  - eficaces, 238
  - funcionales cruzados, 236
  - interdisciplinarios no jerárquicos, 32
  - multidisciplinarios de alto desempeño, 445
  - multidisciplinarios y autogestionados, 210
  - para mejorar los procesos, 236
  - transitorios, 222
- Era
  - de la información, 97, 215, 354
  - del aprendizaje organizacional, 393
  - del conocimiento, 33, 117, 235, 380
  - del empleo formal, 98
  - del trabajador del conocimiento, 35

- digital, 97, 117, 215, 235, 354, 380
- industrial, 97, 380
- Ernst Young (EY), 257
- Escala
  - de evaluación, 133
  - de importancia, 133
  - de variación del desempeño, 258
  - del empleo, 97
  - gráfica de evaluación, 258
- Escala de acuerdo/desacuerdo, 133
- Escalafón simple, 291
- Escasa cooperación interdepartamental, 16
- Esclarecimiento de los objetivos, 236
- Escuela de las relaciones humanas, 216
- Esencia de la cultura organizacional, 156
- Esfuerzo personal aislado, 7
- Especialidades de la ARH, 23
- Especialista en GTH, 21
- Especialistas administrativos, 52
- Especialización
  - en una disciplina, 398
  - horizontal, 210
  - vertical, 210
- Especificaciones del puesto, 226
- Espíritu emprendedor, 33
  - e innovador, 45
- Esquema de remuneración variable, 266
- Establecer normas de calidad muy elevadas, 255
- Establecimiento de objetivos, 271
- Estaciones de trabajo, 401
- Estado(s)
  - motivacional de los colaboradores, 461
  - psicológicos críticos, 221
- Estandarización, 150
  - de las actividades, 215
- Estilo(s)
  - de administración, 12, 42, 45, 65, 182, 398
  - de aprendizaje, 369
  - de vida fuera del trabajo, 185
- Estimular la creatividad individual y grupal, 406
- Estímulo para el cambio, 465
- Estrategia(s), 56
  - basadas en el conocimiento, 75
  - comparativa de prestaciones, 335
  - de adelgazamiento, 66
  - de adquisición, 66
  - de desarrollo, 66
  - de flexibilidad, 66
  - de gestión de recursos humanos, 37
  - de la GTH, 58
  - de pacificación, 335
  - de prestaciones mínimas, 335
  - personal para alcanzar los objetivos, 266
  - de retención, 66
  - de utilización, 66
- Estrategia organizacional, 56, 182
  - conservadora, 72
  - defensiva, 72
  - ofensiva, 73
  - prospectiva, 73
- Estrés, 189
  - emocional, 189
  - en el trabajo, 190
- Estructura(s)
  - de bancos de datos, 398
  - de la organización, 169
  - de salarios justas y equitativas, 289
  - externa, 466
  - funcional, 16
  - interna, 466
  - mental de las personas, 135
  - organizacional, 8, 182, 210
  - salarial, 289
  - social interna, 162
- Estudios de casos, 384
- Etapa(s)
  - de ingreso, 167
  - de la administración por competencias, 231
  - de la estrategia de la GTH, 77
  - de la gestión del desempeño, 266
  - de la planeación de la GTH basada en competencias, 62
  - de la planeación estratégica de la GTH, 59
  - de realimentación constante, 62
  - de trabajador, 167
  - del ciclo de la gestión del conocimiento, 411
  - del diseño del plan de prestaciones, 335
  - del método de evaluación con factores y puntos, 294
  - del método de investigación de campo, 261
  - del proceso de capacitación, 358
  - del proceso de innovación, 407
  - del programa de seguridad en el trabajo, 193
- Ética en los negocios, 163
- Evaluación, 358
  - a nivel de capacitación, 373
  - a nivel de puestos, 373
  - a nivel de recursos humanos, 372
  - a nivel organizacional, 372
  - circular, 268
  - continua, 266
  - de 360°, 268, 371
  - de habilidades interpersonales, 136
  - de la eficacia, 239
  - de la fuerza de trabajo, 61
  - de la función de la GTH, 451
  - de la percepción de las personas, 182
  - de las competencias organizacionales, 361
  - de las habilidades técnicas, 136
  - de liderazgo, 136
  - de los cambios de comportamiento, 371
  - de los resultados, 407
  - de los trabajadores, 18
  - de puestos, 18, 291
  - de salud, 136
  - del proceso, 237
  - del programa de capacitación, 371
  - del rendimiento de la inversión, 372
  - del riesgo, 194
  - interactiva del desempeño, 257

no estructurada, 264  
 por análisis estadísticos, 459  
 por listas de verificación, 458

Evaluación del desempeño, 13, 271, 386  
 de 360°, 257  
 no financiero de la empresa, 450  
 técnico, 136

Evaluaciones del desempeño, 18, 79, 117

Evaluar  
 el desempeño, 266  
 de la GTH en la organización, 451  
 el proceso productivo de la organización, 361  
 las características personales del candidato, 120

Evolución de la  
 coyuntura económica de la región, 263  
 tecnología de la información, 98

Exame–Você S/A, 38

Excelencia del comportamiento laboral, 264

Excursiones, 325

Éxito psicológico en el trabajo, 324

Expectación, 264

Experimentación inicial, 407

Explicación completa del trabajo, 218

Explotar la ventaja competitiva, 374

Expresión  
 corporal, 138  
 personal, 120

Exteriorización, 398

Extrapolaciones de datos históricos, 79

## F

Facebook, 443

Facilidad para trabajar en equipo, 120

Factor(es)  
 con diferentes calificaciones, 269  
 de cuarto orden, 182  
 de desempeño de un equipo de alto rendimiento, 237  
 de la calidad de vida en el trabajo, 179  
 de las especificaciones, 122, 226  
 de primer orden, 181  
 de producción, 282  
 de quinto orden, 182  
 de riesgo, 194  
 de segundo orden, 181  
 de tercer orden, 181  
 externos que afectan el salario, 285  
 general (factor G), 135  
 higiénicos, 333  
 internos que afectan el salario, 285  
 motivacionales, 333  
 personal de inseguridad, 199  
 que afectan la capacitación, 360  
 que afectan la CVT, 180  
 que afectan la planeación de GTH, 82  
 que condicionan el mercado de trabajo, 96  
 que determinan la calidad de vida en el trabajo, 179  
 que generan estrés, 189  
 que intervienen en la CVT, 181

tradicionales de la producción, 31

Facultamiento, 172  
 en la toma de decisiones, 112  
 de los consumidores, 443

Fallecimiento a causa de un accidente de trabajo, 195

Falta de  
 claridad de los objetivos, 324  
 identidad con el trabajo, 218  
 motivación para el trabajo, 215  
 recursos, 324  
 tranquilidad en el trabajo, 190

Families and Work Institute, 186

Fases del proceso de desarrollo organizacional, 402

Federal Express (FedEx), 255

*Feedback*, 38

Felicidad en la organización, 12

Fenómeno sinérgico, 282

Fenotipos, 138

Ferry, Korn, 101

Ficha  
 de especificaciones del puesto, 122  
 profesiográfica, 118, 122, 136

Filosofía administrativa, 159

First Chicago Bank, 256

Fischer América, 376

Flexibilidad  
 del comportamiento, 403  
 del sistema, 150  
 máxima en las prestaciones, 332  
 para todas las organizaciones, 33

Ford, 358, 464

Formación, 97  
 de gerentes y ejecutivos, 23  
 de unidades naturales de trabajo, 221

Formas  
 de capacitación, 367  
 de expresar la cultura organizacional, 167  
 de pago de los incentivos salariales, 282  
 de reducir el conflicto entre la línea y el *staff*, 23  
 en que se expresa el capital intelectual, 400  
 que adoptan las preguntas, 129

Formato de especificaciones, 124

Fórmula  
 del índice de beneficio-costo, 457  
 para calcular el índice de absentismo, 82  
 para calcular el índice de rotación, 84

Formulario de inscripción, 136

Formularios de sugerencias, 255

Fortalezas de las personas, 11

*Fortune*, 37, 187, 473

Fracción de la aportación que será capitalizada, 339

Frankl, Viktor, 149

Franqueza interpersonal, 180

*Fringe benefits*. Véase Prestaciones marginales; Prestaciones voluntarias

Fuente(s)  
 de estrés en el trabajo, 190  
 de identidad, 11  
 de las innovaciones, 35  
 de legitimidad, 71

- de valor, 442
- de ventaja competitiva duradera, 390
- externas de conocimiento, 392
- Fuerza(s)
  - de tarea, 222, 236
  - negativas del proceso de cambio, 351
  - positivas del proceso de cambio, 351
- Fuerza de trabajo, 85
  - de la organización, 22
  - de los tiempos actuales, 48
  - de talentos, 445
  - sin liderazgo, 324
- Función(es)
  - básicas del *staff*, 23
  - básicas del supervisor, 169
  - de dirección, 39
  - de gerencia inferior, 39
  - de gerencia media, 39
  - de la GTH, 471
  - de liderazgo del equipo, 239
  - de los objetivos organizacionales, 71
  - de *staff*, 19, 77, 259, 261, 465
  - del equipo de trabajo, 238
  - eficaz de GTH, 49
  - integradas, 384
  - principal, 40
  - principales de la GTH, 37
  - que constituyen el proceso administrativo, 13
- Fundación del Premio Nacional de Calidad (FPNQ), 456
- Fundación Don Cabral, 456
- Fundación Inepar, 141
- Fundamentos del *e-learning*, 370
- Futuro del candidato, 116
- Futuros candidatos al puesto, 122

## G

- Galvin, 393
- Gantt, 214
- Garantía de empleo a largo plazo, 73
- Gardner, Howard, 137
- Generación de ideas, 407
- General Electric (GE), 255, 369, 380
- General Motors, 40, 240, 363
- Generar
  - competencias, 31
  - valor a partir del capital intelectual, 400
- Genotipos, 138
- Gerentes de
  - línea, 26
  - personas, 43, 78
- Gerstner, Louis, 162
- Gestionar el talento humano, 9
- Gestión
  - de la calidad total, 179
  - de salarios, 289
  - del clima organizacional, 163
  - del conocimiento, 379, 399, 400
  - y las competencias, 13

- del desempeño, 13
- del talento humano, 6
  - humana (GH), 6
- Gestor inmediato, 169
- Geus, 390
- Gilbreth, 214
- Globalización, 33, 34, 376, 444
  - de los mercados, 32
  - del mundo de los negocios, 380
- Gobierno corporativo, 442
- Google, 466
- Grado
  - de flexibilidad de los candidatos, 132
  - de independencia del trabajador, 218
  - de satisfacción de las personas, 178
  - potencial de los riesgos, 194
- Grupo Gerdau, 434
- Grupos
  - de trabajo integrados, 235
  - en capacitación, 402
  - en conflicto, 403
  - interactivos, 222
  - multifuncionales, 222
- Grupos de interés, 8, 277
  - del negocio, 300
  - externos, 9
  - internos, 9

## H

- Haas, Robert D., 161
- Habilidad(es), 41, 390
  - del conocimiento, 13
  - digitales, 46
  - exigidas por el puesto, 217
  - interpersonales, 367
  - manuales, 13
  - para trabajar en equipo, 141
  - que el cargo exige, 117
  - sociales, 367
  - técnicas, 367, 398
- Hacer
  - carrera en la organización, 180
  - el trabajo de manera diferente, 151
- Hackman, 180
- Halo effect*. Véase Efecto de generalización
- Harley-Davidson, 112, 368
- Have, Ten, 394
- Hay, 301
- Headhunters*, 141. Véase también Agencias de reclutamiento de altos ejecutivos
- Hering, 387
- Herramienta(s)
  - analíticas, 444
  - de desarrollo profesional y personal, 268
  - de descentralización del proceso de decisión, 131
  - para apoyar el desarrollo de carreras, 385
  - y softwares de automatización, 163
- Hewlett, Bill, 167

- Hewlett-Packard (HP), 51, 73, 141, 167, 336, 358, 387
- Higiene
  - laboral, 187
  - ocupacional, 187
- Hipótesis de trabajo, 122
- Home office*, 98, 341. Véase también Trabajo en casa
- Homo economicus*, 278
- Homogeneización de las tareas, 215
- Horarios flexibles, 98
- Horas adecuadas de trabajo, 12
- Horas/hombre trabajadas, 196
- Horizontalización, 393
  
- I**
- Iacocca, Lee, 162
- IBM. Véase International Business Machines
- Identidad
  - con el trabajo, 218
  - con la tarea, 218
  - de la organización, 156
  - de tarea, 180
  - del trabajo, 182
- Identificación
  - con las tareas, 11
  - del equipo, 236
- Identificar el perfil del candidato, 91, 94
- Ignorancia de las personas, 13
- Igualdad de oportunidades, 94, 152
- Igualitarismo, 287
- Imagen de la organización, 68, 182
- Imaginación, 405
- Imitar y copiar lo mejor de lo mejor, 464
- Impactos futuros del mercado, 60
- Impedimentos para la presencia, 83
- Implantación, 358
- Implantar medidas para resolver problemas, 264
- Importancia del aprendizaje organizacional, 391
- Impresión en tercera dimensión (3D), 34, 445
- Impulsar la creatividad en la organización, 407
- Impulsores del desempeño organizacional, 460
- Incapacidad
  - con separación mayor a 15 días, 194
  - con separación menor a 15 días, 194
  - por accidente, 194
  - temporal, 195
- Incapacidad permanente, 194
  - parcial, 194, 195
  - total, 194, 195
- Incentivar la contribución de las personas, 279
- Incentivos
  - de corto plazo, 264
  - de largo plazo, 319
  - de ventas, 324
  - por alcanzar objetivos, 58
  - salariales, 214, 282
    - económicos y materiales, 278
- Incidentes críticos, 261
- Incrementar
  - el portafolio de competencias, 120
  - la flexibilidad, 443
  - las competencias de la organización, 120
  - las consistencias, 266
- Incremento
  - de la calidad, 34
  - del capital humano, 141
  - del salario real, 284
- Indicador de poder y prestigio, 285
- Indicadores
  - a posteriori*, 362
  - a priori*, 362
  - cuantificables, 320
  - de acción de las empresas, 433
  - de innovación, 263
  - de la GTH, 460
  - de las necesidades de capacitación, 362
  - externos amplios y generales, 263
  - financieros, 263
  - internos, 263
  - ligados al cliente, 263
  - más importantes para la evaluación, 453
  - sistémicos, 263
- Índice(s)
  - de accidentados (IA), 197
  - de accidentes, 199, 458
  - de beneficio-costo, 457
  - de calidad y productividad, 458
  - de desperdicio, 458
  - de gravedad (IG), 196
  - de manufactura, 285
  - de orden económico, 263
  - de referencia objetivos, 263
  - de repetición de trabajo, 263
  - de seguridad, 263
  - del costo (IC), 197
  - o coeficiente de frecuencia (IF), 196
  - para evaluar los accidentes laborales, 196
- Industria, 97
- Inepar, 432
- Inestabilidad emocional, 200
- Influencia(s)
  - ambientales externas, 14
  - de las tecnologías de la información, 32, 365
  - del mercado de talentos, 99
  - en los colaboradores, 163
  - organizacionales internas, 14
- Información, 34
  - del currículo, 105
  - en tiempo real, 31
  - para la educación corporativa, 399
- Informe individual y reservado de la evaluación, 268
- Infraestructura administrativa del conocimiento, 401
- Ingeniería en seguridad, 201
- Ingredientes de una organización que aprende, 393
- In house development centers*, 384
- Iniciación en la empresa, 153
- Iniciativa, 120, 269
- Innovación, 238, 393, 405, 446

- administrativa, 32
  - de procesos, 406
  - de productos, 406
  - Inseguridad en el trabajo, 190
  - Inserción en el mercado internacional, 97
  - Instagram, 443
  - Instalaciones peligrosas para la salud, 187
  - Instituto Ethos, 466
  - Instrucción programada, 369
  - Instrumento
    - de marketing, 325
    - para realimentar información, 264
  - Insumo para el inventario de habilidades, 271
  - Integración, 162
    - adecuada de la fuerza de trabajo, 168
    - del nuevo miembro, 169
    - exitosa entre talentos y tecnología, 445
    - social, 183
  - Integridad moral de las personas, 177
  - Intel, 112, 473
  - Inteligencia
    - artificial (IA), 34, 97, 109, 445
    - comunicativo-lingüística, 137
    - corporal-cinésica, 137
    - de los datos, 445
    - de máquinas, 445
    - espacial, 137
    - estratégica, 392
    - existencialista, 138
    - interpersonal, 137
    - intrapersonal, 137
    - lógico-matemática, 137
    - musical, 137
    - naturalista, 138
    - organizacional, 411
    - pictográfica, 137
    - verbal, 137
  - Intellectual Capital*, 35
  - Intensidad del empleo, 96
  - Interacción
    - con el entorno, 56
    - entre un sistema social y los nuevos miembros, 164
  - Intercambio de
    - ideas, 161
    - entre el colaborador y su gerente, 256
    - recursos, 166
  - Interdependencia(s)
    - con otras personas, 120
    - con otros trabajos, 120
    - del puesto con los demás puestos, 218
  - Interés(es), 282, 385
    - por aprender, 141
  - Internalización, 398
  - International Business Machines (IBM), 21, 67, 326
  - Internet, 263, 360, 365
  - Intervenciones en los procesos humanos, 404
  - Intranets, 263, 365
  - Introducción
    - de nuevas tecnologías o equipos, 361
    - del *coaching* y el *mentoring*, 379
  - Intrusión en la privacidad personal, 443
  - Inventario(s)
    - de habilidades, 385
    - de las necesidades de capacitación, 359
    - multifásico de la personalidad de Minnesota (MMPI), 138
  - Inversión(es), 8
    - de las personas en la organización, 9
    - en activos intangibles, 46
    - en capacitación y desarrollo, 453
    - en capital intelectual, 463
    - en personas, 35
    - personales en capacitación y desarrollo del evaluado, 266
    - sociales, 433
  - Inversionistas, 8, 9
  - Inversores, 48
  - Invertir en
    - el aprendizaje, 368
    - los colaboradores, 179
    - los gerentes como líderes, 47
  - Investigación(es)
    - de Accenture, 22
    - de actitudes, 18, 461
    - de mercado, 122
    - de los salarios, 300
    - interna, 461
    - y desarrollo, 263
  - Iochpe-Maxion, 311
  - Itambé, 387
  - Ittner, 450
- ## J
- Jerarquía de
    - las competencias, 124
    - mando, 69
  - Jikoda*, 240
  - Job design*. Véase Diseño del puesto
  - Job ranking*, 291. Véase también Comparación simple
  - Johnson & Johnson, 358, 387
  - J. P. Morgan, 473
  - Jubilación complementaria a la previsión social, 338
  - Juegos de empresas, 367, 384
  - Juicio, 41
  - Jung, Carl Gustav, 138
  - Justicia
    - distributiva, 180
    - social, 322
- ## K
- Kaizen*, 240
  - Kaplan, 75
  - Kiernan, 32
  - Kirkpatrick, 371
  - Know-how*, 390, 398

**L**

Lagunas de competencias, 362  
 Larcker, 450  
 Lawler, 179  
 Lealtad de los trabajadores por la organización, 156  
*Learning by doing*, 398. Véase también Aprender haciendo las cosas  
 Lectura, 369  
 Legitimidad de las prácticas actuales, 166  
 Lenguaje, 167  
   incluyente, 94  
 Levering, Robert, 37  
 Levi Strauss, 112, 161  
 Libertad y autonomía de las personas, 150  
 Libre flujo de ideas, 408  
 Liderazgo, 374  
   compartido, 239  
   de ejecutivos, 76  
   de liderazgos, 19, 388, 469  
   de personas, 120  
   del cambio, 22  
   democrático solidario, 45  
   en la cima, 162  
   renovador, 42  
 Líderes de  
   equipos, 78  
   la cúpula, 38  
 Limitaciones del desarrollo organizacional, 405  
 Lincoln Electric, 72  
 Línea de montaje, 214  
   tradicional, 221  
 Listas de verificación, 262, 458  
 Llenado de espacios en blanco, 133  
 Lloyds Bank, 313  
 Logro de resultados, 261  
 Lott, Merrill, 294

**M**

Macrofactores, 181  
 Macrotendencias, 446  
 Mala implementación de la estrategia, 75  
 Males de la comunicación humana, 129  
*Management games*, 384. Véase también Juegos de empresas  
 Manejo  
   de las competencias disponibles, 58  
   del capital humano de la organización, 44  
 Manera(s)  
   digital de trabajar, 380  
   en que el conocimiento es almacenado, 398  
 Mangels, 311  
 Manual  
   de orientación, 171  
   del colaborador, 171  
 Mapa(s) de  
   carrera, 385  
   las competencias, 127  
   riesgos, 201

  ambientales, 189  
   sustitución, 79  
 Máquinas inteligentes, 97  
 Margen de error, 130  
 Marriott, 255  
 Maximizar  
   el programa de capacitación, 373  
   las fuerzas reales y potenciales, 57  
 Mayor  
   interacción, 408  
   participación de mercado, 76  
 McDonald's, 255, 358, 376  
 McDonald's Hamburger University, 212  
 McKinsey, 471  
 Mecanismos  
   de realimentación, 38  
   externos de retención, 151  
   rígidos de control social, 179  
 Medicina  
   del trabajo, 188  
   preventiva, 189  
 Medición  
   constante del avance hacia los objetivos, 266  
   en términos de evaluación, 450  
 Medidas  
   globales, 109, 111  
   orientadas al método de reclutamiento, 109, 111  
   orientadas al reclutador, 109, 111  
   para evaluar el reclutamiento, 109, 111  
   para evaluar la capacitación, 371  
   para reducir el estrés, 191  
   preventivas, 201  
 Medio(s)  
   de la socialización organizacional, 163  
   de producción, 40  
   interno de una organización, 163  
   para medir el desempeño, 255  
 Medir el  
   desempeño, 450  
   del equipo, 238  
   resultado, 450  
 Megacompetencia entre alianzas rivales, 32  
 Mejor manera de aumentar el capital humano, 120  
 Mejora  
   continua, 263  
   del desempeño en el trabajo, 203  
 Mejorar continuamente la función de la GTH, 452  
 Mejores prácticas, 58  
 Mejoría del desempeño, 261, 374  
*Mentoring*, 6, 379  
 Mercado  
   global, 32  
   laboral, 84  
 Mercado de talentos, 84, 99  
   en situación de demanda, 99  
   en situación de oferta, 99  
 Mercado de trabajo (MT), 96, 287  
   en situación de demanda, 96  
   en situación de oferta, 96

- Meritocracia, 152, 183
  - Meta(s)
    - corporativas, 320
    - del área de GTH, 52
    - del bono, 314
    - operativas, 320
    - sectoriales, 320
    - tácticas, 320
  - Método(s)
    - basado en una tabla de doble asiento, 258
    - de elección forzada, 259
    - de escalafón simple, 291
    - de escalafones simultáneos, 293
    - de escalas gráficas, 258
    - de evaluación de puestos, 291
    - de las categorías previamente determinadas, 293
    - de los incidentes críticos, 261
    - de socialización organizacional, 168
    - nuevos de evaluación del desempeño, 263
    - para determinar las necesidades de capacitación, 361
    - para efectuar auditorías, 452
    - para obtener datos sobre puestos, 226
    - tradicionales de evaluación del desempeño, 258, 262
    - verbal, 139
    - y procesos de trabajo, 214
  - Método de evaluación
    - con factores y puntos, 294
    - con puntos, 294
    - por listas de verificación, 262
  - Metodología de la investigación-acción, 401
  - Microfactores, 181
  - Microsoft, 40, 466
  - Migración del empleo, 97
  - Miniaturización, 98
  - Minimizar
    - costos de rotación y absentismo, 288
    - las debilidades reales y potenciales, 57
  - Mirar al cielo sin perder piso, 160
  - Misión, 56
    - de la GTH, 471
    - del equipo, 236
    - organizacional, 60, 66, 67, 182
  - Mito de la caverna, 351
  - Modelo(s)
    - clásico de diseño de puestos, 214
    - con base en el flujo de personal, 79
    - de clasificación, 119
    - de colocación, 119
    - de contingencias, 217
    - de conversión del conocimiento, 396, 398
    - de decisión sobre los candidatos, 119
    - de diagnóstico de la GTH, 14
    - de diseño de puestos, 214
    - de evaluación de 360°, 257
    - de *homo economicus*, 278
    - de instituciones y de educación, 33
    - de la autodeterminación, 150
    - de la rueda, 238
    - de las relaciones humanas, 216
    - de madurez del área de la GTH, 469
    - de mano única, 368
    - de orden y de obediencia a ciegas, 150
    - de relaciones causales, 449
    - de seis procesos básicos de la GTH, 13
    - de selección, 119
    - de sustitución de los puestos claves, 79
    - de valor agregado, 119
    - del hombre complejo, 279
    - estratégico, 468
    - mentales, 393, 398
    - operativos para planear la GTH, 78
    - para el desarrollo de las personas, 383
    - phantom share*, 316
    - que mapea el flujo de las personas, 79
    - stock options*, 316
    - táctico, 468
    - tradicional de organización, 380
  - Modelo de CVT de
    - Hackman y Oldhan, 180
    - Nadler y Lawler, 179
    - Walton, 180
  - Modelo de planeación
    - de personal operativo, 79
    - operativo integral, 81
    - táctica de la GTH, 77
  - Möller, Claus, 179, 300
  - Moneda más valiosa del siglo XXI, 41
  - Monitor de Activos Intangibles, 436
  - Monitoreo constante de los resultados, 266
  - Monopolio de la jefatura, 215
  - Monsanto, 288, 311
  - Monsanto Searle, 317
  - Moskowitz, Milton, 37
  - Motivación
    - de las personas, 181, 322
    - intrínseca de las personas, 150
    - para aprender, 370
    - para el trabajo, 179
  - Motivador intrínseco, 149
  - Motorola, 369, 376
  - Movilidad de los empleados, 97
  - Movimiento de las relaciones industriales, 39
  - Multifuncionalidad, 264, 313
  - Mundo
    - de los negocios, 57
    - digital, 443
    - sin fronteras, 32
  - Myers-Briggs Type Indicator, 138
- N**
- Nadler, 179
  - Nashua, 464
  - Natura, 112
  - Naturaleza de los riesgos, 193
  - Navegador de capital intelectual de Skandia, 451
  - Nec, 387
  - Necesidad(es)

- de adaptación externa, 162
- de aprender, 368
- de cambio y de adaptación, 160
- de capacitación, 359
- de estabilidad y de permanencia, 160
- de innovar constantemente, 391
- de integración interna, 162
  - futuras, 362
  - pasadas, 362
- Negentropy, 129
- Negociación del colaborador, 266
- Negocios
  - digitales, 33
  - físicos, 30
  - virtuales, 30, 33
- Nestlé, 387
- New York Times*, 40
- Nike, 467
- Nivel(es)
  - de actuación de la GTH, 86
  - de competencia, 125
  - de conocimientos generales y específicos, 132
  - de desempeño actual, 79
  - de evaluación de los programas de capacitación, 372
  - de integración de la gestión del conocimiento, 399
  - de la cultura organizacional, 158
  - de productividad del individuo, 264
  - de resultados de las evaluaciones de la capacitación, 371
  - de satisfacción del trabajador, 179
  - moderado de estrés, 191
  - operativo de la organización, 78
- Nonaka, 390
- Normas, 159
  - de desarrollo del personal, 270
  - de evaluación y comparación, 71
  - de las actitudes de los trabajadores, 270
  - de posicionamiento en el mercado, 270
  - de productividad, 270
  - de rentabilidad, 270
  - de responsabilidad social, 12, 270
  - del liderazgo del producto, 270
  - éticas, 12
  - informales y no escritas, 156
  - y valores, 398
- Norton, 75
- Núcleo de la cultura organizacional, 68
- Nuevas
  - fuentes de valor, 33
  - ideas, 408
  - tecnologías, 60
- Nuevos
  - modelos de educación e instituciones, 442
  - modelos de negocios, 33
  - productos, 263
  - propietarios de la riqueza, 33
  - talentos, 62
  - valores de las organizaciones, 33
- Número
  - de días perdidos por separaciones, 197
  - de sugerencias de mejora, 458
  - promedio de colaboradores, 196
- 
- Objetivo(s), 70, 266
  - conductuales, 65
  - consensuados, 266
  - culturales, 65
  - de innovación, 71
  - de la carrera del colaborador, 385
  - de la descripción y análisis de los puestos, 230
  - de la GTH, 11
  - de largo, mediano y corto plazos, 56
  - de perfeccionamiento, 71
  - de rutina, 71
  - del diseño organizacional, 76
  - del facultamiento, 173
  - del sistema de remuneración, 289
  - divisionales y departamentales, 16
  - económicos de las prestaciones, 333
  - empresariales, 28
  - estratégicos, 58
    - de la organización, 465
  - globales, 16
  - organizacionales, 70, 164
  - principal de la remuneración, 303
  - prioritarios de la organización, 59
  - sociales de las prestaciones, 333
- Objeto
  - de la GTH, 44
  - de la higiene laboral, 188
- Observación directa, 228
- Obsolescencia
  - del conocimiento, 411
  - programada de los productos, 392
- Obtención de metas y resultados, 140, 321
- Oferta(s)
  - de competencias individuales, 310
  - de oportunidades de trabajo, 96
  - de promociones, 101
  - de valor para los grupos de interés, 47
  - y demanda, 96
- Oficinas virtuales, 98
- Oldhan, 180
- Olvido organizacional, 393
- Onboarding*, 152. Véase también Socialización organizacional
- Opción(es)
  - de compra de acciones, 316
  - de socialización de los nuevos colaboradores, 167
  - múltiple, 129, 133
  - para fundamentar el proceso de selección, 117
  - simple, 129
- Oportunidades
  - de ascenso, 149
  - de empleo en el mercado laboral, 84
  - de inclusión, 94
  - de negocios, 56
  - de trabajo, 95, 96

- para crear valor, 75
- para el crecimiento profesional, 383
- para la realización, 324
  - personal, 33
- Optimización del potencial humano, 179
- Ordenar, 133
- Organigrama de carreras, 79
- Organización(es)
  - adaptables, 160
  - cambiante y poco estable, 160
  - con un elevado desempeño, 258
  - conservadoras, 160
  - creativa e innovadora, 37
  - de alto desempeño, 264
  - del conocimiento, 466
  - del trabajo, 12, 42
    - en equipo, 183
  - exitosa, 391
  - informal, 332
  - mecanicistas, 380
  - orgánicas, 380
  - orientada hacia las personas, 11
  - pequeña y joven, 162
  - planas y horizontales, 360
  - sin fronteras, 32
  - virtuales, 32
  - viable, 147
- Orientación
  - a las personas, 172
  - al futuro y al largo plazo, 383
  - eficaz, 172
- Orientar a
  - los talentos, 155
  - sus profesionales para adquirir conocimiento, 48
- Outplacement*. Véase Recolocación profesional

## P

- Packard, Dave, 167
- Pagar por debajo del mercado, 288
- Pago(s)
  - complementarios, 332
  - de tiempo no trabajado, 332
  - económicos indirectos, 330
  - por antigüedad en la compañía, 330
  - por desempeño, 311
  - por la tarea, 285
  - por resultados, 285
  - por unidad de tiempo, 285
- Papel del entrevistador, 129
- Paquete de recompensas, 329
- Paradigmas, 393
- Parámetro(s)
  - de la evaluación, 264
  - directos de la selección, 142
  - indirectos de la selección, 142
- Parte(s)
  - del agente, 198
  - funcionales especializadas, 221
  - más importante del capital intelectual, 42
- Participación
  - activa de los ejecutivos en la capacitación, 360
  - de la alta dirección, 373
  - de mercado, 460
  - del personal de base, 270
  - en cursos, 383
  - en las utilidades, 319
    - y los resultados (PUR), 319
  - en los resultados, 263, 311, 318
- Particularidades del modelo orgánico, 380
- Patrimonio
  - intelectual de la organización, 443
  - invaluable de una organización, 41
  - más valioso de la empresa, 11
- Patrón(es) de comportamiento, 163, 164
  - holístico y sistémico, 56
- Pautas y estilos de comportamiento, 159
- Peligro, 193
- Pensamiento sistémico, 393
- Pensar globalmente y actuar localmente, 33
- People analytics*, 443
- Pepsi-Cola, 162
- Percepción(es)
  - de la necesidad de cambio, 402
  - de las personas, 180
  - del clima organizacional por los colaboradores, 461
  - del individuo sobre la organización, 182
  - del significado del trabajo, 221
  - individuales, 182
- Pérdida de un cliente grande, 162
- Perfil de desempeño del equipo, 238
- Perjuicio material, 194
- Permanencia de
  - la organización, 156
  - las personas en la organización, 150
- Permisos para entrar más tarde, 341
- Personal
  - en capacitación, 387
  - externo, 171
  - indirecto, 284
  - interno, 171
- Personalidad, 138
  - de la marca, 46
- Personalización, 165
- Personas
  - como fuente de impulso propio, 9
  - como seres humanos, 9
  - con un elevado desempeño, 258
  - propensas a los accidentes, 200
  - que cooperan entre sí, 334
- Perspectiva
  - de futuro, 182
  - de los clientes, 75
  - de los procesos internos, 75
  - del aprendizaje, 75
- Peso de las prestaciones sociales, 302
- Phantom share*, 316
- Philips, 112, 341

- Picasso, Pablo, 138
- Plan(es)
  - complementarios, 332
  - de acción, 236
  - de bono de valor económico agregado, 314
  - de bono flexible, 314
  - de incentivos, 323
  - de pensión privada, 330
  - de prestaciones monetarios, 331
  - de prestaciones no monetarios, 331
  - de previsión privada, 338
  - de remuneración, 286
  - de renuncia voluntaria (PRV), 83
  - de retiro, 288
  - de un bono anual, 312
  - individual de desarrollo, 268
  - maestro de la organización, 56
  - operativos, 58
  - salarial, 323
  - tácticos, 58
  - tradicional de metas definidas, 314
- Plan(es) de carrera, 79, 80, 102, 234
  - en forma de Y, 234
  - por ascensos, 212
- Planeación
  - de personal, 23
  - operacional de la GTH, 78
  - operativa integral, 81
- Planeación estratégica, 56
  - de la gestión del talento humano, 72
  - de la GTH, 58
  - de la GTH basada en competencias, 62
- Planeamiento de la sucesión, 386
- Planificación
  - de carrera, 235
  - de la carrera futura, 385
  - de la gestión del talento humano, 386
  - de las acciones de capacitación, 362
  - de las medidas, 261
  - del desempeño futuro, 266
- Plascar, 313
- Plataformas
  - digitales, 163
  - virtuales, 445
- Platón, 351
- Poca resistencia a la frustración, 200
- Poder adquisitivo, 285
- Point rating*, 294
- Política
  - de gestión humana, 289
  - de remuneración y recompensas, 277
  - salarial, 289, 303
    - y de prestaciones, 84
  - y directrices, 58
  - y prácticas de la GTH, 46
- Ponerse la camiseta de la organización, 150
- Porcentaje del excedente financiero entregado al participante, 339
- Posibilidad de
  - empleo, 235
  - promoción, 79
- Prácticas de la gestión, 49
  - información, 49
  - organización, 163
- Predisposición a los accidentes, 200
- Preguntas absurdas, 132
- Premiaciones, 263
- Premios
  - en efectivo, 317
  - por producción, 214, 285
- Preparar el programa de capacitación, 358
- Presencias pobres, 83
- Prestaciones, 329
  - adicionales a la ley, 331
  - asistenciales, 331
  - complementarias, 332
  - de ley, 331
  - de servicios del *staff*, 22
  - de servicios para los colaboradores, 333
  - económicas, 331
  - espontáneas, 331
  - exageradas y costosas, 334
  - flexibles, 332, 333
  - marginales, 331
  - monetarias, 331
  - no monetarias, 331
  - no necesariamente aumentan la motivación, 335
  - ofrecidas, 182
  - recreativas, 332
  - relacionadas con la jubilación, 333
  - relacionadas con seguros, 333
  - sociales, 302
  - voluntarias, 331
- Prestaciones en razón de
  - su naturaleza, 331
  - su obligatoriedad legal, 331
  - sus objetivos, 331
- Prestadoras de servicios al cliente, 67
- Prevención de
  - accidentes, 193, 201
  - prevención de incendios, 193
  - prevención de robos, 193
- Previsión
  - privada, 338
  - social, 338
- Previsiones estratégicas, 57
- Principal(es)
  - activo de la organización, 11
  - contenido de la organización, 443
  - fuelle de ventaja competitiva, 93
  - interesado en la evaluación del desempeño, 256
  - métodos para evaluar los puestos, 291
  - patrimonio de las organizaciones, 353
  - punto neurálgico, 115
  - ventaja competitiva, 40
- Principio(s)
  - básicos de la organización, 67

- de aprendizaje, 360
- de justicia distributiva, 286
- de la responsabilidad compartida, 334
- de la responsabilidad de línea, 259
- del rendimiento de la inversión, 334
- para enfocar la estrategia, 76
- para facultar a las personas, 174
- Prisma
  - de desempeño de Accenture, 451
  - del desempeño, 469
- Privilegios, 334
- Problema(s)
  - de GTH, 464
  - de personal, 362
  - de producción, 362
  - educacional, 98
  - humanos, 190
  - principales de la administración de un proceso, 140
- Procedimientos, 398
  - de GTH, 465
  - de trabajo, 398
- Procesamiento del lenguaje natural, 109
- Proceso, 15
  - básicos de la gestión del talento humano, 13
  - continuo de aprendizaje y adaptación, 76
  - de aprendizaje, 355
  - de aprovisionamiento, 13
  - de cambio cultural, 86
  - de comparación y de decisión, 117
  - de comprometer a los talentos, 152
  - de comunicación de conocimiento, 401
  - de gestión del talento humano, 76
  - de GTH, 13, 452, 461, 467
  - de integrar a otras personas, 116
  - de planeación estratégica, 49
  - de recolocación, 84
  - de recursos humanos, 264
  - de selección basado en competencias, 124
  - de selección eficiente y eficaz, 140
  - internos, 76
  - para agregar talentos y competencias, 65
  - para comprometer a los talentos, 13, 149
  - para desarrollar a los talentos, 13, 65
  - para incentivar a las personas, 13
  - para integrar personas, 13
  - para recompensar a los talentos, 13
  - para utilizar talentos y competencias, 13
  - productivo de la organización, 361
  - racionales de trabajo, 115
- Producción, 238
  - automatizada, 285
- Productividad, 96, 461
  - del conocimiento, 31, 354
- Productoras de bienes, 67
- Productos y servicios innovadores, 75
- Programa(s)
  - de administración comprehensivo, 324
  - de aprendizaje y desarrollo, 471
  - de bienestar, 185
  - de calidad total, 465
  - de cambios organizacionales, 322
  - de carrera, 147
  - de cobertura básica, 333
  - de comunicación, 13, 336
  - de desarrollo, 147
    - personal, 380
  - de descripción y análisis de puestos, 229
  - de estancias programadas, 107
  - de higiene y seguridad, 198, 203
  - de inducción, 169
  - de interinos, 107
  - de medicina ocupacional, 189
  - de prevención de accidentes, 200
  - de *trainees*, 387
  - global de GTH, 451
  - internos de capacitación, 392
  - TeamShare*, 317
- Programas de integración, 169
  - a la organización, 153
    - formal, colectivo y seriado, 171
- Programación de trabajo intensivo, 190
- Programar la capacitación, 362
- Progresión de los salarios, 287
- Promoción(es), 238, 263
- Promon Tecnología, 315
- Propaganda sobre la seguridad en el trabajo, 201
- Propiciar el cambio, 351
- Propiedades motivacionales del clima organizacional, 163
- Propietarios, 8
- Proporción de miembros del *staff* de GTH, 453
- Propósito(s)
  - de interés común, 334
  - de la capacitación, 354
  - de la evaluación de la función de la GTH, 452
  - de la GTH, 43
  - de las normas elevadas, 255
  - de los incentivos, 310
  - de los planes de prestaciones, 333
  - del reclutamiento de personal, 104
  - esencial de la organización, 66
- Propuesta de valor
  - de la GTH, 44
    - distintiva, 46
    - que la organización ofrece, 92
- Pros de la centralización de la GTH, 25
- pros de la descentralización de la GTH, 26
- Pros de la
  - entrevista, 227
  - evaluación de 360°, 268
- Pros de la evaluación del desempeño
  - con escalas gráficas, 258
  - por elección forzada, 259
  - por incidentes críticos, 262
- Proveedor(es), 8
  - interno, 181
- Providencias para evitar accidentes, 199
- Proyección de la personalidad, 138
- Proyecciones de las promociones, 386

- Proyectos
    - de mejoras, 263
    - sociales en las comunidades, 433
  - Prueba(s)
    - de capacidad, 132
    - de conocimientos, 132
    - de expresión, 138
    - de habilidades primarias, 135
    - de la figura humana de Machover, 138
    - de la sonrisa, 371
    - de percepción temática, 138
    - de personalidad, 138
    - de realización, 133
    - de Szondi, 138
    - de Wartegg, 138
    - del árbol de Koch, 138
    - del valor agregado, 433
    - dicotómicas, 133
    - escritas, 133
    - específicas, 133
    - generales, 133
    - objetivas, 133
    - orales, 132
    - proyectivas, 138
    - psicológicas, 133, 386
    - sin validez, 133
    - tradicionales, 133
  - Psicodiagnóstico(s), 138
    - de Rorschach, 138
    - miocinético, 138
  - Psicodrama, 139
  - Público-meta de la organización, 56
  - Puesto(s)
    - categorizados en grupos, 293
    - comparado, 122
    - de asesoría, 383
    - de referencia, 122, 292, 294, 301
    - representativo, 122
    - estandarizados, 323
    - rotatorios, 380
  - Punto(s)
    - de referencia del aprendizaje, 370
    - de unión con la organización, 169
    - del programa de higiene laboral, 187
    - focal del aprendizaje organizacional, 391
- R**
- Racionalización, 212
    - del trabajo, 214
  - Rasgos
    - adquiridos, 138
    - de la personalidad, 138, 200
    - innatos, 138
  - Reacción del aprendiz, 371
  - Realidades externas del negocio, 49
  - Realimentación, 218
    - de datos, 403
    - derivada de errores y aciertos, 57
    - directa, 361
    - intensiva, 266
    - para autocorregirse, 236
  - Realizar un inventario de las necesidades de capacitación, 358
  - Reciclaje
    - de los trabajadores, 97
    - profesional, 83
  - Reclamaciones, 255
  - Reclasificación profesional, 97
  - Reclutamiento, 99
    - con base en las competencias, 104
    - digital, 113
    - externo, 101
    - incluyente, 101
    - interno, 101, 385
    - virtual, 108
  - Recolocación profesional, 84
  - Recomendaciones para la evaluación del desempeño, 271
  - Recompensa(s), 149, 277, 282, 283
    - a la presencia, 83
    - intrínsecas, 180
    - monetarias, 288
    - no monetarias, 288
    - que ofrece la organización, 282
  - Recompensa(s) financiera(s), 283
    - directa, 283
    - indirecta, 284
  - Recompensar
    - de acuerdo con las utilidades de la empresa, 321
    - los buenos resultados, 11
  - Recomposición del salario real, 284
  - Reconocimiento de forma tangible y clara, 408
  - Recortes de puestos, 322
  - Recurso(s)
    - audiovisuales, 365
    - de los *stakeholders*, 9
    - financieros, 8
    - humanos, 11, 266
    - materiales, 266
    - naturales, 282
    - necesarios para ejecutar las tareas, 266
    - organizacional más importante, 31
    - tecnológicos, 115
  - Redes
    - de computadora, 398
    - integradas de equipos, 403
    - virtuales, 33, 442
  - Reducción de
    - costos, 215
    - las separaciones por accidentes, 203
    - los niveles jerárquicos, 322, 380
  - Reducir
    - el espíritu de equipo, 324
    - el estrés en el trabajo, 193
    - el tamaño de la fuerza de trabajo, 83
    - la ansiedad, 172
    - la rotación, 172
    - las disonancias, 266
    - los actos inseguros, 200

- Reestructuración del trabajo, 179
- Reevaluación de la estructura organizacional, 404
- Refuerzo
  - del aprendizaje, 370
  - positivo para el alto desempeño, 277
- Reglas
  - burocráticas, 69
  - del juego, 159
  - para los grupos y sus comportamientos, 159
  - y normas impuestas a las personas, 150
- Reingeniería, 322
  - de procesos, 464
- Reinvención constante, 168
- Relación(es)
  - con los clientes, 75
  - con los colaboradores, 147
  - corporativas, 163
  - directas, 222
  - en el trabajo, 23
  - entre expectativas y recompensas, 264
  - humanas, 120
    - amistosas, 150
  - industriales, 11
  - interpersonales, 139, 141, 166, 374
  - intrapersonales, 166
  - organización-personas, 7
  - sociales inmediatas, 181
- Remuneración, 149, 182, 284
  - abierta, 288
  - básica, 282
  - con base en la aportación del puesto, 287
  - con base en las competencias, 287
  - confidencial, 288
  - de esquemas flexibles, 279
  - fija, 287, 310
  - flexible, 264
  - indirecta, 330
  - por incentivos, 314
  - por niveles de complejidad de los trabajos, 290
  - que depende del desempeño, 287
  - total media, 319
- Remuneración basada en el
  - grado de complejidad del trabajo, 300
  - tiempo, 278
  - trabajo, 290
- Remuneración variable, 263, 282, 287, 311
  - basada en las metas, 325
  - y flexible, 39
- Remunerar en función de
  - la contribución personal, 300
  - los resultados obtenidos, 311
- Rendimiento de la inversión, 270, 372, 457
- Renovación de la fuerza de trabajo, 150
- Rentabilidad
  - líquida, 339
  - por colaborador, 453
- Renuncia(s), 83, 322
- Reorganización y ampliación del puesto, 219
- Reparto de utilidades, 311
- Repensar el trabajo, 443
- Reputación de la empresa, 91, 93
- Requisitos que
  - el puesto exige, 122
  - exige la organización, 117
- Respeto por las personas, 178
- Responsabilidad(es), 214
  - compartida, 334
  - de línea, 19, 261, 465
    - del gerente, 24
  - de la empresa, 469
  - del puesto actual, 385
  - social, 12, 163, 180
    - de la organización, 433
- Responsable(s) de
  - alcanzar los objetivos, 21
  - la consultoría y el apoyo a los gerentes, 21
  - la gestión de personas o equipos, 21
- Restricciones, 56
- Resultado(s), 282
  - de aprender a aprender, 41
  - de la capacitación, 372, 453
  - de la visión de la empresa, 70
  - del negocio, 460
  - finales del negocio, 449
  - globales del negocio, 76
- Retorno de información, 218
- Return on investment* (ROI), 372, 457. Véase Rendimiento de la inversión
- Reunión de confrontación, 403
- Reuniones formales, 398
- Revisar los resultados que generó la capacitación, 358
- Revolución
  - de multimedia, 32
  - digital, 32
  - tecnológica, 97, 98
- Rhodia, 311, 314
- Rhône Poulanc, 314
- Ricoh, 464
- Riesgo(s), 193
  - de las organizaciones adaptables, 160
  - de salud, 188
- Riqueza
  - del capital intelectual, 391
  - intelectual, 390
- Rituales y ceremonias, 167
- Robotización, 34, 97, 445
- Robots
  - dotados de inteligencia artificial, 109
  - reclutadores, 109
- ROI (*return on investment*), 372
- Role playing*, 384. Véase Dramatización; Simulación de funciones
- Roper Group, 467
- Rotación
  - de personal, 83, 458
  - de puestos, 367
  - entre puestos de línea y de staff, 23
- Ruido ambiental, 190

**S**

## Saber

- analizar, 41
- hacer, 41
- que ocurra, 41

## Salario(s), 282, 284

- abierto, 288
- base, 325
- confidencial, 288
- flexible, 311
- indirecto, 284
- mínimo, 284
- nominal, 284
- por producción, 287
- real, 284
- sustentado en el tiempo, 323

## Salir más temprano, 341

## Salud

- de los colaboradores, 178
- ocupacional, 188

## Samsung, 369

## Sanciones, 324

- al absentismo, 83

## Sands Corporation, 18

## Satisfacción

- con el trabajo, 221
- ejecutado, 179
- con la remuneración y las prestaciones, 329
- de las personas en el trabajo, 11
- de los colaboradores, 163
- de los grupos de interés claves, 469
- de los trabajadores, 458
- en el trabajo, 12
- intrínseca por medio del trabajo, 220
- personal, 182

## Satisfacción de las necesidades

- individuales, 217
- personales, 163
- sociales, 169

## Satisfacer las necesidades

- de los trabajadores, 333
- individuales, 333
- sociales, 334

## Saturn Corporation, 363

## Schumpeter, Joseph, 97, 392

## Scorecards, 450

## Secciones de un curriculum vitae, 105

## Sector de los servicios, 97, 215

## Segmento del mercado que se atiende, 56

## Seguimiento posterior de los resultados, 261

## Segunda Guerra Mundial, 464

## Seguridad

- de empleo, 12, 147
- duradero, 180
- en el trabajo, 193

## Seguridad Social, 338

## Seguro de

- desempleo, 333

vida, 330

de grupo, 333

## Selección

- de personas, 116
- de talentos y competencias, 116
- es responsabilidad de los gerentes, 119
- por internet, 113
- por resultados, 141

## Seminarios externos, 383

## Sensibilidad intrapersonal, 404

## Sensibilización, 364

## Sentimiento(s) de

- las personas, 159
- reciprocidad, 166

## Sentirse bien recompensadas por su trabajo, 391

## Separación por

- disposición de la organización, 83
- iniciativa propia, 83

## Servicios

- de información para los colaboradores, 385
- de mejor calidad a los trabajadores, 51
- relacionados con el trabajo, 333
- sociales, 329

## Sesiones informales, 398

## Shareholders, 8, 43

## Sharp, 464

## Shell, 432

## Significación de las tareas, 218

## Significado de

- aprender a aprender, 351
- la tarea, 180, 183, 218

## Símbolos

- de aprendizaje, 369
- materiales, 167

## Similitud con el negocio de la empresa, 264

## Simulación(es), 385

- de funciones, 384
- de problemas de trabajo, 132

## Sindicatos patronales, 107

## Sinergia, 76

- organizacional, 390

## Sistema(s)

- abiertos y móviles, 445
- administrativos, 398
- centralizado de decisión salarial, 288
- contingentes de remuneración, 324
- corporativo de apoyo a los trabajadores, 385
- cultural, 156
- de administración del desempeño, 265
- de adquisición de acciones, 317
- de gestión del conocimiento, 401
- de incentivos, 264, 285
- de información gerencial (SIG), 79
- de información sobre oportunidades de vacantes, 385
- de la GTH, 452
- de medición en scorecards, 450
- de realimentación, 76
- de reclutamiento de bajo costo, 107
- de recompensas de las organizaciones, 278

de recompensas económicas, 325  
 descentralizado de decisión salarial, 288  
 elitista, 287  
 formales de compensación de horas extras, 341  
 igualitario, 287  
 integral de la gestión, 468  
 que multipliquen los talentos, 375  
 tradicionales de inteligencia empresarial, 443

Situación insegura, 198

Skandia AFS, 434

Smith, Jack, 162

Sobrepeso de la gerencia media, 212

Socialización, 155, 164, 398  
 aleatoria, 167  
 colectiva, 167  
 de los nuevos colaboradores, 169  
 en el lugar de trabajo, 162  
 formal, 167  
 individual, 167  
 informal, 167  
 organizacional, 155, 164, 169  
 por refuerzo, 167  
 seriada, 167

Sociedad de organizaciones, 7

*Society for Human Resource Management*, 23

Socios internos de la organización, 32

Sócrates, 351

Softwares dotados de inteligencia artificial, 108

Solicitud de personal, 122

Solidaridad de las partes, 334

Solución constructiva del conflicto, 403

Soluciones de la fuerza de trabajo, 22

Sostenibilidad de las organizaciones, 39, 446

Sprenger, 394

Sprint, 112

*Stakeholders*, 9  
 claves, 48  
 de primer orden, 32  
 externos, 44, 48, 449  
 internos, 43, 48, 446, 449

*Startups*, 98

Stewart, 35

*Stock options*, 316

Strategy & Business, 442

Subcontratación, 98

Subjetividad, 16

Subordinados, 181

Suministro de personas y de competencias, 13

Superación de los objetivos, 266

Superior inmediato, 181

Superposición entre categorías de puestos, 293

Supervivencia  
 de las organizaciones, 12  
 y crecimiento de la organización, 160

Supuestos básicos, 158

Sustituciones, 102

Swissair, 255

## T

Tablero de mando integral de Kaplan y Norton, 451

Talento(s), 21, 31, 41, 468  
 como fuentes de ingresos, 465  
 comprometidos con la organización, 149  
 de las personas, 6  
 dotados de competencias, 58  
 insatisfechos, 256  
 integrados, 42  
 proveedores de competencias, 9

Talón de Aquiles de las organizaciones, 115

Tareas  
 fáciles, 168  
 organizacionales, 209  
 sin significado, 218

Tasas de desempleo, 97, 98

Taxonomía de Bloom, 364

Taylor, 214

Técnica(s)  
 de administración por excepciones, 261  
 de capacitación, 365, 369  
 de capacitación y desarrollo, 384  
 de desarrollo organizacional, 402  
 de los incidentes críticos, 122  
 de reclutamiento externo, 104, 105  
 de selección, 127  
 de simulación, 139  
 intergrupales, 404  
 intragrupal, 404  
 intraorganizacionales, 404  
 para desplegar las habilidades personales, 383

Tecnología(s), 34, 46  
 de capital intensivo, 285  
 de internet, 401  
 de la capacitación, 364  
 de la información (TI), 31, 32, 79, 98, 269, 360, 365, 384  
 de mano de obra intensiva, 285  
 de multimedia, 365  
 emergentes, 443

Teleconferencia, 365

*Teleworking*, 98

Tendencia(s)  
 a la verticalidad jerárquica, 212  
 de la actualidad, 34  
 de la capacitación, 374  
 en la evaluación del desempeño humano, 263  
 globales extremas, 32  
 positivas y negativas del desempeño, 265

Teoría  
 administrativa moderna, 5  
 clásica y de la burocracia, 216  
 de la administración, 380  
 de las contingencias de la motivación, 264  
 de las múltiples inteligencias, 137  
 de los dos factores de Herzberg, 220  
 de los sistemas, 282  
 general de los papeles, 139  
 multifactorial de Thurstone, 135

- Tercer sector, 32
  - Tercerización, 98
  - Tiempo de ocio, 180
  - Tipo(s)
    - de accidente, 199
    - de agencias de reclutamiento, 107
    - de cambios de comportamiento, 355
    - de conocimiento organizacional, 398
    - de ejecutivos, 112
    - de entrevista, 226
    - de estrategias de prestaciones, 335
    - de indicadores, 263
    - de inteligencia, 137
    - de objetivos, 71
    - de planeación estratégica de la GTH, 72
    - de planes de bonos anuales, 314
    - de salario, 285
    - de separación, 83
  - Toffler, 445
  - Toma de decisiones, 269
  - Toshiba, 369, 380
  - Toyota, 240, 358, 473
  - Toyota Motor Corp, 136
  - Trabajadores
    - a distancia, 445
    - de medio tiempo, 431
    - eventuales, 431
    - temporales, 431
  - Trabajar provisionalmente en diferentes áreas de la organización, 383
  - Trabajo(s), 282
    - a distancia, 97, 431
    - agradable y seguro, 150
    - autónomo, 97
    - central de la gestión del talento humano, 61
    - colaborativo y solidario, 445
    - colectivo de equipos de alto desempeño, 45
    - como fuente de identidad, 11
    - compartido, 431
    - con significado, 149
    - conjunto, 212
    - de interés para la comunidad, 270
    - de medio tiempo, 98
    - de tiempo parcial, 431
    - del talento humano, 71
    - en casa, 83, 431
    - flexible, 45
    - individualizado y aislado, 215
    - manual, 31
    - mental, 31
    - móvil, 97
    - remoto, 98
  - Transacción, 403
  - Transferencia(s), 101
    - de acciones, 316
  - Transformación(es)
    - del conocimiento en resultado, 41
    - digital del área de GTH, 445
    - globales, 13
  - Transformar a los ejecutivos en gerentes de personas, 78
  - Transporte, 330
  - Trato, 119
    - amigable entre personas, 37
  - Treacy, 358
  - Tutor
    - específico, 170
    - permanente, 170
  - Tutoría, 384
- ## U
- Ulrich, 47
  - Unidad(es)
    - de negocios de la organización, 26
    - estratégica de negocios, 58
    - funcionales de la organización, 56
    - integral de trabajo, 218
    - natural de trabajo, 221, 236
    - organizacional, 362
  - Unir por pares, 133
  - United Packaging, 369
  - Universidad corporativa (UC), 375, 384, 401, 409
  - Universidad de la Hamburguesa, 376
  - Uso de los recursos humanos con más eficiencia, 51
  - Usos y costumbres internos, 169
  - Utilizar
    - habilidades y conocimientos del trabajador, 180
    - un lenguaje incluyente, 94
- ## V
- Valencia positiva de la productividad, 264
  - Validez predictiva de una prueba, 133
  - Valor(es), 67, 358
    - agregado, 142
    - compartidos, 69, 158
    - creado por las personas, 77
    - culturales, 163
    - de la cercanía, 337
    - de la empresa, 112
    - de la organización, 163
    - de la seguridad, 158
    - de mercado de la empresa, 390
    - del conocimiento, 32
    - dominantes, 159
    - económico agregado(VEA), 76, 314
    - generados por los colaboradores, 449
    - organizacionales, 68
    - y las prioridades del negocio, 60
    - y principios, 182
  - Valoración del pasado, 266
  - Variable
    - dependiente, 117
    - independiente, 117
  - Variedad de
    - incentivos, 279
    - las tareas, 182
  - Venta de acciones a precio subsidiado, 316

## Ventaja(s)

- competitiva, 56, 124, 391, 468
  - sostenible, 390
  - de la entrevista de selección, 128
  - de la remuneración variable, 312
  - de los programas de bonos, 313
  - del cuestionario, 227
  - del enriquecimiento del puesto, 220
  - del reclutamiento externo, 104
  - del reclutamiento interno, 103
- Verbalizar los conceptos, 398
- Videoconferencias, 365, 384
- Viejo modelo burocrático, 235
- Vincula capacitación con los objetivos del negocio, 373
- Vinculación de las personas y las tareas, 238
- Visibilidad total de la marca, 46
- Visión, 68
- amplia e incluyente, 120
  - compartida, 393
  - común, 69
  - de futuro de la empresa, 60
  - de la organización, 56
  - del futuro, 33, 236

- global del negocio, 33
  - holística de la GTH, 360
  - organizacional, 182
  - del futuro, 361
- Voith, 338
- Volumen del empleo, 96

**W**

- Wal-Mart, 287
- Walt Disney Co., 11, 171
- Walton, 180
- Web-based training* (WBT), 370
- Welch, Jack, 380
- Whirpool, 369
- Wiersema, 358
- Workaholics*, 190
- Work Place Innovation*, 341

**X**

- Xerox, 141, 172, 464