

Organización De Los Recursos Humanos.

Un programa de organización de los Recursos Humanos parte de la cultura corporativa, es decir de los valores y principios corporativos, los que pueden ser reconfigurados o redefinidos, según sea necesario; lo que estamos buscando es que la estructura organizacional funcione efectivamente, aspecto central del desarrollo organizacional.

El objetivo fundamental de la organización de los Recursos Humanos, es asegurar que todos sus aspectos estén integrados con los objetivos de la empresa y contribuyen al logro satisfactorio de los mismos. Se refiere a lograr el éxito mediante el diseño y desarrollo organizacional, la motivación, la aplicación del liderazgo efectivo y el proceso de llevar a todos los niveles el mensaje de lo que la empresa se propone hacer y como se propone hacerlo. Su base es la empresa misma: *para lo que fue creada y como lo hace.*

El éxito de la empresa se basa pues, en tener los objetivos estratégicos acertados y la cultura corporativa apropiada; sobre estos cimientos pueden levantarse los diferentes métodos para alcanzar la excelencia, la cual aboga por un estilo de misión, la supremacía del cliente, la necesidad de innovación, la energía para conducir con objetivos claros, el compromiso con la gente y una adecuada política de comunicaciones.

Objetivos estratégicos: La empresa debe desarrollarse con propósitos definidos, tener una visión y una dirección definida; debe contar con objetivos y estrategias para alcanzar esos objetivos. Sólo si éstos son definidos al más alto nivel, la empresa podrá lograr que las personas a quienes emplea hagan lo que ella desea que se haga.

Cultura corporativa: La forma como las cosas se hacen en la empresa obedece en gran medida a la cultura corporativa. Abarca las metas y las ideologías dominantes de la compañía y puede expresarse a través de sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales.

La cultura se aprende, y el aprendizaje tiene lugar a medida que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas y conforme desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización. Lo anterior se lleva a cabo de dos maneras: la primera es el modelo de *trauma*, en el que los miembros de la empresa aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la creación y desarrollo de mecanismos de defensa, y la segunda es el modelo de *refuerzo positivo*, en el cual las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan.

Las influencias del medio ambiente tienen un fuerte impacto en la cultura corporativa, ya que la empresa tiene que sobrevivir y prosperar en un medio

externo turbulento, en el que el tipo de actividad que realiza, sus mercados, sus clientes, la organización del trabajo, la clase de personas que integran la organización y la forma en que es dirigida, son factores determinantes para el tipo de cultura corporativa que se desarrolle y se manifieste dentro de la empresa.

Una cultura corporativa puede ser fuerte o débil, sin que la fuerte sea necesariamente buena, una débil o prácticamente inexistente puede ser aceptable, siempre que la organización funcione bien. Además, dentro de una empresa puede haber una cultura dominante, pero habrá muchas subculturas en las diferentes áreas o departamentos.

La cultura corporativa se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los empleados, ya sea individualmente o en grupos, se comportan en el contexto de la empresa. En otras palabras *“la forma en que hacemos las cosas aquí”*.

La cultura corporativa es un factor clave para el logro del éxito pero no es fácil de manejar, ya que habrá evolucionado durante el tiempo y a través de numerosos procesos de aprendizaje; una cultura profundamente arraigada puede ser difícil de cambiar ya que los viejos hábitos son difíciles de erradicar.

Influencia de la cultura: La cultura influye en la conducta en tres áreas.

- ❑ ***Valores corporativos:*** conceptos de lo que es mejor o bueno para la empresa y lo que sucedería o debiera suceder.
- ❑ ***Clima organizacional:*** atmósfera de trabajo de la empresa, tal como es percibida o experimentada por sus miembros. Abarca el sentir y la forma de reaccionar de la gente frente a las características y la calidad de la cultura corporativa y sus valores.
- ❑ ***Estilo de gerencia:*** forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad.

Gerencia de la cultura: Como se puede observar, la dirección puede encontrarse conduciendo el negocio en determinadas direcciones, ya sea que le guste o no, o bien conducirla de tal manera que la empresa vaya adonde quiere ir. Ante esto, puede tomar la cultura existente y hacer el máximo por conservar lo bueno de la misma, al tiempo que procura cambiar los aspectos negativos de la conducta; pero también, puede gerenciar en torno de la cultura existente, cambiando algunos de los elementos de la misma para ajustarse a la estrategia o inclusive en casos extremos, cambiar la estrategia.

Proceso de la creación de la cultura: Si lo que se desea es que la empresa autodefina su rumbo, será necesario seguir un proceso que cubra los siguientes pasos:

1. ***Identificar los supuestos y las creencias básicas y desafiarlos si es necesario.***

2. **Definir o redefinir los valores esenciales, expresos o tácitos.**
3. **Analizar el clima organizacional.**
4. **Analizar el estilo de gerencia.**
5. Con base en los puntos 1 a 4, planear y actuar sobre los aspectos de la cultura (definida por supuestos, valores, clima organizacional y estilo de gerencia) que sea necesario cambiar y los que deban mantenerse o reforzarse.

En el proceso, desempeña un papel clave el director, quien con el respaldo de su equipo, alcanza la excelencia, definiendo la misión de la empresa, haciendo que todos conozcan su visión de lo que se necesita hacer, definiendo y promulgando los que se cree son los valores organizacionales correctos, ejerciendo liderazgo con el fin de motivar a los miembros de la empresa y asegurando que todos participen y se comprometan en el logro de objetivos.

Diseño organizacional: Los recursos humanos se organizan para hacer lo que las empresas desean que se haga. Está afectado por cuatro factores:

1. **Factores situacionales.** Se refiere a la situación en la que la empresa existe, lo que hace efectivamente y la forma en que lo hace. Estarán influidos por varias fuerzas externas e internas, entre ellas se cuentan el medio; el tipo de organización de que se trate; su razón de ser y su historia; su cultura; sus valores; su estilo de gerencia y sus clientes. Tradicionalmente se revisa mediante la aplicación del análisis FODA (Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
2. **Dinámica organizacional:** Se refiere al proceso de formación y desarrollo de una empresa para hacer el mejor uso de los recursos humanos; la dinámica se genera por la innovación y el desarrollo de parte de la gerencia, o, por el ingreso y retiro de gente de la organización; y, en general refleja el impacto del cambio.
3. **Tecnología de la información:** La palabra comunicación se deriva del latín *communis* que significa compartir. Las comunicaciones son la base de la organización, ya que la gente sólo puede trabajar cooperativamente unida si comparte información y para bien o para mal la tecnología de la información tiene un impacto significativo en la efectividad organizacional. Será para bien si se planea teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y de la gente; será para mal si es impuesta en el sistema.
4. **Decisión organizacional resultante de la dinámica, la tecnología y la complejidad de la situación:** No existe lo que puedan llamarse *principios de organización*, solo hay lineamientos basados en la experiencia de lo que ha funcionado en alguna otra parte, pero aun éstos lineamientos tienen que adaptarse a las circunstancias.

El proceso de diseño organizacional: Puede definirse como el desarrollo y mantenimiento de un sistema de actividades coordinadas, en el cual, los individuos y grupos trabajan cooperativamente bajo la autoridad y el liderazgo, por unas metas comúnmente entendidas y aceptadas.

Hay cinco preguntas organizacionales básicas que hay que contestar.

¿En qué negocio estamos? Lo importante es definir el negocio en términos de los consumidores y clientes. Por ello la motivación es más fuerte en compañías donde gerentes y trabajadores están en estrecho contacto con la clientela, siempre saben quién es su verdadero cliente y qué necesita. En otras palabras ellos conocen su negocio.

¿Qué nos proponemos hacer? Esta pregunta es respondida por la Planeación Estratégica, teniendo en mente los objetivos de definir y planear el futuro a largo plazo de la compañía como un todo; incrementar en el largo plazo la tasa de crecimiento de la empresa y asegurar que la organización pueda responder al desafío del cambio y beneficiarse de las nuevas oportunidades.

¿Qué trabajo se necesita hacer y quién debe hacerlo? En otras palabras **¿Quién hace qué?** Esta pregunta debe contestarse una vez terminado el análisis básico. Se empieza por observar qué se necesita hacer y luego se decide quién ha de hacerlo; pero el qué y el quién están ligados. En teoría, uno analiza qué tiene que hacerse y luego organiza a la gente de acuerdo con ello; en la práctica, la gente que se tiene y la que se llegue a tener en el futuro, influirán en lo que pueda hacerse. El grado de influencia ejercida estará determinado por la medida en que el trabajo hecho sea afectado por las capacidades y habilidades individuales y no por sistemas y rutinas establecidas.

La clase de negocio en que se esté, los objetivos establecidos para ese negocio y el método que se adopte para alcanzar la excelencia, determinarán el trabajo que se necesite hacer. Es esencial un análisis sistemático y continuo de las actividades requeridas, lo que nos lleva a tres interrogantes básicas que requieren respuesta: *¿Cuáles son las principales actividades que se llevan a cabo en la empresa? ¿Se dan los recursos necesarios para todas las actividades requeridas con el fin de alcanzar los objetivos? ¿Se está realizando alguna actividad innecesaria?*

¿Cómo deben diseñarse y enriquecerse los puestos individuales? Mediante el proceso de decidir cuál será el contenido de un puesto en términos de sus deberes y responsabilidades; que métodos han de emplearse para realizar el trabajo, en términos de técnicas, sistemas y procedimientos; y que relaciones deben existir entre el titular del cargo y sus superiores, subordinados y colegas.

Propósitos del diseño de puestos: Los propósitos del diseño de puestos son:

- 1° Satisfacer los requerimientos de la organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios.
- 2° Satisfacer las necesidades del individuo de encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su trabajo.

Riqueza de los puestos: Es ideal que los puestos se enriquezcan ofreciendo al empleado un trabajo con las siguientes características:

- Que sea una unidad de trabajo en la que el trabajador pueda identificar una serie de actividades o tareas que terminan en un producto reconocible y definido.
- Que el trabajador tenga toda la variedad, la responsabilidad para la toma de decisiones y el control en el desempeño de su trabajo.
- Que ofrezca retroalimentación directa, a través del trabajo mismo, sobre lo bien que el trabajador esté desempeñando su cargo.

Como enriquecer los puestos: Para introducir el enriquecimiento de los puestos, hay que seguir los siguientes pasos:

- 1° Seleccionar los puestos donde sea más probable que una mayor motivación mejore el desempeño.
- 2° Crear un sistema piloto controlado antes de lanzar el programa completo de enriquecimiento de puestos.
- 3° Mediante discusión abierta, hacer una lista de cambios que puedan enriquecer los puestos, sin preocuparse en este punto por su viabilidad.
- 4° Tamizar la lista para concentrarse en factores de motivación tales como logro, responsabilidad y autocontrol.
- 5° Asegurarse de que los cambios no sean simples generalidades como: “*incrementar la responsabilidad*”, sino que signifiquen diferencias específicas en la forma en que se diseñan y desempeñan los puestos.
- 6° Establecer objetivos y criterios precisos para medir el éxito, y un cronograma por cada proyecto; asegurándose de que la información de control necesaria para el seguimiento del progreso y de los resultados alcanzados esté disponible.

¿Cómo debe estructurarse la empresa? La estructura de una organización es el armazón necesario para lograr que las cosas se hagan; el proceso de estructuración o reestructuración consiste esencialmente en agrupar actividades y determinar autoridades y relaciones. Al examinar una estructura existente o pensar en una nueva, debe tenerse en cuenta que las actividades deben ser agrupadas en forma lógica, pero de tal manera que facilite el control y asegure que pueda responsabilizarse a los individuos del logro de objetivos definidos; también debe tomar en cuenta la necesidad de coordinar las actividades; de procurar minimizar los problemas y barreras, que, inevitablemente surgen entre actividades que a pesar de ser interdependientes pueden tener diferentes prioridades, estándares o cronogramas y entre las cuales puede haber una rivalidad, por ejemplo producción y ventas.

Asignación de responsabilidades: El concepto de responsabilidad debe ser parte fundamental de todo enfoque de organización, significa que la gente sepa lo que debe lograr y que se responsabilice de los resultados que obtenga. Desde el

punto de vista estructural, el nivel de responsabilidad se eleva si todos saben ante quién y de qué son responsables e igualmente entienden con claridad quién es responsable ante ellos y de qué.

Establecimiento del control: La estructura debe facilitar el control, lo que significa: *ver que lo que debe hacerse se haga*. El control implica medir los resultados con respecto a planes, objetivos o presupuestos y acometer luego la acción correctiva. No necesita ser rígido en sentido de fijarse en todos los detalles, pero si debe concentrarse en las áreas claves de desempeño.

El buen control depende primordialmente de que a los individuos se les den responsabilidades claramente definidas y la autoridad necesaria para asegurar que puedan obtener la información que requieran para emprender la acción. Estructuralmente el control es más fácil si la cantidad de subordinados que deben reportarse directamente ante un individuo, es decir, la *cobertura de control*, se limita al número que él pueda controlar satisfactoriamente.

Coordinación: La estructura debe facilitar la coordinación efectiva, agrupando adecuadamente las actividades y limitando la cobertura del control a proporciones manejables. Pero hay que tener en cuenta la necesidad de mantener una buena comunicación, ya que si bien el organigrama implica la definición de líneas de comunicación formales, tendrán que existir canales informales, los que no pueden restringirse, so pena de imponer una excesiva rigidez a la organización. Es necesario lograr un equilibrio entre el exceso de informalidad y el caos que puede existir si se omiten constantemente los canales normales, el grado de informalidad que puede permitirse depende fundamentalmente de la organización o inclusive del área de que estemos hablando.

Esencialmente, cuando uno organiza o reorganiza algo, efectúa un proceso de diferenciación seguido de uno de integración; empieza por diferenciar cada una de las actividades clave requeridas para alcanzar los objetivos de la empresa; luego procede a integrarlas de tal manera que las diferentes partes funcionen de manera fluida y conjuntamente, para cumplir los propósitos de la organización. Lamentablemente no existen formulas para la construcción de estructuras, siempre hay alternativas que hacen necesario elegir. La mejor elección se logrará cuando se haya analizado exhaustivamente la situación y se haya evaluado cada curso de acción alternativo.

Los métodos para hacer el trabajo, la gente que lo haga y la forma de organización, serán diferentes en los departamentos de servicio al cliente de los de contabilidad, por ejemplo. La forma obedece a la función; en otras palabras, lo que se hace determina como se hace. Si la función no es bien entendida y la forma o estructura no se ajusta bien a ella, la organización no funcionará tan efectivamente como debiera.

Observando la secuencia de las preguntas, la decisión de quien hace que y la definición de la estructura van después de los requerimientos fundamentales de

definir el negocio y determinar sus objetivos. La estructura debe emerger de estas consideraciones y luego trabajarse más, para estar seguros de que funcione efectiva y flexiblemente como respuesta a las presiones y los cambios externos e internos.

Desarrollo Organizacional. La finalidad de un programa de desarrollo organizacional es mejorar la efectividad con que una organización funciona y responde al cambio.

La organización efectiva, es aquella en la que:

- 1) La organización total, las subpartes significativas y los individuos, manejan su trabajo obedeciendo a metas y planes para el logro de esas metas.
- 2) La forma obedece a la función (el problema, la tarea, o el proyecto determina la forma en que se organizan los recursos humanos)
- 3) Las decisiones se toman de acuerdo con las fuentes de información y cerca de ellas, sin importar qué posición ocupen dichas fuentes en el organigrama.
- 4) El sistema de remuneración permite que los gerentes y supervisores sean justamente recompensados (y castigados) de acuerdo con el desempeño en materia de utilidades, o de producción, o de la formación y el progreso de sus subordinados o de la creación de grupos de trabajo viables.
- 5) Horizontal y verticalmente las comunicaciones permanecen relativamente inalteradas. El personal es generalmente abierto y enfrenta las cosas; comparte todos los asuntos relevantes, incluidos los sentimientos acerca de la organización.
- 6) Es mínima la cantidad de actividades entre individuos y grupos que implican un ganador y un perdedor. A todos los niveles se hace un esfuerzo constante por tratar el conflicto y las situaciones conflictivas, como problemas sujetos a métodos de solución de problemas.
- 7) Hay un alto nivel de conflicto (choque de ideas) con respecto a las tareas y proyectos, y es relativamente poca la energía que se invierte en resolver dificultades interpersonales, pues éstas en general ya se han trascendido.
- 8) La organización y sus partes se ven ellas mismas en interacción con las demás y en un medio más amplio. La organización es un sistema abierto.
- 9) Se comparte como valor, tratar de ayudar a cada persona (o unidad) de la organización a conservar su integridad y su carácter único en un medio interdependiente, y hay una estrategia gerencial que lo respalda.
- 10) La organización y sus miembros operan en una forma de *investigación activa*. La práctica general es crear mecanismos intrínsecos de retroalimentación que permitan a los individuos y grupos aprender de su propia experiencia.

Programas de desarrollo organizacional: Los programas de desarrollo organizacional deben ser respaldados por la alta dirección y pueden ser manejados internamente aunque con frecuencia, se recurre a agentes de cambio externos. Se basan en análisis y diagnósticos sistemáticos de las circunstancias de la organización y de los cambios y problemas que la afectan, tratan sobre la forma en que la organización hace frente a procesos tales como los de interacción, las comunicaciones, la participación, la planeación y el conflicto, para lograr un mejoramiento o manejar el cambio mediante diversas clases de actividad o intervención planeada.

Actividades de desarrollo organizacional: Las actividades de desarrollo organizacional particularmente relevantes para los programas de organización de recursos humanos son: la coordinación e integración, el trabajo en equipo, el manejo de conflictos, el manejo del cambio y el logro de compromiso.

Coordinación e integración: En una organización la coordinación e integración de las actividades no se da espontáneamente; hay que trabajar para lograrlas. Normalmente las personas tienden a tomar diferentes direcciones, a seguir el camino que más les agrada y no necesariamente cooperan unas con otras. La buena coordinación es en parte un asunto estructural, ayuda mucho que las labores estén lógicamente agrupadas, que las líneas de comunicación sean cortas y estén bien definidas y que la cobertura del control de los gerentes no sea inmanejable; pero hay métodos adicionales que pueden adoptarse para lograr una mejor integración, entre ellos están:

- **Integración voluntaria:** estimular a las personas a comunicarse entre ellas y a integrar sus actividades, sin que intervenga una autoridad superior, excepto en el caso en que se necesite una decisión para resolver diferencias de opinión.
- **Reuniones de trabajo:** organizar equipos o comités que involucren gente de diferentes unidades y de distintos niveles para la formulación conjunta de políticas y en la preparación de planes.
- **Equipos de proyecto:** organizar grupos o equipos funcionales para atender asuntos o problemas que estén fuera de la rutina normal. Hacer que las personas de diferentes departamentos trabajen unidas es una buena forma de mejorar la comprensión y de crear un sentido de propósito común.
- **Comunicaciones:** mejorar la calidad de las comunicaciones en toda la empresa, en parte, ésta es una cuestión de actitud (tiene que haber voluntad de comunicar y de escuchar las comunicaciones) y en parte, es cuestión de los sistemas y las técnicas empleadas (el uso más efectivo de la palabra hablada o escrita). Todo esto es más fácil de decir que de hacer, pues no se puede forzar a la gente a comunicar, lo único que se puede hacer es estimularlos y tratar de eliminar las barreras del mal entendimiento.

- **Entrenamiento:** entrenar a la gente para hacerla consciente de la necesidad de integrarse y para mejorar las técnicas de comunicación y liderazgo.
- **Comprensión de los papeles:** ayudar a las áreas funcionales y a los individuos inter relacionados, a hacerse conscientes de sus respectivas funciones.
- **Información:** establecer sistemas de información para la gerencia que ayuden a identificar áreas en las que se requiera una acción conjunta.

Trabajo en equipo: Todo gerente debe estar consciente de que su trabajo es conseguir que la gente trabaje bien en grupo, y motivar a los miembros individuales de su personal. Su finalidad debe ser formar un equipo que tenga cohesión, que se auto ayude y que sepa para donde va.

Características de los equipos: Las principales características de un equipo deben ser:

- La tarea del grupo es bien entendida y aceptada por los miembros del mismo. De tiempo en tiempo estos participarán en la discusión de la tarea, de tal manera que los capacite para comprometerse en su logro.
- Claras responsabilidades de grupo son asignadas y aceptadas.
- Hay suficiente debate en el que todos participan, sin salirse de lo pertinente a la tarea del grupo.
- Los miembros se escuchan unos a otros. La gente se siente libre de expresar sus opiniones. Toda idea es escuchada.
- Hay desacuerdo, pero éste se resuelve abiertamente, basado en discusión, y no por imposición.
- La crítica es franca y se refiere al trabajo que se está haciendo, no es personal.
- La atmósfera tiende a ser informal.
- El líder del grupo no ejerce un dominio excesivo ni el grupo difiere indebidamente de él.

Como formar equipos efectivos: Para formar un equipo efectivo, uno debe:

- 1° Saber a donde quiere que vaya.
- 2° Saber como va a llegar ahí.
- 3° Saber que se espera que cada miembro del equipo logre.
- 4° Saber que está haciendo uno.
- 5° Estimular la participación en el acuerdo de objetivos y metas.
- 6° Agrupar tareas relacionadas, de manera que los miembros del grupo sepan, que pueden desempeñar su trabajo más fácilmente, cooperando con los demás.
- 7° Rotar los trabajos dentro de los grupos, de modo que los miembros del equipo se identifiquen con éste más que con su propio trabajo.
- 8° Asegurar que las comunicaciones fluyan libremente dentro y entre los grupos.

Manejo de conflictos: En toda organización se presentan conflictos, y es bueno que así sea. El acuerdo fácil, probablemente signifique que no se han debatido cabalmente los asuntos; no necesariamente hay una forma acertada de hacer las cosas, por eso es bueno que se debatan abiertamente diferentes enfoques hasta llegar a un acuerdo. El conflicto es saludable, pero el conflicto se vuelve contraproducente cuando se basa en el choque de personalidades o cuando se trata como algo desagradable que hay que eliminar, en lugar de abordarlo como un problema que hay que resolver.

Formas de resolver conflictos: Hay tres formas de resolver conflictos:

1. **Coexistencia pacífica:** el propósito en este caso es suavizar las diferencias y hacer énfasis en lo que se tiene en común. Se estimula a las personas a aprender a vivir en comunidad; hay bastante información, contacto e intercambio de opiniones, y los individuos se mueven libremente entre grupos.

Este es un ideal grato, pero en muchas situaciones puede no ser practicable. Hay muchas evidencias de que el conflicto no necesariamente se resuelve reuniendo a las personas en grupos, debido a que las mejores comunicaciones y técnicas tales como la de instrucción de equipos pueden parecer buenas ideas, pero son inútiles mientras la gerencia nada tenga que decir a la gente. Además existe el peligro de que los problemas reales, sumergidos momentáneamente en una atmósfera de buena disposición de ánimo superficial, resurjan posteriormente.

2. **Compromiso:** el problema se resuelve basándose en negociación o convenio, y ninguna de las dos partes gana ni pierde. El concepto de partir la diferencia es esencialmente pesimista ya que este tipo de acuerdos sólo acomodan las diferencias; no es probable que los problemas reales se resuelvan.
3. **Solución de problemas:** se hace el esfuerzo de encontrar una solución genuina al problema, en lugar de limitarse a acomodar los puntos de vista diferentes. Es aquí donde entra en escena la aparente paradoja del *conflicto creativo* en el que las situaciones conflictivas pueden utilizarse ventajosamente para crear mejores soluciones.

Si las soluciones han de desarrollarse aplicando el método de solución de problemas, tienen que ser generadas por quienes comparten la responsabilidad de que las mismas funcionen. La secuencia de acciones es: *primero*, los interesados trabajan en la definición del problema y acuerdan los objetivos que han de cumplirse mediante la solución a la que se llegue; *segundo*, el grupo desarrolla soluciones alternativas y debate los méritos de las mismas; *tercero*, se llega a un acuerdo sobre el curso de acción preferido y acerca de la forma en que debe llevarse a efecto.

Manejo del cambio: El cambio, siempre va con nosotros, pero no siempre va bien acogido, hay que manejarlo. La resistencia al cambio es natural y surge debido al hábito, al conformismo, a la amenaza, al mal entendimiento y a la diferencia de percepciones. Manejar el cambio es, entonces cuestión de superar la resistencia, lo que se puede lograr si:

- 1° El cambio cuenta con el total respaldo de la gerencia,
- 2° El cambio es acorde con los valores arraigados,
- 3° Los afectados por el cambio, sienten que pueden aceptar el proyecto como suyo y no como impuesto por otros,
- 4° El cambio es visto como algo que va a reducir en lugar de aumentar las cargas actuales,
- 5° El cambio ofrece la clase de nueva experiencia que interesa a los participantes,
- 6° Los participantes sienten que su autonomía y seguridad no son amenazados,
- 7° Los participantes conjuntamente diagnostican los problemas,
- 8° El cambio ha sido acordado mediante decisiones de grupo,
- 9° Los defensores del cambio entienden los sentimientos y temores de los afectados y toman medidas para eliminar los temores innecesarios,
- 10° Se reconoce la probabilidad de que las nuevas ideas sean mal interpretadas y se propicie una amplia discusión de las reacciones a las propuestas para asegurar la completa comprensión de las mismas.

Logro de compromiso: Las organizaciones, para lograr sus objetivos, han de lograr que se haga el trabajo necesario. Evidentemente ésto es más fácil que se cumpla, si se obtiene el máximo grado de compromiso por parte del personal.

Algunas personas que llevan en ellas mismas el impulso de hacer que las cosas se realicen, se comprometen totalmente; con estas personas ganadoras, todo lo que hay que hacer es señalarles la dirección correcta, darles suficiente campo de acción y dejarlas libres para que avancen. Pero una gran proporción de las personas va a necesitar estímulo y algunas necesitarán más que otras.

Dentro de los factores que afectan el compromiso están el medio y el individuo. En el primer caso la cultura y los valores organizacionales estimularán o desmotivarán a los trabajadores y en el segundo caso el grado de compromiso del individuo se verá afectado por la forma en que sea dirigido y motivado.

Elevación del grado de compromiso: Para elevar el grado de compromiso, se tienen los siguientes pasos: motivación, liderazgo, identificación, un sistema de remuneración, atención y un sistema de gerencia responsable. O sea que habrá que introducir programas para mejorar la motivación; ejercer un liderazgo más efectivo; desarrollar la identificación con la compañía y sus valores; un sistema que relacione el pago con el desempeño individual y sobre todo tratar a los empleados como seres humanos.

La finalidad de todas y cada una de estas acciones es hacer que la gente sienta que vale la pena trabajar en la compañía y generar un espíritu de unión. Un acercamiento atento, conjuntamente con las acciones más específicas antes mencionadas ayudará a lograr compromiso, pero su impacto puede ser limitado.

Motivación de los recursos humanos: La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conducen a un alto desempeño. Anteriormente se consideraron los aspectos organizacionales de este requerimiento; pero para alcanzar reciprocidad con un interés compartido por el éxito, también es necesario pensar lo que se puede hacer para estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos.

¿Qué es motivación? Un motivo, es algo que inicia el movimiento; la motivación se refiere a lo que hace que la gente actúe o se comporte de determinadas maneras. Motivar a las personas es señalarles una cierta dirección y dar los pasos que sean necesarios para asegurar que lleguen allí. Estar motivado es querer ir a alguna parte por voluntad propia, o bien ser estimulado por cualquier medio disponible para ponerse en marcha con la intención de llegar a la meta y lograr el éxito.

En otras palabras, la motivación es lo que hace que la gente tenga éxito, motivar es asegurar que la gente tenga éxito en la forma en que uno quiere que lo haga; pero lo que uno quiere que ella haga y lo que ella quiera hacer no necesariamente van a coincidir. La finalidad de la motivación es lograr un propósito común, asegurando que, hasta donde sea posible, los deseos y las necesidades de la organización y de sus miembros estén en armonía.

Formas de motivación: Hay dos formas básicas de motivación: la extrínseca y la intrínseca. La extrínseca es lo que uno hace con o por las personas para motivarlas y la intrínseca son los factores auto generados que influyen a las personas para comportarse de una manera particular o para moverse en una determinada dirección.

En la práctica estas dos formas están inextricablemente ligadas, lo que uno haga con o por las personas afectará su automotivación; el grado en que las personas estén auto motivadas y la dirección que ellas mismas se hayan propuesto tomar afectarán inevitablemente el grado de influencia ejercido por uno.

Como motivar. De cualquier manera la motivación es un problema complejo. El error más grande que se puede cometer como gerente es creer que existe una respuesta simplista a la motivación de la gente. Para motivar efectivamente, se necesita:

- ❑ Comprender el proceso básico de motivación, el modelo de necesidad –meta –acción. y las influencias de la experiencia y las expectativas.
- ❑ Saber acerca de los factores que afectan la motivación, el patrón de necesidades que inicia el movimiento hacia las metas, y las circunstancias en las que las necesidades se ven satisfechas o insatisfechas.
- ❑ Aprender que la motivación no es simple cuestión de pagar más dinero.
- ❑ Aprender que la motivación no puede lograrse simplemente creando sentimientos de satisfacción; demasiada satisfacción puede generar complacencia e inercia.
- ❑ A la luz de todos estos factores, entender la compleja relación entre la motivación y el desempeño.

El proceso de motivación: Lo inicia alguien que consciente o inconscientemente, reconozca una necesidad insatisfecha; entonces se establece una meta que se cree ha de satisfacer esa necesidad, y se determina un curso de acción que ha de conducir al logro de la meta, y, por consiguiente, a la satisfacción de la necesidad.

Fuerzas de la motivación: La fuerza de motivación está influida por dos cosas: la experiencia y las expectativas.

La influencia de la experiencia: A medida que adquiere experiencia en acometer acciones para satisfacer necesidades, la gente percibe que ciertas acciones le ayudan a alcanzar sus metas, en tanto que otras son menos exitosas. Algunas acciones producen recompensas, mientras que otras terminan en el fracaso e incluso en castigo. Las recompensas actúan como incentivos positivos y refuerzan la conducta exitosa, la cual se repite la siguiente vez que se presente una necesidad similar; mientras más poderoso, obvio y frecuente sea el refuerzo, mayor es la probabilidad de que esa conducta se repita hasta convertirse en una reacción más o menos inconsciente a un evento. Respectivamente, los fracasos o castigos indican que es necesario buscar medios alternativos de alcanzar las metas. A esto suele llamarse la *ley del efecto*.

El grado en que la experiencia determine la conducta futura depende de la medida en que la persona sea capaz de reconocer el parecido entre la situación previa y la que ahora enfrenta. La capacidad perceptiva varía entre las personas, lo mismo que la capacidad de identificar correlaciones entre eventos. Por estas razones, algunas personas aprenden más de la experiencia que otras, así como algunas son más fácilmente motivadas que otras.

La existencia de esta presión del pasado es, naturalmente, una explicación de por qué la gente se resiste al cambio. Si a un individuo algo le ha funcionado bien en el pasado *¿por qué tendría que cambiarlo por algo que podría no funcionar bien en el futuro?* Aun si las cosas no han sido muy buenas, un cambio podría empeorarlas. La gente tiene la tendencia a esperar lo peor, lo cual explica por qué las expectativas también tienen una influencia fundamental en el proceso de motivación.

La influencia de las expectativas: la experiencia puede indicarle a uno que lo sucedido en el pasado va a suceder en el futuro, pero no se puede estar seguro, particularmente si las condiciones son cambiantes o turbulentas (y estas son endémicas en la mayoría de las organizaciones). La gente solo actuará si cree razonablemente que sus acciones conducirán a las metas deseadas.

Ciertamente la fuerza de las expectativas puede basarse en experiencias pasadas (reforzamiento), sin embargo, frecuentemente los individuos se hallan ante situaciones nuevas, en las cuales, a experiencia pasada no es una guía adecuada para las implicaciones del cambio. En estas circunstancias la motivación puede reducirse.

Existe una relación claramente percibida y utilizable entre el desempeño y el resultado, y, se considera que el resultado va a satisfacer necesidades. Esto explica por qué un sistema de incentivo sólo funciona si es claro el lazo entre el esfuerzo y el resultado y si el valor del resultado se merece el esfuerzo.

Factores que afectan la motivación: Los factores que afectan la motivación son: las necesidades y las circunstancias que conducen a la satisfacción de esas necesidades.

Necesidades: el proceso de motivación lo inicia la identificación de una necesidad. Una de las principales razones de la complejidad de este proceso es que, dado que los individuos son tan diferentes, no es posible producir una ley universal que prediga en que forma se comportará la gente en determinadas circunstancias.

No obstante se han hecho intentos de clasificar las necesidades y de describir como operan. La más famosa de estas clasificaciones es la formulada por Abraham Maslow, quien dijo que hay cinco categorías de necesidad que aplican a la gente en general: Fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de auto realización.

- ❑ **Necesidades fisiológicas:** necesidad de alimentos, bebida y demás cosas esenciales para la supervivencia.
- ❑ **Necesidades de seguridad:** necesidad de protección contra el peligro y contra la privación de las necesidades fisiológicas.
- ❑ **Necesidades de estima:** necesidad de tener una evaluación estable y elevada de uno mismo (autoestima) y de tener el respeto de los demás (prestigio). Esta necesidad abarca los importantes deseos de suficiencia, logro, reputación y posición.
- ❑ **Necesidades de autorrealización:** necesidad de desarrollar potencialidades y destrezas de llegar a ser lo que uno cree que es capaz de ser.

Circunstancias que conducen a la satisfacción de necesidades: Saúl Herzberg, realizó una investigación que consistió en preguntar a cierta cantidad de personas que describieran aspectos del trabajo que las hicieran sentir satisfechas o insatisfechas; llegando a la clasificación siguiente:

Agentes de satisfacción: por orden de frecuencia mencionada, fueron: logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso. Sin embargo, en términos de la duración de ese sentimiento con respecto al agente mismo, la responsabilidad fue el factor clave. El grupo de factores satisfactorios gira en torno de la necesidad de progresar en la propia ocupación como fuente de desarrollo personal.

Los agentes de insatisfacción, por orden de frecuencia fueron: política y administración de la compañía, supervisión técnica, salario, relaciones con la supervisión y condiciones laborales.

El grupo de los factores que causan insatisfacción actúan como base esencial del primero y se asocia con un tratamiento justo en cuanto a remuneración, supervisión, condiciones laborales y prácticas administrativas. Descuidar este grupo ciertamente puede causar insatisfacción, pero atenderlo no necesariamente produce satisfacción, el investigador llama a estos aspectos *factores de higiene* porque constituyen una buena salud, pero no la garantizan por ellos mismos. La satisfacción duradera sólo puede darse fomentando el primer grupo de factores. Acentuar lo positivo y eliminar lo negativo.

Satisfacción y motivación: Es importante reflexionar acerca de si podemos afirmar que un trabajador satisfecho es un trabajador productivo. Es mucha la investigación que se ha hecho sobre este tema y no se ha podido demostrar que haya una correlación inevitable entre la satisfacción y el desempeño. De hecho, el sentido común sugiere que un trabajador conformista puede estar contento de no hacer más que permanecer en la empresa haciendo la mínima cantidad de trabajo requerida para conservar su empleo. Por otra parte, un trabajador insatisfecho, puede estar motivado para hacer mucho más, con el objetivo de mejorar su suerte en la medida en que crea que trabajar más duro lo llevará a alguna parte.

Consecuentemente el aumento de satisfacción laboral, puede reducir la rotación de personal, el ausentismo y los motivos de queja, pero no necesariamente se traduce en incremento de la productividad. La satisfacción y el desempeño suelen estar relacionados, pero el efecto preciso de uno sobre el otro depende de la situación de trabajo y de la gente involucrada. Las personas están mejor motivadas cuando tienen algo por qué luchar; cierta dosis de insatisfacción y el deseo de mayores logros o de poder, pueden ser la mejor motivación para algunos. Todo depende de las personas interesadas y del ambiente en que estén trabajando.

Relación entre motivación y desempeño: Puede haber dudas con respecto al vínculo entre satisfacción y motivación pero, casi, por definición, parece que el

nexo entre motivación y desempeño es positivo; la mayor motivación se traduce en más esfuerzo y mejor desempeño. Puede argüirse que a medida que una alta motivación produce un mejor desempeño, las mejoras en el desempeño incrementan la motivación debido a la sensación de logro que se produce.

Pero el asunto no se reduce a esto. Hay dos factores que modifican la simple visión de que la alta motivación da resultados: la influencia de la capacidad y los efectos del exceso de motivación.

Motivación y capacidad: Por muy ansiosa que esté una persona de hacer algo, no podrá hacerlo a menos que tenga las capacidades requeridas. El nivel de capacidad afectará no sólo el desempeño sino también la satisfacción laboral y el deseo de perseverar en el trabajo. Esto implica que es necesario tomar medidas para mejorar la capacidad a base de una buena selección y entrenamiento, además de prestarle atención a la motivación utilizando los factores extrínsecos e intrínsecos que la afectan.

Efectos de una alta motivación: La motivación implica presión (mover hacia adelante, hacer más...) pero la presión puede producir tensión; el exceso de motivación puede traducirse en exceso de tensión y el desempeño puede sufrir. El límite hasta el cual puede motivarse a las personas depende de la fuerza de sus necesidades y de su capacidad para adaptarse a la presión.

Técnicas de motivación: La motivación es, o debería de ser, un proceso analítico. Se basa en la apreciación del proceso de motivación y en una comprensión de las necesidades de la organización y de las personas que pertenecen a ella. Las necesidades organizacionales e individuales se superponen dentro del medio laboral; siempre habrá ocasiones en las que la organización se vea forzada a hacer algo que irá en detrimento de los intereses de uno o más de sus miembros. Al mismo tiempo, los individuos tienen y deben satisfacer una alta proporción de sus necesidades por fuera del trabajo. Sin embargo lo que suele suceder es que, debido a que los individuos no encuentran oportunidad para satisfacer sus necesidades en el trabajo, ponen su talento en otra parte, probablemente otro trabajo, pero normalmente atendiendo a intereses externos.

El análisis debe comprender: el medio en el cual opera la compañía; las necesidades organizacionales y las necesidades individuales. Una dificultad adicional es, que en el análisis de las necesidades individuales, todo lo que uno observa es la conducta y las acciones emprendidas para alcanzar las metas; mientras que las necesidades que motivan esa conducta permanecen ocultas. Consecuentemente, es inevitable un cierto grado de generalización, sin embargo, las peores trampas pueden evitarse no sacando conclusiones apresuradas, por lo que será necesario profundizar en los cambios de tendencia de la actitud del personal para adaptar las políticas y prácticas.

Métodos de motivación: Los expertos en motivación han defendido tres métodos básicos. Cada uno tiene sus méritos pero debido a que a menudo se plantean

como la única respuesta a todos sus problemas de motivación, son esencialmente simplistas, los métodos son:

- **Palos y zanahorias:** la gente trabaja por las retribuciones; trabajará duro si usted le paga bien, y trabajará más duro si usted le paga más. Si no se desempeña satisfactoriamente, usted la castiga.
- **Motivar a través del trabajo mismo:** darle a la gente un trabajo que le ayude a realizarse, y su nivel de satisfacción laboral, así como su desempeño, serán altos.
- **Sistema de gerente de un minuto:** establezca metas con sus subordinados; ofrezca retroalimentación positiva cuando hagan algo acertado y retroalimentación negativa cuando hagan algo erróneo.

Los gerentes, de acuerdo con sus inclinaciones, acogen estas panaceas porque parecen fáciles: un arreglo rápido en un mundo complejo. Ninguna de ellas tiene nada de malo (siempre que se apliquen con la gente adecuada, en el lugar adecuado y en el momento adecuado), pero la complejidad del proceso de motivación y las demandas infinitamente variadas que plantean las diferentes situaciones, no admiten arreglo rápido. Tiene que desarrollarse la estrategia de motivación sobre la base de un análisis de la situación e incorporar en ella la mezcla de técnicas apropiadas para la misma.

Estrategias de motivación: Los métodos de motivación con que se puede contar son:

1. **Utilizar el dinero como una retribución y un incentivo.** El dinero, en la forma de pago o de alguna otra clase de remuneración es la retribución extrínseca mas obvia. Constituye la zanahoria que la gran mayoría, si no la totalidad, de la gente quiere.

Para usar el dinero efectivamente como un motivador y evitar que actúe como desmotivador, se necesita:

- a. Tener niveles salariales competitivos para atraer y retener a la gente.
 - b. Tener en cuenta que el nivel salarial debe reflejar el valor que el trabajo tiene para la compañía, trabajo que debe ser pagado justa y equitativamente.
 - c. Relacionar el pago con el desempeño o los resultados, siempre que sea posible, ofreciendo así un incentivo directo.
 - d. Los sistemas de incentivo solo funcionan como motivadores si se siente que:
 - i. La retribución merece la relación con el esfuerzo.
 - ii. La retribución guarda proporción con el esfuerzo.
 - iii. El trabajador puede esperar confiadamente que su esfuerzo vaya seguido de la retribución, rápida y consistentemente.
2. **Hacer explícitos los requerimientos.** La motivación no sólo es cuestión de ofrecer incentivos, la gente tiene que saber lo que se espera que haga y

que le pasará si no lo hace. La motivación no se limita a ser amable con la gente, la empresa tiene todo el derecho de ser exigente, dado que remunera a los empleados adecuadamente. Asimismo, tiene el derecho de tomar medidas correctivas si no se cumplen los requerimientos, y los gerentes serán respetados por hacerlo, puesto que actúan justamente, porque los interesados tienen bien claro lo que esperan.

3. **Desarrollar el sentido de compromiso.** Se debe incrementar el compromiso y la identificación de la gente con la organización, ya que trabajará con más empeño si cree en la misión de la compañía y puede identificarse con sus valores, sus fines y sus actividades. El propósito debe ser, integrar todo lo que sea posible las necesidades de la organización con las del individuo, de tal manera que éste sienta que si la organización prospera con su ayuda, él también prosperará.
4. **Motivar a través del trabajo mismo.** Se puede elevar el nivel de identificación y asegurar una motivación duradera, desarrollando un sistema de retribución intrínseca. Las retribuciones intrínsecas se dan en el contenido del trabajo y proporcionan satisfacción al permitirle a la gente experimentar la sensación de realización, expresar y usar sus capacidades y ejercer su propio poder de toma de decisiones. La motivación a través del trabajo mismo, es fundamentalmente una cuestión de diseño de los puestos y de enriquecimiento del trabajo.
5. **Retribuir y reconocer el logro.** El elogio al trabajo bien hecho es un motivador importante pero, una vez más, siempre que haya sido ganado. Pierde valor si se hace indiscriminadamente.
6. **Ejercer liderazgo.** El liderazgo desempeña un papel clave en la motivación; eleva el nivel de compromiso y de identificación y, además, da un sentido de dirección.
7. **Crear trabajo de equipo.** Un equipo cohesivo arrastrará consigo a todos sus miembros. Lograr contagiar entusiasmo por la tarea en el equipo, dará muchas probabilidades de que todos sigan a los líderes.
8. **Entrenar y formar a la gente.** Los programas de formación y entrenamiento sistemáticos, constituirán una motivación, al darle a la gente la oportunidad de mejorar sus capacidades y alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.
9. **Eliminar los factores negativos.** Los anteriores son factores positivos para la motivación; pero hay también agentes negativos de insatisfacción, los cuales deben ser minimizados en lo posible. Ejemplos de estos factores son: una estructura salarial que no sea equitativa; otros son malas condiciones laborales, inadecuada supervisión y prácticas restrictivas o burocráticas injustificadas. Jamás se podrá evitar que la gente se queje de

estas cosas, pero por lo menos se puede reducir las posibilidades de que haya quejas legítimas.

Todos los métodos de motivación descritos pueden y deben usarse. No obstante, la mezcla dependerá del individuo interesado y de los requerimientos de la organización; no funcionan igualmente bien en todas las circunstancias y su impacto es limitado.

Liderazgo: Es lograr que las cosas se hagan cuando hay un objetivo que alcanzar o una tarea por cumplir y se necesita más de una persona para hacerlo. Todos los gerentes, por definición son líderes, dado que sólo pueden hacer lo que tienen que hacer con el respaldo de su equipo, al cual deben inspirar o persuadir para que los sigan. El liderazgo trata, entonces de estimular e incitar a individuos y equipos a dar lo mejor de ellos mismos para alcanzar un resultado deseado.

El liderazgo es necesario, porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino; la efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

Objetivos de un líder: la finalidad última de un líder es realizar la misión con la ayuda de su grupo, y para hacerlo tiene tres objetivos principales: *primero*, lograr el compromiso y la cooperación de su equipo; *segundo*, poner al grupo en acción para alcanzar los objetivos acordados; y, *tercero*, hacer el mejor uso de las destrezas, las energías y los talentos del equipo.

El propósito del líder, es conseguir que la gente haga lo que él quiere, ganándose la cooperación voluntaria y no una sumisión de mala gana; tiene que elevar la moral de su grupo, lo que se dará cuando el grupo sea productivo y sus integrantes trabajen bien unidos. El grupo no necesita sentirse cómodo, de hecho, a menudo estará presionado para hacer más de lo que haría si se le dejara a sus anchas; pero sí necesita sentir que entre todos están logrando algo que vale la pena y los satisface.

Formación de un líder: Los líderes efectivos comienzan con algunos talentos naturales y luego se forjan aprovechando esos talentos. Son buenos para observar cómo hacerlo y cómo no hacerlo; aprenden de la experiencia y siempre están aprendiendo. Sin embargo, dado que los líderes tienen ciertas capacidades naturales, ¿Cómo pueden mejorarlas? Basándose en la práctica, naturalmente, pero también mediante la observación y el análisis de uno mismo y de los demás. A continuación se proporciona una metodología para incrementar la efectividad del liderazgo, la que se desarrolla contestando a tres preguntas.

- ¿Qué es un líder?
- ¿Qué hacen los líderes?
- ¿Cómo lo hacen los líderes?

¿Qué es un líder? La mayoría de los intentos de definir lo que es un líder se concentran en las cualidades requeridas, los factores que influyen al éxito, los rasgos de la personalidad de los líderes exitosos, o de los tipos de líderes que existen. Todos estos puntos de vista miran al líder desde el punto de vista de él mismo o de la organización, pero, por definición, los líderes tienen seguidores; por lo tanto, mirándolos desde el punto de vista de sus subordinados puede lograrse una visión más profunda de lo que son.

Los seguidores quieren sentirse conducidos en la dirección correcta; quieren que se les diga hacia dónde van y por qué; necesitan saber dónde están, qué va a suceder y qué les va a reportar eso. Quieren sentir que todo ello vale la pena. Por eso el líder visionario, quien de alguna manera consigue transmitir su inspiración a todo el equipo, generalmente logra los mejores resultados. Para que el líder tenga éxito es necesario que:

1. **Sea percibido como “uno de nosotros”**: él comparte ciertas características con los miembros de su grupo y no es percibido como un extraño.
2. **Sea percibido como “la mayoría de nosotros”**: él tiene que compartir hasta cierto grado las normas y los valores fundamentales para el grupo. Con sus poderes visionarios puede influir los valores, pero si él se aparta demasiado de esos valores puede fracasar como líder.
3. **Sea percibido “como el mejor de nosotros”**: él tiene que demostrar que es un experto en la tarea de mirar hacia el grupo, que, ciertamente, es superior a su equipo en las capacidades relevantes para la tarea del grupo, como por ejemplo, lograr que éste trabaje unido para un propósito determinado. No necesariamente tiene que ser más experto que cada uno de los miembros de su equipo en aspectos particulares de la tarea, pero si probar que puede dirigir y aportar su experiencia en la obtención de resultados.
4. **Responda a las expectativas de sus seguidores**: es más probable que el líder se gane el respeto y la cooperación de sus seguidores, si se comporta en una forma que corresponda a la que ellos esperan de los buenos líderes. Esas expectativas variarán de acuerdo con el grupo, pero normalmente incluyen que sea directo, justo y firme; y también considerado, amable y abordable.

Sin embargo, no es suficiente definir a un líder en términos de lo que es y lo que sus seguidores piensan acerca de él. También hay que considerarlo desde el punto de vista de lo que hace: sus papeles, las exigencias que se le hacen y el tipo de autoridad que ejerce. A estos aspectos del liderazgo se refiere la siguiente parte.

¿Qué hacen los líderes? Los papeles del liderazgo pueden clasificarse en dos grupos:

1. **Funciones primarias**, las cuales son esenciales para el proceso del liderazgo:
 - a. **El líder como visionario**, tiene una visión del futuro y transmite aquello en lo que cree a su equipo,
 - b. **El líder como ejecutivo**, determina los objetivos del grupo y dirige y coordina las actividades del mismo para alcanzarlos,
 - c. **El líder como persona que se ocupa de hacer planeación**, decide como debe alcanzar el grupo sus fines,
 - d. **El líder como responsable de fijar políticas**, participa en la formulación de políticas en términos de pautas permanentes para lo que el grupo hace,
 - e. **El líder como experto**, tiene la habilidad y la información requeridas por el grupo,
 - f. **El líder como responsable de controlar las relaciones del grupo**, decide cómo debe estar organizado éste e influye la forma en que sus miembros trabajan conjuntamente,
 - g. **El líder como proveedor de retribuciones y sanciones**, tiene el poder de recompensar y de aplicar sanciones, y por tanto ejerce control sobre los miembros del grupo.

2. **Funciones accesorias**, aquellas que el líder puede asumir o que le pueden ser asignadas debido a su posición de liderazgo:
 - a. **El líder como ejemplo**, sirve como modelo de conducta para los miembros del equipo,
 - b. **El líder como símbolo del grupo**, constituye un foco de unión para el grupo,
 - c. **El líder como figura paterna**, puede convertirse en un objeto de identificación e incluso de sumisión,
 - d. **El líder como víctima propicia**, puede convertirse en el blanco de las agresiones de un grupo frustrado, desengañado, desilusionado.

La forma en que un líder desempeñe estos papeles dependerá de tres exigencias esenciales que se le hacen, y que se pueden expresar como sigue: *Primera*, lograr que el trabajo se haga; *Segunda*, crear y mantener el espíritu de equipo y *Tercera*: armonizar las necesidades del individuo con las necesidades de la tarea y del grupo.

Al emprender acciones en cada una de estas áreas, el líder ejerce tres clases de autoridad: La autoridad de la posición (título o rango del cargo), la autoridad de la personalidad (capacidad de inspirar a los demás) y la autoridad del conocimiento (gerencial, técnico o profesional)

La autoridad de la posición puede constituir el punto de partida, pero solo puede sostenerse y usarse efectivamente ejerciendo la segunda y la tercera clases de autoridad. Esto significa utilizar las capacidades naturales y el conocimiento

práctico a la luz de una comprensión de la forma en que los líderes desempeñan sus funciones, particularmente en lo que se refiere a sus métodos para abordar las necesidades de la tarea y de las personas, en concordancia con las exigencias de la situación.

¿Cómo lo hacen los líderes? Los líderes más efectivos adaptan su estilo a la situación, lo que incluye su manera preferida de operar y sus características personales, así como también la naturaleza de la tarea y el grupo. El estilo de liderazgo es la forma en que uno ejerce su papel de líder. Este caracteriza su manera de abordar el manejo de las personas. Los estilos de liderazgo tienden a definirse como pares de opuestos:

Autoritario	Vs.	Democrático
Autocrático	Vs.	Participativo
Centrado en el trabajo	Vs.	Centrado en las personas
Concreto, directivo	Vs.	General, permisivo

De hecho los buenos gerentes tienen un estilo flexible entre los extremos. No existe estilo apropiado para todas las situaciones; uno tiene que estar preparado para ajustar su estilo de acuerdo con las circunstancias, lo cual no implica inconsistencia; los líderes efectivos adoptan el mismo método en circunstancias similares.

Estilos de liderazgo: Se sugiere que hay cinco estilos básicos:

- **Dice.** El líder decide qué hacer y le dice al individuo que lo haga.
- **Vende.** El líder decide qué hacer, pero explica por qué hay que hacerlo.
- **Prueba.** El líder decide el rumbo que quiere tomar, pero antes de acometer la acción busca opiniones y, de ser necesario, modifica su decisión.
- **Consulta.** El líder define el problema, propone cursos alternativos de acción y busca opiniones sobre cual emprender.
- **Acuerda.** El líder define el problema y conjuntamente con el equipo trabaja sobre los cursos de acción alternativos, la evaluación de los mismos y la decisión final.

Estos estilos van desde el autoritario hasta el democrático, pero no hay indicación de que uno sea mejor que otro; habrá circunstancias en las que el gerente tenga que decir a alguien que haga determinada cosa; en otros momentos probablemente tenga que vender la idea o consultar a sus subordinados de una o de otra forma. Su trabajo como líder es analizar la situación y aplicar el estilo más

apropiado, de acuerdo con el conocimiento que tenga de sus capacidades y limitaciones.

Como volverse líder: Como líder, usted empezará con ciertas habilidades naturales y con la experiencia desarrollará ciertas capacidades. Para mejorar sus cualidades de liderazgo, el primer paso que tiene que dar es analítico; conocerse usted mismo. Cheque cada una de las diez cualidades y capacidades de la siguiente lista y vea en qué medida las tiene usted:

1. Habilidad para trabajar con la gente.
2. Habilidad para ganarse el respeto y el apoyo de la gente.
3. Decisión.
4. Entusiasmo.
5. Imaginación (visión)
6. Capacidad de inspirar a los demás con su entusiasmo y su visión.
7. Disposición a trabajar duro.
8. Capacidad analítica.
9. Integridad.
10. Capacidad de cambiar el estilo de liderazgo para adaptarse a la ocasión.

Evalúe sus fortalezas y debilidades en cada punto. Analice las ocasiones en las que haya tenido éxito o en las que haya fracasado y el por qué. Trate de evaluar en qué forma ha ejercido esas habilidades o capacidades y conteste estas preguntas.

- ¿Fue directiva? Da instrucciones específicas y supervisa de cerca.
- ¿Fue de respaldo? Comparte el proceso de toma de decisiones y da apoyo a los subordinados en el desarrollo de su tarea.
- ¿Fue tutelar? Explica las directrices, recoge las ideas y ofrece guía.
- ¿Fue delegador? Da a los subordinados responsabilidad de toma de decisiones y solución de problemas.
- ¿Funcionó?
- ¿Por qué?
- ¿Fue apropiada para la situación?

Si, haciendo este análisis, usted conoce sus fortalezas, puede desarrollarlas; y si conoce lo que funciona en circunstancias particulares, tendrá una buena idea del método que puede adoptar en situaciones similares (en la medida en que sean similares), si es consciente de sus debilidades puede manejarlas lo mejor posible, pero recordando que no tiene caso tratar de inventar una personalidad enteramente nueva.

Conocer su situación: Conociendo ya algo de usted mismo como líder, ahora tiene que aplicar sus capacidades analíticas a entender la situación, de manera que pueda explotar esas fortalezas, minimizar las debilidades y adoptar el estilo de gerencia más apropiado. Su análisis situacional debe responder las siguientes preguntas:

1. **La tarea.**

- ¿Qué se necesita hacer y por qué?
- ¿Qué resultados hay que alcanzar?
- ¿Qué problemas habrá que superar?
- ¿La solución a esos problemas es directa y clara, o hay cierta ambigüedad?
- ¿Es esta una situación de crisis?
- ¿Cuál es el cronograma para la realización de la tarea?
- ¿Qué presiones se van a ejercer sobre mí?

2. **El equipo:**

- ¿Cuál es la composición del equipo?
- ¿Qué tan bien está organizado el equipo?
- ¿Los miembros del equipo trabajan bien, unidos?
- ¿Qué quieren sacar ellos de esto?
- ¿Cómo voy a lograr el compromiso de este equipo en particular?
- ¿Cómo voy a lograr resultados mediante la satisfacción de sus necesidades?
- ¿Qué tan probable es que respondan a los diversos estilos o enfoques del liderazgo que puedo adoptar?

3. **Los individuos que conforman el equipo:**

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo?
- ¿Qué clase de cosas es probable que los motive?
- ¿Cómo es probable que respondan individualmente a las diferentes técnicas o estilos de liderazgo que puedo adoptar?

Seleccionar los estilos de liderazgo apropiados para la situación: Adopte un enfoque situacional del liderazgo, empleando los análisis de usted mismo, la tarea, el equipo y los individuos, para decidir el estilo o estilos más apropiados.

Satisfacer las necesidades de la tarea: Aunque a usted lo hayan designado para esa tarea y le hayan dado la autoridad y el rango para desempeñarla, de todos modos tiene que ganarse el respeto y el entusiasmo de su equipo para poder cumplirla satisfactoriamente, esto lo hace si demuestra a su equipo que:

- Sabe para dónde va: transmite su visión de lo que quiere y su entusiasmo por ello. Define con precisión los objetivos del trabajo.
- Sabe cómo va a llegar allí: estructura su equipo acertadamente y hace y comunica planes claros para alcanzar sus objetivos.
- Sabe lo que espera que realice cada miembro del equipo, asegurando que los programas de trabajo, las metas y los estándares de desempeño se entiendan y definan claramente por todos los interesados.
- Sabe lo que está haciendo, enfrenta los problemas con decisión apenas se presentan, avanza en el cumplimiento de la tarea de

acuerdo con el programa, adapta la tarea siempre que sea necesario y ofrece la habilidad y guía que necesitan los miembros menos experimentados del equipo.

Satisfacer las necesidades del equipo: Para satisfacer las necesidades de la tarea, habrá establecido la estructura dentro de la cual el equipo pueda trabajar bien. Para asegurar que así sea se necesita crear el espíritu de equipo y mantener alta la moral del grupo. Tiene que infundirle a su equipo el sentimiento de responsabilidad compartida por el logro de resultados. Tiene que establecer y mantener la confianza y la fe mutuas y crear sentimientos de interdependencia.

Esto lo logra:

- Haciendo participar al grupo en el acuerdo de objetivos y la revisión de resultados.
- Asegurando que las comunicaciones fluyan libremente entre todos los miembros del equipo.
- Fomentando las reuniones y los contactos informales entre los miembros del equipo.
- Tomando medidas para resolver los conflictos innecesarios, pero reconociendo que las diferencias de opinión, siempre que se debatan con sensatez, pueden ser productivas.
- Siendo accesible, pero manteniendo una distancia suficiente para poder utilizar su autoridad cuando la ocasión lo exija.

Satisfacer las necesidades individuales: Para satisfacer las necesidades individuales, debe asegurar que cada miembro de su equipo:

- Experimente la sensación de logro personal en el trabajo que está haciendo.
- Reciba un reconocimiento adecuado por sus logros.
- Sienta que el trabajo es desafiante, que le exige lo mejor de él y que le da la oportunidad de usar sus habilidades.
- Sepa que está avanzando en experiencia y conocimientos, pero al mismo tiempo sé de cuenta de lo que tiene que hacer para mejorar su desempeño.
- Entienda qué retribuciones obtendrá por el buen desempeño y que sucederá si no cumple. Esto implica dar una retroalimentación positiva por el éxito: por ejemplo, un elogio o una retribución económica. Y también una retroalimentación negativa por el fracaso; por ejemplo, una crítica constructiva o una sanción disciplinaria.

Cómo hacer que el mensaje llegue a todos: La transmisión del mensaje es tan importante como cualquier otro aspecto, si se espera que la visión del director o de cualquier gerente consiga los resultados que merece, es esencial comunicarla de manera que no se limite a informar, sino que también inspire a quienes la reciben. Los receptores tienen que entender los valores y propósitos de la compañía y ser persuadidos par aceptar que el éxito de ésta sirve a sus propios intereses, lo mismo que los de la gerencia.

No conseguir que el mensaje llegue a todos es costoso. Si uno no lo logra, a la gente le será difícil aceptar la necesidad de mejoramiento o cambio, no entenderá qué se espera de ella, y no es muy probable que coopere en los esfuerzos por incrementar la productividad. En síntesis no se identificará con los propósitos de la organización.

Al considerar importante que el mensaje llegue a todos, uno no puede olvidar el valor de hacerlo retornar, es decir, de obtener puntos de vista e ideas de niveles inferiores de la organización. *“Las comunicaciones son un proceso de doble vía, ascendente y descendente”*. La sabiduría no está exclusivamente localizada en la cima, está distribuida por toda la organización y tiene que ser compartida y utilizada en toda la empresa.

Una de las observaciones que más comúnmente se hacen en una empresa, es *“aquí ha habido una falta de comunicación”*. Hay cuatro razones que explican esa falla:

- ❑ La gente es inconsciente de la necesidad de comunicar.
- ❑ La gente no sabe qué comunicar.
- ❑ La gente no sabe cómo comunicar.
- ❑ No se tienen canales adecuados de comunicación.

El primer problema puede resolverse mediante educación y guía permanente. Hay que comunicarle a la gente la necesidad de comunicar.

¿Qué comunicar? Se necesita desarrollar una estrategia para las comunicaciones y ésta debe basarse en el análisis de lo que la gerencia quiere decir y lo que los empleados quieren escuchar.

Contenido de las comunicaciones: Las comunicaciones que salen de la gerencia deben referirse a planes, intenciones y propuestas (dejando abierta la puerta para la retroalimentación de los empleados), y también a los logros y los resultados. Las exhortaciones, si es que se usan, deben reducirse al mínimo, nadie las escucha. Hay que concentrarse en requerimientos específicos en lugar de recurrir a llamados generales sobre cosas tan abstractas como calidad o productividad mejoradas. Los requerimientos deben expresarse de tal modo que enfatizen en que forma todos los interesados trabajarán efectivamente unidos y los beneficios mutuos que se producirán.

Los empleados quieren oír y comentar lo referente a los asuntos que afectan sus intereses. Esto incluye cambios en los métodos y condiciones de trabajo, planes de la compañía que pueden afectar la remuneración o la seguridad, y cambios en los términos y en las condiciones de empleo. Es trabajo de la gerencia comprender lo que la gente quiere oír y de planear su estrategia de comunicaciones en concordancia con ello.

La comprensión puede lograrse haciendo encuestas de actitud, preguntando a los representantes de los empleados y analizando motivos de queja genuinos para ver si unas mejores comunicaciones pueden superarlos. El gerente debe recorrer regularmente la oficina o planta para conversar informalmente con la gente, de esta manera podrá conocerla a ella y ella podrá conocerlo a él. Un error de algunos gerentes es encerrarse entre las paredes de su propia oficina e insistir que los funcionarios vayan a verlo, y que nunca se le vea en la oficina de nadie más (excepto tal vez, en la de su jefe).

Áreas de comunicación y objetivos: Se presenta un cuadro que muestra las áreas de comunicación y el objetivo para cada una:

Área de comunicación	Objetivo.
La comunicación descendente y horizontal de objetivos, las políticas, los planes y los presupuestos corporativos o funcionales, a quienes tienen que llevarlos a cabo.	Asegurar que los gerentes y supervisores reciban información clara, precisa y rápida sobre lo que se espera que logren para llevar adelante los objetivos de la compañía.
La comunicación descendente de instrucciones directas de un gerente a un subordinado sobre lo que éste último tiene que hacer.	Asegurar que las instrucciones sean claras y precisas y que conlleven la motivación necesaria para que la gente se ponga en acción
La comunicación ascendente y horizontal de propuestas, las sugerencias y los comentarios sobre objetivos, políticas y presupuestos corporativos o funcionales, provenientes de quienes tienen que llevarlos a efecto.	Asegurar que los gerentes y supervisores tengan el campo de acción adecuado para influir las decisiones corporativas y funcionales en asuntos en los que tienen experiencia y conocimientos específicos.
La comunicación ascendente y horizontal de información para la gerencia, sobre desempeño y resultados.	Habilitar a la gerencia para checar y controlar el desempeño, de tal manera que, según sea necesario, puedan explotarse las oportunidades o acometer una acción correctiva rápida.
La comunicación descendente de información sobre planes, políticas o desempeño de la compañía.	Asegurar que. 1)los empleados se mantengan informados de los asuntos que los afectan, especialmente cambios en las condiciones de trabajo y factores que influyen en su prosperidad y seguridad; 2)los empleados se sientan estimulados a identificarse más completamente con la compañía.

<p>La comunicación ascendente de los comentarios y reacciones de los empleados a lo que se propone hacer o a lo que efectivamente se está realizando en asuntos que los afectan.</p>	<p>Asegurar que los empleados tengan la oportunidad de expresar sus sugerencias y temores y que la compañía esté en posición de enmendar sus planes a la luz de esos comentarios.</p>
<p>La recepción y el análisis de información proveniente de afuera que afecte los intereses de la compañía.</p>	<p>Asegurar que la compañía esté absolutamente al día en su información sobre legislación y asuntos de mercadeo, comerciales y tecnológicos que afecten sus intereses.</p>
<p>La presentación de información relativa a la compañía y sus productos, al gobierno, los clientes y el público en general.</p>	<p>Ejercer influencia en los intereses de la compañía, presentar una buena imagen de la misma y persuadir a los clientes para que compren sus productos o servicios.</p>

¿Cómo comunicar? Para hacer que su mensaje llegue a todos más efectivamente, uno necesita entender el proceso de la comunicación. Empieza con el emisor que quiere decir algo; él decide, entonces cómo decirlo y transmitirlo. La comunicación llega al receptor, quién se forma una impresión de lo que escuchó y la interpreta con respecto a su propio marco de actitudes y experiencias.

El problema básico de las comunicaciones es que el significado del mensaje que efectivamente recibe una persona, puede ser o no ser el que la otra se propuso emitir. El emisor y el receptor son dos personas que viven en dos mundos diferentes; puede suceder cualquier cantidad de cosas que distorsionen los mensajes entre ellos. Las necesidades y experiencias de las personas tienden a matizar lo que ellas ven y escuchan; los mensajes que no quieren escuchar, son reprimidos, mientras que otros son magnificados, creados de la nada o distorsionados.

Barreras de la comunicación: Existen tantas barreras para las buenas comunicaciones, que difícilmente resulta extraña la queja constante en todas las organizaciones de que las comunicaciones son malas; sorprende que algún mensaje logre llegar inalterado. Aunque la gente trate de comunicarse, a menudo fracasa. Es como decía Schopenhauer “Las personas son como erizos, quieren comunicarse, pero sus púas los mantienen apartados”. Las principales barreras de la comunicación son:

- ❑ Ignorar la información que está en conflicto con lo que ya sabemos.
- ❑ Percepciones acerca del comunicador.

- ❑ Influencias del grupo.
- ❑ Las palabras tienen diferentes significados para personas distintas.
- ❑ Jerga.
- ❑ Contexto emocional.
- ❑ Ruido.
- ❑ Tamaño.

Para superar esas barreras se necesita:

- ❑ Adaptarse al mundo del receptor.
- ❑ Usar retroalimentación.
- ❑ Usar refuerzos.
- ❑ Usar la comunicación cara a cara.
- ❑ Usar lenguaje directo, simple.
- ❑ Reforzar las palabras con acciones.
- ❑ Reducir los problemas de tamaño.

Canales de comunicación: Los nueve canales más importantes que pueden ayudarle a lograr que la comunicación llegue a todos son:

1. **Contacto persona a persona.** Es el mejor de los canales, proporciona retroalimentación directa e inmediata y lo coloca a uno en la posición ideal para adaptarse al mundo del receptor. Se puede modificar el enfoque y darles diferentes énfasis a los mensajes de acuerdo con la reacción de su escucha.
2. **Instrucción de equipos.** Opera en el sistema de cascada, es decir, las comunicaciones o instrucciones parten de la cima y descienden sostenidamente, equipo por equipo, a todos los niveles de la organización.
3. **Video.** Puede llevar los mensajes a todos, y si está debidamente preparado, puede presentar información bastante complicada, por ejemplo, sobre actividades y resultados de la compañía, en forma clara y amena.
4. **Revistas o periódicos internos.** Son un medio obvio para mantener a los empleados informados sobre la compañía, y a menudo se emplean también para efectos de relaciones públicas. Pueden exaltar y explicar los logros de la compañía y así ayudar a aumentar el nivel de identificación e incluso la lealtad.
5. **Boletines de noticias.** Tienden a aparecer más frecuentemente y a enfocar su contenido más a los intereses inmediatos de los empleados, que las formas más refinadas utilizadas por las revistas internas.
6. **Comunicados.** Pueden utilizarse para dar a los empleados información inmediata que no pueda esperar a la siguiente edición del boletín, o pueden servir como sustituto de una publicación formal en los casos en los que la compañía sienta que no se justifica el gasto.
7. **Carteleras.** Son un medio de comunicación frecuentemente mal empleado, el mayor peligro está en dejar que se atiborren de material carente de interés o desactualizado. Es esencial controlar lo que se pone en carteleras y designar responsables para que las atiendan, quitando las notas desactualizadas o no autorizadas.

8. **Comités de concertación.** El propósito es ofrecer un canal de comunicación de doble vía. Es esencial difundir en los locales de la empresa la información pero es muy difícil contar con los miembros de los mismos para hacerlo.

La Planeación De Los Recursos Humanos.

La planeación de los Recursos Humanos parte de los objetivos estratégicos de la compañía y se propone definir cuanta gente desea la organización, pero con particular interés el tipo de personas que necesita, tanto ahora como para el futuro, en términos de su pericia y de la forma en que encajen en la cultura corporativa.

Finalidades de la planeación de Recursos Humanos: Asegurar que la organización consiga y retenga la cantidad y calidad de Recursos Humanos que requiere y esté en capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal.

Actividades de la planeación de los Recursos Humanos: Las actividades a desarrollar en la planeación de Recursos Humanos, giran alrededor de cuatro aspectos:

Proyección de la demanda: Estimación de las necesidades futuras de recursos humanos de acuerdo con los planes estratégicos y las proyecciones de futuros niveles de actividad; estas necesidades se expresan tanto en número de personas como en capacidades y experiencia requerida. Debe evaluarse cualquier cambio en el requerimiento de nuevos tipos de habilidades y capacidades que surjan con motivo de los cambios tecnológicos o de otro tipo que se vayan incorporando en el plan de negocios, de tal manera que los planes se preparen para reclutar, entrenar, reentrenar y desarrollar los recursos humanos que va a necesitar la organización.

La demanda de Recursos Humanos se puede proyectar de diferentes formas, que van desde el juicio de la gerencia, que consiste en análisis empíricos de las personas responsables, pero que no deja de ser una adivinación, hasta el uso de modelos matemáticos basados en estadísticas.

Proyección de la oferta: Estimación basándose en análisis, de la oferta de personal tanto interna como externa a la organización.

Determinación de los requerimientos de Recursos Humanos: Análisis de las proyecciones de la oferta y la demanda para identificar necesidades o excesos futuros de personal.

Planes de acción: Decidir cómo deben alcanzarse las metas de Recursos Humanos y qué se necesita hacer para atender los problemas de cambios tecnológicos importantes, excesos de personal o alto índice de retiros.

Elementos del plan de acción de Recursos Humanos: Dependiendo de las circunstancias, los principales elementos son:

Plan de reclutamiento: El cual establecerá:

- La cantidad, los tipos de personas requeridas y cuando se van a necesitar.
- Todo problema especial de oferta y la forma en que ha de manejarse.
- El programa de reclutamiento.

Plan de desarrollo de Recursos Humanos, el cual mostrará:

- La cantidad de entrenadores o de aprendices requeridos y el programa para reclutarlos o entrenarlos.
- La cantidad de empleados que necesitan entrenamiento o re entrenamiento y el programa correspondiente.
- Los cursos que se van a desarrollar o los cambios que se van a introducir en los existentes.

Plan de retención: El cual describirá las acciones requeridas para reducir la pérdida inevitable de personal, en los siguientes frentes:

- Problemas salariales:** incremento de los niveles salariales para que sean competitivos, mejoramiento de las estructuras salariales para eliminar desigualdades; cambios en el sistema de pagos para reducir las grandes fluctuaciones; introducción de procedimientos para relacionar más explícitamente la remuneración con el esfuerzo o el desempeño.
- Empleados que se retiran para avanzar en su carrera:** oferta de mejores oportunidades de carrera asegurándose de que los empleados sean conscientes de ellas; extensión de las oportunidades de entrenamiento; adopción y puesta en práctica de políticas de promoción desde adentro e introducción de procedimientos de promoción más sistemáticos y equitativos.
- Empleados que se van debido a conflictos:** introducción de procedimientos más efectivos de consulta; participación y manejo de las quejas; mejoramiento de las comunicaciones por medios tales como la instrucción de equipos, empleando las técnicas de solución de conflictos y creación de equipos; reorganización del trabajo y disposición de las oficinas o de los talleres para aumentar la cohesión del grupo; educación y entrenamiento de la gerencia en métodos para mejorar sus relaciones con los empleados.
- La crisis de inducción:** mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección para asegurar que los requerimientos del trabajo sean especificados con exactitud y que las personas seleccionadas concuerden con la especificación; asegurar que a los candidatos se les dé una visión realista del empleo, el salario y las condiciones de trabajo, desarrollar mejores programas de inducción y entrenamiento inicial.
- Escasez de fuerza laboral:** mejorar el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del personal requerido; introducir mejores métodos de planeación y programación del trabajo para suavizar los faltantes,

selección deliberada de empleados que probablemente no aspiren a ascender mucho más arriba de su cargo inicial.

- ❑ **Cambios en los requerimientos laborales:** asegurar que los procedimientos de selección y promoción hagan concordar las capacidades de los individuos con las exigencias del trabajo que tienen que hacer; dar el entrenamiento o los periodos de ajuste adecuados cuando cambien las condiciones de trabajo; adaptar los sistemas de pago por resultados para asegurar que los individuos no resulten injustificadamente castigados cuando sólo se les contrata por periodos cortos.
- ❑ **Pérdidas de empleados nuevos inestables:** tener más cuidado para evitar el reclutamiento de individuos inestables, analizando las características de los aspirantes que puedan generar inestabilidad y empleando este análisis para filtrar los resultados.

El plan de re desarrollo; el cual establecerá los programas de transferencia o reentrenamiento de los empleados existentes.

El plan de manejo de los excesos de personal, el cual indicará:

- ❑ La medida en que el desgaste natural puede absorber los excesos de personal, obviamente, es el método más deseable.
- ❑ Quién, dónde y cuándo va a sobrar.
- ❑ La posibilidad de estimular el retiro voluntario y los alicientes que es necesario ofrecer.
- ❑ Los planes de reeducación o reentrenamiento; en caso de que el plan de desarrollo haya cubierto esto.
- ❑ Los pasos que han de darse para ayudar al personal excedente a encontrar un nuevo empleo.
- ❑ La política para definir los despidos y para pagar indemnizaciones.
- ❑ El programa de consulta con los sindicatos o las asociaciones de empleados y para informar a los afectados.

Presupuestación de los Recursos Humanos: la preocupación por los Recursos Humanos no se limita a conseguir y retener personal, sino que se extiende a la necesidad de controlar que se emplee, de tal manera, que conduzca a incrementar la productividad y evitar el desperdicio o el exceso de trabajadores en una misma ocupación.

Presupuesto: El presupuesto básico es un enunciado cuantitativo del número de empleados requerido de acuerdo con niveles de producción y actividad presupuestados. Este enunciado cuantitativo se traduce en un presupuesto de costos, que es producto del número de personas empleadas y su remuneración durante el año.

Conversión de las proyecciones presupuestales en programas de trabajo: el presupuesto de Recursos Humanos no debe ser simplemente un mecanismo que

le permita a uno controlar la cantidad de personas que se emplean. También debe proporcionar información esencial para la planeación del reclutamiento o la preparación de programas para reducir la cantidad de trabajadores.

Planeación del reclutamiento: Los planes de reclutamiento deben tener como fin, minimizar los costos de enganche de personal y, así mismo, conseguirlo en la cantidad y calidad requeridas. Los anuncios pueden programarse para aprovechar tarifas de descuento, y puede hacerse el esfuerzo de eliminar los recargos de trabajo en el programa para evitar incrementar los costos de dotar de recursos humanos al departamento de personal.

Planeación de la reducción de personal: Los planes para reducir el personal deben hacerse con la mayor anticipación posible, de tal manera que pueden congelarse los reclutamientos y la reducción se logre por desgaste natural.

Definición de requerimientos: Se basa en un sistema de información de recursos humanos que proporciona la base para los planes de recursos humanos (largo plazo) y para el presupuesto de recursos humanos (corto plazo).

Sistema de información de Recursos Humanos: Se usa para preparar estadísticas y analizar la rotación o el desgaste de personal, de tal manera que puedan hacerse proyecciones de la oferta y la demanda y comparaciones entre lo presupuestado y las cifras reales. El primer paso es establecer la base de datos.

Base de datos: la base de datos puede desarrollarse a partir de los registros de personal y del sistema de nómina. Los principales *ítem* sobre cada empleado son:

1. **Información personal:** nombre, dirección, fecha de nacimiento, estado civil, parientes más cercanos, hijos, calificaciones y capacidades especiales, entrenamiento recibido.
2. **Información sobre posición:** cargo actual y trayectoria ocupacional, sitio de trabajo, fechas de iniciación con la compañía y cada puesto ocupado dentro de la empresa.
3. **Información financiera:** remuneración actual, historia salarial; pagos por méritos, bonificaciones, comisiones, por traslados y por horas extras, impuestos, información sobre seguros, deducciones salariales, detalles sobre pensión, detalles bancarios.

Análisis: El análisis de los datos individuales puede proporcionar información que ayude a la planeación y presupuestación de los recursos humanos:

- Listas de empleados analizados por ocupación, localidad, departamento, edad, servicio, capacidades o títulos.
- Cifras de vinculaciones y de retiros de la compañía (las pérdidas de personal pueden analizarse por razones de retiro).
- Índices de desgaste (rotación de personal).
- Índices de enfermedad y ausentismo.

- Comparación de cantidad real de empleados con lo presupuestado.
- Cuenta de salarios y jornadas, real y comparada con el presupuesto.
- Monto de horas extras (horas y costo), real y comparado con el presupuesto.

Rotación de personal o desgaste de la fuerza de trabajo: como suele llamársele, es una medida de la cantidad de retirados durante un determinado período.

Formula para medir la rotación: La formula tradicional es el índice de rotación de la fuerza de trabajo.

$$\frac{\text{Número de retirados en un periodo específico.} \\ \text{(usualmente un año)}}{\text{Número promedio de empleados durante el mismo periodo}} \times 100$$

Si el número promedio de empleados durante un año es 200 y los retirados en ese año son 30, el índice de rotación es: $30/200 \times 100 = 15\%$.

¿Por qué medir la rotación? Las cifras de desgaste deben analizarse con el fin de proyectar las pérdidas futuras y, consecuentemente, los requerimientos. Debe hacerse un seguimiento de las tendencias para detectar cualquier cambio positivo o negativo en la tasa a la que los empleados dejan la compañía. Las razones del retiro deben conocerse mediante entrevistas, y registrarse para analizar y determinar donde pueden tomarse medidas para reducir el desgaste.

Aunque los altos niveles de desgaste evidentemente son preocupantes, dada la discontinuidad y el costo del reclutamiento y entrenamiento, una cifra demasiado baja puede indicar estancamiento e incluso complacencia.

No existen parámetros fijos sobre que nivel de desgaste es bueno o malo, todo depende de las circunstancias, especialmente del tipo de personas empleadas; lo más importante es mantener los ojos puestos en la tendencia del desgaste, no en el nivel absoluto. Esta medición se hace en el ámbito general, pero también puede hacerse en el ámbito de áreas o centros de trabajo específicos.

Para obtener información adicional, sobre los retiros, también puede usarse la fórmula del índice de supervivencia. Ésta mide la proporción de empleados de un reclutamiento que permanece con la compañía después de determinado periodo. Por ejemplo, si una empresa contrata 20 profesionales y al cabo de un año 15 permanecen en ella, la tasa de supervivencia es del 75%. Las tasas de supervivencia pueden usarse para comparar las tasas de desgaste entre diferentes ocupaciones y también para proyectar el número de reemplazos que se requerirán a lo largo de un periodo.

Uso de computadoras: Permiten tener la información de recursos humanos en forma accesible y compacta, y esa sola razón puede justificarlos. Pueden generar información para la toma de decisiones en la planeación de los recursos humanos y en muchas otras áreas del sistema de recursos humanos, en forma flexible, rápida y más comprensiva que cualquier sistema manual.

Los Sistemas De Recursos Humanos.

Los sistemas de Recursos Humanos son los programas esenciales para reclutar, evaluar, remunerar y atender: la salud, la seguridad y el bienestar de la gente de la organización. Los programas claves son:

1. *Consecución de los recursos humanos*: Se refiere a la búsqueda de las personas idóneas para ocupar cada uno de los puestos disponibles en la compañía.
2. *Gerencia del desempeño*: Implica la evaluación de los resultados con respecto de los objetivos y conduce a programas de mejoramiento del desempeño.
3. *Gerencia de la remuneración*: Asegura que los sistemas de remuneración adoptados por la empresa provean incentivos para mejorar el desempeño y las retribuciones relacionadas con la contribución y los logros.

Consecución de los Recursos Humanos: Una vez que se tenga decidido cuanta gente y, en general, qué clase de gente queremos, habrá que darse a la tarea de conseguirla, empezando por saber. *¿Qué se está buscando? ¿Dónde encontrarlo? ¿Cómo atraerlo? ¿Cómo elegir? ¿Cómo concretar la contratación? Y ¿Qué hacer con la gente una vez que ingrese?*

¿Qué se está buscando? Una de las principales razones por las cuales las personas se retiran de las compañías es que, para empezar, no debieron haber sido seleccionadas. Se cometen errores por no haber analizado de antemano los deberes y las responsabilidades del puesto, ni preparado una especificación adecuada de lo que el titular del puesto necesita saber y estar preparado para hacer.

Es muy probable que en el momento de preparar los planes de Recursos Humanos, no exista más que una comprensión superficial de lo que es el puesto. Para saber qué se está buscando se tiene que analizar el trabajo; enseguida preparar una descripción del puesto y finalmente preparar la especificación de requisitos para el puesto o perfil del puesto. Es aún más apremiante el requerimiento de analizar los deberes y de preparar las especificaciones de los nuevos puestos.

Análisis del trabajo: Establece cuáles son las tareas y obligaciones del puesto. Se puede obtener con el jefe del titular o con el titular actual del puesto; en ocasiones se utilizan cuestionarios, pero normalmente quedan preguntas por hacer, lo recomendable es obtener la información mediante entrevistas personales.

Información requerida: La información que se debe obtener es:

- 1º. El nombre del puesto.

- 2°. Un organigrama que muestre por lo menos los puestos inmediatos superiores e inferiores relacionados con el puesto.
- 3°. Una definición del objetivo general del puesto.
- 4°. Una lista de las principales tareas y obligaciones que el titular debe cumplir.
- 5°. La envergadura inicial del puesto, rotación de ventas, presupuesto, cantidad de personas a cargo, rendimiento, etc.
- 6°. Cualquier equipo o herramienta especiales que se empleen.
- 7°. Información sobre cualquier exigencia especial para el trato con la gente dentro o fuera de la organización.
- 8°. Circunstancias especiales tales como: tener que viajar, la probabilidad de transferencia a otra sucursal o localidad, horas de aislamiento, condiciones de trabajo desagradables o peligrosas, etc.

Descripción del puesto: Las descripciones de puestos constituyen cuatro piezas de información:

- **El nombre del puesto:** debe expresar en la forma más precisa posible de qué se trata el trabajo sin que sea excesivamente elaborado.
- **Organización básica:** la persona ante quien debe responder el titular del puesto, y la gente que a su vez es responsable ante él.
- **Responsabilidad general:** enunciado breve (una o dos frases) de la razón de ser del puesto. El enunciado debe permitir distinguir este puesto de otros de la organización y conducir naturalmente a una descripción de las principales obligaciones y responsabilidades,
- **Actividades fundamentales:** la lista de actividades, deberes, obligaciones o responsabilidades fundamentales (sin que importe el término que se use) es la parte más importante de la descripción del puesto. Cada actividad debe representar un elemento clave del trabajo cuya responsabilidad esté en manos del titular y que requiera conocimientos o capacidades específicos. Debe limitar el número de actividades a siete u ocho cosas de manera que puedan destacarse los aspectos cruciales del puesto.

Importancia del qué y del cómo: Las descripciones de la actividad indican **qué** debe hacerse, pero no deben intentar explicar **cómo** hacerlo. No obstante, para efectos de entrenamiento, la presentación general hecha en la descripción del trabajo puede expandirse al análisis de las tareas, el cual entra en mayores detalles para que se puedan identificar las capacidades y el conocimiento reales requeridos para desarrollar cada tarea.

Reglas para la definición de actividades: Las tres reglas de oro para escribir definiciones de actividades son:

- 1°. La definición debe ser breve pero informativa.

- 2º. Cada definición debe expresarse mediante un enunciado que comience con un verbo funcional en voz activa, por ejemplo: *prepara proyecciones de ventas regionales; contesta las consultas de clientes sobre entregas.*
- 3º. Las definiciones deben darse en párrafos separados y numerados para facilitar la identificación de las áreas claves y para que sirvan como referencia.

Ejemplo de descripción del puesto:

<i>Nombre del puesto:</i> Gerente de producto.
Responsable ante: Gerente del grupo de productos.
<i>Responsable ante él:</i> Asistentes de gerencia de productos.
<i>Responsabilidad general:</i> Lograr las metas de contribución del producto, mediante el desarrollo y la puesta en práctica de planes, el seguimiento del desempeño y la toma de medidas correctivas.
<p><i>Actividades fundamentales:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar una estrategia competitiva y de largo plazo para el producto. 2. Preparar planes de mercadeo y proyecciones de ventas anuales. 3. Trabajar con agencias de publicidad para desarrollar y llevar a efecto campañas promocionales y publicitarias. 4. Estimular el interés y el respaldo al producto entre la fuerza de ventas y los distribuidores. 5. Recoger permanentemente informes sobre el comportamiento del producto, las actitudes de la clientela y de los elementos intermediarios, y nuevos problemas y oportunidades. 6. Dar la iniciativa y probar las mejoras al producto para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado.

Otros usos de la descripción de puestos: La descripción de puestos es una herramienta básica para la gerencia de Recursos Humanos, no sólo porque ofrece datos vitales para efectos del reclutamiento, sino también porque constituye información clave para: Diseño y desarrollo organizacional; Planeación de los Recursos Humanos; Entrenamiento; Desarrollo gerencial; Evaluaciones del desempeño y Administración salarial.

Especificación de requisitos para el puesto o perfil del puesto: Señala:

- 1°. **El conocimiento, las capacidades y los atributos personales necesarios para desempeñar el puesto:** Pueden clasificarse en esenciales y deseables.
- 2°. **La calificación, experiencia y el entrenamiento:** También pueden clasificarse como esenciales y deseables.
- 3°. **Límites de edad, sexo u otro,** si es el caso.
- 4°. **Posibilidades de promoción.**
- 5°. **Condiciones del puesto:** Base de operaciones, horas de aislamiento, viajes, condiciones de trabajo en general.
- 6°. **Términos y condiciones de empleo:** Salario básico, bonificaciones, pensión, otros beneficios marginales, etc.

El perfil de puesto se usa conjuntamente con la descripción del puesto; en primer lugar, como base para publicar los avisos o como información a los consultores en reclutamiento; en segundo lugar, como criterios con respecto a los cuales se puedan evaluar los candidatos; y, en tercer lugar, como fuente de información que es necesario transmitir a los candidatos en las entrevistas y ofertas de empleo.

Perfil de un puesto: Ejemplo de especificación de los requisitos de puesto de un gerente de producto:

<p>1. Conocimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Esencial: técnicas de planeación de mercadeo, proyección de ventas, análisis de productos, fijación de precios, mercadeo por objetivos y control de mercadeo; ○ Deseable: técnicas de investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos y planeación de medios.
<p>2. Capacidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Esenciales: contables, en el sentido de tener facilidad para el manejo de cifras y análisis estadísticos básicos; bueno para escribir (redacción de informes); alto nivel de capacidad analítica; ○ Deseables: capacidad para gerenciar y motivar a las personas, y de persuasión (vendedoras).
<p>3. Calificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Esencial: graduado o equivalente; ○ Deseable: primero o segundo grado en estudios empresariales, con énfasis en mercadeo; miembro del Instituto de mercadotecnia.

<p>4. Entrenamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Esencial:</i> (si no es calificado en el campo empresarial o de mercadeo): cursos breves especializados sobre técnicas de mercadeo, o evidencia de que esta familiarizado –ya sea a base de lectura o de experiencia- con los conceptos básicos de mercadeo; ○ <i>Deseable:</i> cursos extensivos completos o temporales en mercadeo.
<p>5. Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Esencial:</i> experiencia de dos años posterior a su graduación como asistente de gerencia de producto o de marca en un departamento de mercadeo o en una agencia publicitaria; ○ <i>Deseable:</i> experiencia en negocios de FMCG (artículos de consumo de alta rotación) y/o experiencia en el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos.
<p>6. Atributos personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ <i>Esenciales:</i> extrovertido, que logra lo que se propone, claro, capaz de trabajar bajo presión.
<p>7. Límites de edad: de 23 a 28 años.</p>
<p>8. Posibilidades de promoción: los buenos gerentes de producto normalmente pueden esperar ser promovidos a gerentes de grupo de productos en el término de dos años.</p>
<p>9. Condiciones del cargo: base de operaciones en Londres, algunos viajes por el Reino Unido, ocasionalmente trabajo hasta altas horas de la noche e incluso en fines de semana (puede ser bajo presión).</p>
<p>10. Términos y condiciones de empleo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Salario inicial: desde cerca de 100,000 hasta 200,000 en circunstancias especiales; ○ Nivel salarial: de 150,000.00 a 175,000.00 anuales ○ Vacaciones: cinco semanas. ○ Programa de pensión: no contribuyente. ○ Semana laboral: 40 horas. ○ Periodo de prueba: un mes. ○ Gastos: los normales, incluidos gastos de transporte por uso de vehículo propio para la empresa (nota: la empresa solo

- o proporciona auto a nivel de gerencia)
- o Prestamos sobre salarios: después de seis meses de servicios.

¿Dónde encontrar lo que se busca?: Aunque no tenga en mente un candidato obvio, se debe pensar en una exploración interna, por si existiera la gente apropiada a quien pudiera interesarle el puesto, porque le represente una oportunidad de promoción, un grado superior, una mayor experiencia o simplemente un cambio; para ello hay que obtener del sistema de información de la empresa un listado de las personas que tengan las calificaciones para el puesto; en caso de que su sistema no le dé los datos, hay que corregir esa deficiencia.

A pesar de que se tengan candidatos, tal vez deba considerarse la posibilidad de extender la búsqueda a posibilidades externas, para ello es conveniente tener en mente las siguientes fuentes alternativas:

- o Ex empleados.
- o Avisos en periódicos o revistas especializadas.
- o Bolsas de trabajo y agencias de empleo gubernamentales.
- o Bolsas de trabajo y agencias de empleo privadas.
- o Consultores en selección o reclutamiento.
- o Consultores especialistas en la búsqueda de ejecutivos (head-hunters)
- o Escuelas y Universidades.

Fuentes de reclutamiento: Para la captación de candidatos idóneos, resulta de especial importancia la elección de las fuentes, hay que elegir los medios que hayan dado resultado en el pasado o que sean adecuados para la vacante de que se trate. Si se examinan las fuentes mencionadas anteriormente, pronto se tendrá una idea de qué puestos anunciar y dónde.

Como ayuda para analizar el comportamiento de una fuente, es esencial revisar la respuesta lograda. Deben llevarse registros de cada aspecto: del costo total, del número de respuestas, del número de personas llamadas a entrevista y del número de personas contratadas. Esta información puede usarse para calcular las siguientes razones:

- o Costo por respuesta (razón básica).
- o Costo por entrevista.
- o Costo por reclutado.
- o Respuestas por persona contratada.

¿Cómo atraerlo? Los candidatos seleccionados por la empresa, se interesarán en colaborar con ella tomando en cuenta los siguientes elementos:

- 1º. **Remuneración:** lo primero que hay que hacer es asegurar que el paquete de remuneración sea atractivo. Esto significa pagos acordes

con los índices salariales del mercado de trabajo. Revise el salario que está ofreciendo comparándolo con cualquier información sobre niveles salariales que pueda obtener.

- 2º. **El puesto:** sus probabilidades de conseguir a alguien bueno son mayores, si el puesto parece, suena y es bueno desde los puntos de vista de interés, reto y oportunidad.

¿Cómo elegir? El proceso de elección de personal dependerá de la descripción y del perfil del puesto, ya que dependiendo de las características del puesto y de las necesidades específicas que debe reunir el candidato, se debe desarrollar un proceso, que debe reunir por lo menos cuatro pasos:

Filtración de solicitudes: Al asumir que se ha obtenido un nivel aceptable de respuestas a su aviso (independientemente de la fuente), será conveniente que existan una serie de filtros, tales como puntualidad, presentación, orden, comportamiento bajo presión, etc. Enseguida se necesitan clasificar, en una primera fase, tal vez sea suficiente en tres categorías: *posibles, dudosas y definitivamente rechazadas.*

Entrevistas: Una entrevista es una conversación que tiene como propósito obtener información sobre el candidato, de modo que se pueda evaluar su calificación y cualidades personales con respecto a la especificación de requisitos, y así hacer una predicción sobre su capacidad para desempeñar el puesto. Este propósito se logra a través de una conversación, porque el carácter bastante informal de esta forma de acercamiento le da al entrevistador mayores probabilidades de obtener lo que quiere.

La mejor manera de lograr lo que se quiere, es determinar de antemano en qué forma va a hacer la entrevista. Se debe leer la solicitud antes de ver al candidato, y decidir las preguntas que se le van a hacer para clarificar su trayectoria laboral, explorar la profundidad de su comprensión de lo que hace y sabe, y probar su capacidad para responder a las exigencias del puesto para el cual está siendo entrevistado.

Hay que decidir también cómo se va a plantear la entrevista. Un método típico y lógico es la entrevista biográfica comenzando por la educación y calificación y luego, siempre que sea aplicable, abordar empleo por empleo, concentrándose en los más recientes. Se debe programar tiempo para preguntas generales sobre las circunstancias e intereses personales del candidato, y para hablarle sobre la compañía y el puesto. El debe tener la oportunidad de hacer preguntas; la calidad de sus preguntas puede ser reveladora.

Usualmente es aconsejable dejar la descripción detallada del puesto para después de haber entrevistado al candidato; no tiene sentido gastar tiempo contándole todo acerca de un trabajo a una persona que no satisface los requisitos necesarios.

Pruebas: Cuando se preparan y administran acertadamente, pueden constituir una evidencia adicional e imparcial acerca de lo que sabe y puede hacer el candidato. Los principales tipos de pruebas que pueden utilizarse, son:

- ❑ **Pruebas de inteligencia:** éstas son pruebas muy conocidas que intentan medir la inteligencia, especialmente la capacidad de raciocinio.
- ❑ **Pruebas de rendimiento:** éstas miden habilidades o destrezas adquiridas mediante entrenamiento o experiencia. El ejemplo típico es la prueba mecanográfica, en la que es fácil determinar cuantas palabras por minuto puede escribir una persona, y comparar ese rendimiento con los estándares requeridos para el trabajo.
- ❑ **Pruebas de aptitud:** éstas pruebas están diseñadas para predecir el potencial de un individuo para desempeñar un puesto o realizar tareas específicas. Cubren áreas como aptitud para trabajos de oficina, aptitud para manejar números, aptitud y destreza mecánicas, etc.
- ❑ **Pruebas de personalidad:** su propósito es evaluar el tipo de personalidad que tiene el aspirante, en términos de rasgos (estilos de conducta: como agresividad, o persistencia) o tipos (aspectos que caracterizan a un individuo: como extroversión o introversión).

Utilidad de las pruebas: Para ser útiles las pruebas tienen que cumplir dos requisitos. En primer lugar, tienen que ser válidas para lo que supuestamente miden y dar un indicio de la conducta futura; en segundo lugar, tienen que ser confiables para producir los mismos resultados en circunstancias similares. Las pruebas son inútiles a menos que sean validadas mediante la comparación de los resultados de las mismas con la conducta real.

Referencias: Se debe verificar, con los últimos patrones, que la información dada por el candidato sea correcta: puesto, años de servicio, nivel de remuneración y razones de su retiro, si es el caso. También puede hacerse la pregunta obvia: *¿lo volvería a emplear?*, aunque no siempre la respuesta será veraz.

¿Cómo concretar la contratación? Una vez que el candidato es aceptado en el puesto, será necesario cubrir todas las formalidades para la contratación definitiva, lo primero será integrar un expediente que contenga toda la documentación del contratado y en seguida presentar los avisos ante las dependencias oficiales.

Contenido del expediente de personal: Conforme a la fórmula de contratación; lo que debe contener el expediente de personal es lo siguiente:

- ❑ Solicitud de empleo, totalmente requisitada.
- ❑ Contrato de trabajo individual (por tiempo indeterminado o por obra o tiempo determinado, según las políticas de la empresa).
- ❑ Acta de nacimiento o carta de naturalización y acta de matrimonio.
- ❑ Comprobantes de estudios o certificados de habilidades laborales, en su caso *curriculum vitae*.
- ❑ Comprobante de domicilio actualizado.

- ❑ Cartas de recomendación (según las políticas de la empresa).
- ❑ Identificación oficial con foto y firma.
- ❑ Registros oficiales: cédula del CURP, número del IMSS.
- ❑ Exámenes médicos generales y/o especiales.
- ❑ Exámenes técnicos de admisión.
- ❑ Constancia de entrega de reglamento interior de trabajo.
- ❑ Constancia de entrega de uniformes, material de trabajo y/o equipo.
- ❑ Constancia de afiliación sindical.
- ❑ Otros documentos (dependiendo de las características de la empresa).

El expediente individual servirá también para conservar la documentación relativa a la persona, tales como incapacidades, avisos de promoción, permisos, etc.

¿Qué hacer con la gente una vez que ingrese? Para conseguir al empleado, se ha invertido una considerable cantidad de tiempo y dinero; y es importante que si ha de ser un buen empleado, parta de un buen comienzo.

Debe prepararse un entrenamiento de inducción para asegurar que el nuevo empleado sepa exactamente lo que se espera de él y rápidamente pueda asumir todas sus funciones. Es importante destacar el papel motivador de este entrenamiento, ya que el empleado se sentirá parte de la empresa en un muy corto plazo.

Programas de inducción: Los nuevos empleados deben recibir toda la información que necesitan sobre la compañía, es recomendable entonces, que este entrenamiento cubra por lo menos tres aspectos:

- 1º. **Inducción a la empresa:** en este proceso se proporciona información relativa a la filosofía y cultura de la empresa, su visión, misión y valores corporativos, lo que se hace en la empresa y cómo se hace. Es recomendable que sea impartido por un ejecutivo del más alto nivel.
- 2º. **Inducción al área, departamento o centro de actividades:** la información que se proporciona al empleado es la relativa a cómo funciona el área, sus objetivos estratégicos y la estructura que soporta el desarrollo de los mismos. Le corresponde al gerente o jefe de área este proceso.
- 3º. **Inducción al puesto:** se comunica al empleado los detalles relativos a su función; las instalaciones y servicios que están a su disposición, métodos de pago y en general las actividades que corresponden a su puesto. El gerente de Recursos Humanos o su jefe directo serán responsables de este proceso.

Seguimiento: A los nuevos empleados hay que hacerles un seguimiento antes de que pase mucho tiempo, para asegurar que se estén afianzando en su puesto y que hayan recibido el entrenamiento adecuado. Al cabo de unos pocos meses debe hacerse una revisión formal, con esto, si el empleado no se está desempeñando satisfactoriamente, pueden tomarse medidas oportunas para hacerle ver que hay problemas; entonces debe dársele una guía sobre lo que

necesita saber para superarlos. Esta revisión formal también permitirá verificar la efectividad del procedimiento de selección.

Gerencia del desempeño: El propósito es crear un sistema que parta de la evaluación y de la forma en que se esté desempeñando el personal en su trabajo, en el que la información obtenida constituya la base para la planeación y puesta en marcha de programas de tutoría, entrenamiento, mayor experiencia o autoformación, para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización como un todo.

Necesidad de evaluar: A los individuos suele juzgárseles superficialmente y con prejuicios, a la vez que se les mantiene ignorantes de lo que se piensa de su trabajo, si lo están haciendo bien, mal o regular; esto conduce inevitablemente a la desmotivación, la relajación y a un desempeño permanentemente deficiente. La inmensa mayoría de las personas, cuando hay la oportunidad, quieren mejorar, con los consiguientes beneficios para ellos y para la organización, pero un enfoque inadecuado de la gerencia del desempeño no les da esta oportunidad. Así tanto ellos como la compañía sufren.

A continuación se describen los propósitos de la evaluación; la forma de conseguir esos propósitos; las técnicas de evaluación y los beneficios que se derivan de una gerencia efectiva del desempeño.

Propósitos de la evaluación: La evaluación es, o debería de ser un proceso continuo, pero a pesar de que lo sea, de tiempo en tiempo es necesario hacer un inventario, que revise el desempeño y el progreso que hubo durante un determinado periodo, para construir una base en la que descansen las medidas que se tomen. Tiene tres propósitos:

- 1º. **Contribuir al mejoramiento del desempeño** al identificar las fortalezas y las debilidades, así como identificar como desarrollar las primeras y superar las segundas.
- 2º. **Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades**, ahora o en el futuro, y brindar una guía sobre lo que debe hacerse para asegurar que ese potencial se realice.
- 3º. **Ayudar a decidir sobre incrementos salariales**, para que sea más justa la relación entre el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

Cómo se realiza una evaluación: Para poder realizar una evaluación, se parte de la revisión del desempeño, en la cual se plantean tres preguntas:

1. **¿Qué se logró durante el periodo con respecto a lo que se esperaba lograr?:** Una comparación cuantitativa y cualitativa entre los compromisos establecidos y las metas logradas.
2. **¿Qué factores influyen para el nivel de logros?** Los resultados pueden relacionarse con los esfuerzos o las capacidades personales del individuo en cuestión, o con factores externos que escapan a su control directo.

3. **¿Qué se necesita hacer para mejorar el desempeño?** Las acciones a tomar como consecuencia de la evaluación, tanto por la persona como por la compañía.

Potencial de los individuos: La revisión del desempeño conduce a la revisión del potencial, en el que se trata de conocer el potencial del individuo para avanzar más allá de su nivel actual de responsabilidad y definir lo que la compañía, a través de su jefe directo o del propio individuo ha de hacer para asegurar que desarrolle todo su potencial.

Finalmente, los resultados de la revisión del desempeño y del potencial constituyen una guía para los incrementos salariales.

El proceso de evaluación: La finalidad es que el jefe y su subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que éste último ha logrado y lo que necesita hacer para mejorar su desempeño. Las probabilidades de lograr ese fin son mayores, si la discusión se basa en la comparación de los resultados acordados con metas o estándares de desempeño también acordados. Está fuera de lugar criticar a alguien por no haber realizado algo que no supiera que debía realizar.

Debe basarse, hasta donde sea posible, en hechos objetivamente observados y no en opiniones subjetivas. A nadie le gusta que lo critiquen, y sólo se acepta y se procura corregir cuando se siente que es justo; y sólo se considera justo si el individuo acepta cabalmente que no ha alcanzado los estándares con los que él previamente había estado de acuerdo como razonables y alcanzables.

El procedimiento para la evaluación: Implica que el gerente y el subordinado discutan conjuntamente con miras a llegar a un acuerdo en cada una de las siguientes etapas:

1ª Etapa: El propósito general del cargo.

2ª Etapa: Las tareas fundamentales que deben realizarse para cumplir ese propósito. Estas tareas suelen llamarse áreas de resultados claves o principales responsabilidades, y, en lo posible, deben limitarse a siete y ocho.

3ª Etapa: Por cada tarea, los objetivos por alcanzar durante un periodo, definidos como:

- Metas: resultados que pueden cuantificarse en términos tales como utilidades , rotación de inventarios, rotación de ventas o costo por unidad.
- Estándares enunciados, cualitativos en áreas donde no pueden establecerse metas cuantitativas, sobre lo que debe lograrse continuamente para que la tarea se realice bien. El enunciado completa la frase..."El estándar de desempeño requerido para esta tarea se habrá cumplido si..."

- Tareas o proyectos especiales: cosas específicas que tienen que llevarse a cabo observando un estándar definido y en un tiempo determinado.

4ª. Etapa: Los resultados que se hayan logrado, comparados con las metas, los estándares o las tareas especiales previamente acordados, identificación de las razones del éxito o fracaso y acuerdo sobre los pasos que deben darse para mejorar el desempeño.

5ª. Etapa: Los objetivos revisados para el siguiente período de evaluación.

6ª Etapa: El producto de las acciones acordadas en la etapa 4 y cualesquiera otras acciones requeridas.

Sistema de evaluación: El procedimiento de evaluación antes descrito debe hacerse de la manera más informal posible, con el mínimo de papeleos, aunque es inevitable que en un principio sea una labor complicada. El trabajo de acordar responsabilidades, establecer objetivos y revisar resultados es parte del proceso natural de gerencia y no debe convertirse en un ritual. Por otro lado es conveniente que al personal se le de entrenamiento para que lleven a cabo procesos de autoevaluación más frecuentes que le reporten los beneficios de este proceso y le permitan finalmente lograr su crecimiento en el día a día. El proceso final con el gerente debe ser muy cómodo para todos, y básicamente se realiza como sigue:

Los únicos papeles que se necesitan son:

1. Una hoja en la que se estipule el propósito general y se haga la lista de las siete u ocho tareas fundamentales, cada una descrita tan sucintamente como sea posible. De tiempo en tiempo ésta deberá de actualizarse.
2. Una hoja en la que se haga la lista de las metas estándares y proyectos acordados, se actualiza regularmente al principio de cada período de revisión.
3. Una hoja que registre los resultados de la revisión del desempeño. Esta debe limitarse a sólo cuatro títulos:
 - a. Comentarios sobre los resultados alcanzados.
 - b. Comentarios sobre las fortalezas y debilidades del desempeño que contribuyeron a ese resultado.
 - c. Enunciado de acciones acordados de parte del individuo: cosas específicas para mejorar su desempeño, que hará el mismo o su gerente. Este último puede ofrecerle tutoría o mayor experiencia o entrenamiento.
 - d. Nota del gerente sobre el potencial que tiene el individuo y lo que hay que hacer al respecto.

Las hojas anteriores son para uso del gerente y del individuo interesado, y no deben perderse en algún sistema del departamento de personal. Sin embargo es deseable extraer información de la hoja de revisión, para uso de la compañía, que indique cualquier necesidad de entrenamiento general y proporcione la lista de quienes tengan potencial para ser promovidos.

Beneficios de la gerencia del desempeño: La gerencia del desempeño asegura que los gerentes y sus subordinados sean conscientes de lo que se necesita hacer para mejorar el desempeño. Conduce al entrenamiento en función del desempeño, en el que todos los aspectos del programa se diseñan para satisfacer una necesidad particular de entrenamiento: una fortaleza que desarrollar o una debilidad por superar.

La retroalimentación que brinda la gerencia del desempeño, permite a la gente saber dónde está, hacia dónde debe ir y como llegar ahí. Puede ligarse con el pago en función del desempeño, en la cual la remuneración depende claramente de los resultados logrados.

Gerencia de la remuneración: Se refiere esencialmente al diseño, puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de pago que ayuden a mejorar el desempeño organizacional. Para esto, los sistemas tienen que asegurar niveles y estructuras salariales competitivas y equitativas, y que la remuneración esté explícitamente ligada a la contribución, al desempeño y al potencial. Hoy el énfasis se le da al pago en función del desempeño, con el objetivo de lograr productividad a través de la gente.

Objetivos de un sistema de remuneración: Se tiene que crear y gerenciar una estructura de pagos o que atraiga, retenga y motive a la gente. Para hacerlo, el sistema de remuneración tiene que ser:

- ❑ **Externamente competitivo:** debe estar de acuerdo con los precios del mercado, pues de lo contrario ciertamente no se podrá atraer personal de buena calidad. De igual manera, le será difícil retenerlo a menos que el trabajar para la empresa le dé otros beneficios que el dinero por sí solo no puede comprar.
- ❑ **Internamente equitativo:** el sistema de remuneración no sólo debe ser justo; también tiene que sentirse justo. Nada posee tantas probabilidades de desmotivar a alguien como saber que a otra persona se le paga más por hacer el mismo trabajo o, lo que es peor, que se le pague más por hacer un trabajo de menor responsabilidad. Si se le da dinero extra por méritos, tiene que verse que sea bien merecido.
- ❑ **Capaz de dar retribuciones conmensurables con el desempeño:** el dinero es el motivador más efectivo, a pesar de que no sea el único y de que su impacto no necesariamente sea duradero.

Como cumplir los objetivos: Para cumplir los objetivos señalados, se necesita:

- Entender los factores que afectan los niveles de pago.
- Saber cómo obtener información confiable sobre las tasas del mercado.
- Saber cómo evaluar los trabajos para poder lograr una estructura de pagos equitativa.
- Entender los diferentes sistemas de pago que uno puede operar.
- Estar capacitado para crear y mantener una estructura salarial.
- Establecer y gerenciar un sistema de administración salarial que logre consistencia y economía en la operación.

Factores que afectan los niveles de pago: Un empleo vale lo que el mercado dice que vale, aunque esto sólo es cierto a medias. Las fuerzas del mercado, influidas por los factores de oferta y demanda, ciertamente son importantes; sí la empresa está compitiendo por personal, tiene que pagar precios competitivos; no obstante, lo que también debe hacer, es pagar lo que el trabajo vale para la empresa.

El factor externo de los salarios del mercado y la necesidad interna de dar retribuciones acordes con la contribución del puesto y del titular del mismo a la compañía, son influencias de primer orden, sin embargo, también existen otras influencias, la presión sindical, la posición financiera de la empresa y el estado de la economía. Los factores mencionados ejercen diferentes niveles de presión en diferentes momentos y en diferentes situaciones; uno de los mayores problemas que se puede encontrar para mantener un sistema de pagos competitivo y equitativo, es la conciliación de estas fuerzas.

Por supuesto, la empresa puede tratar de resistirse a pagar los salarios excesivos que marque el mercado, cuando sea el caso, pero entonces conseguir personal le será difícil, por otro lado puede buscar que sus salarios internos mantengan el ritmo del mercado, lo cual es altamente deseable pero potencialmente costoso. Ninguna empresa fija deliberadamente salarios inferiores a los del mercado, y, aunque se permitan caer en esa posición, ellas mismas tendrán que salir cuando vean que no pueden atraer ni retener personal.

Es posible reducir el riesgo de depender de candidatos externos, haciendo un verdadero esfuerzo por desarrollar al personal de la compañía y promoverlo desde adentro; esto significa una ventaja, ya que para muchas personas existe una especie de inercia que le indispone para asumir el riesgo de un cambio y trastornarse abandonando su cómoda rutina, a menos que reciba una oferta que no pueda rechazar. Esta inercia compensa parcialmente el retraso de los salarios internos con respecto a los precios del mercado, pudiéndose sacar ventajas adicionales al mantener los sueldos a un nivel lo suficientemente alto para forzar a la competencia a pagar remuneraciones muy por encima de los demás.

Por supuesto, siempre hay ocupaciones donde las presiones del mercado son tan violentas que obligan a mantener el ritmo de las tasas del mercado. En esas categorías posiblemente la empresa se vea forzada a reconocer lo inevitable y crear estructuras de pago con los precios del mercado, lo cual significa que

algunos empleos deben pagarse por encima de lo que exigirían unas estrictas condiciones de equidad interna, en estos casos, es particularmente importante asegurarse de obtener información precisa sobre los precios del mercado.

Estudios de salarios: se puede obtener información sobre las tasas del mercado de las siguientes fuentes:

- ❑ **Avisos de oferta de empleos:** hay que tomarlos con recelo porque existen puestos que pueden no ser comparables o los precios que mencionan ser desorientadores, y, en alguna medida se alimentan unos de otros, creando una espiral inflacionaria.
- ❑ **Consultores y agencias:** al buscar ayuda de un consultor en reclutamiento, un head hunters o una agencia, lo aconsejarán sobre lo que tiene que pagar.
- ❑ **Aspirantes:** se obtiene información de lo que los mismos aspirantes informan que se les está pagando.
- ❑ **Estudios publicados:** existen publicaciones de estudios sobre salarios, efectuados por organizaciones gubernamentales.
- ❑ **Benchmarking:** empresas pertenecientes al mismo, intercambian información sobre tasas de pago y beneficios marginales sobre la base de reciprocidad.

Se puede recurrir a una o a una combinación de estas fuentes, en el entendido de que mientras mas importante sea obtener información precisa, mayor será la necesidad de recurrir a fuentes adicionales.

Evaluación de los puestos: su fin es comparar el precio o valor intrínseco relativo de los puestos dentro de una organización; al establecer una jerarquía de puestos, ésta suele traducirse en una estructura de graduación de los mismos a la que se asignan niveles de pago. Las tasas de pago pueden estar determinadas o fuertemente influidas por las tasas del mercado o por negociaciones, pero en este contexto, el propósito de la evaluación de puestos es proporcionar una guía sobre relatividades y diferenciales internos.

Cuando se dice que el puesto “A” tiene más valor que el puesto “B”, se está haciendo una evaluación de puestos, pudiendo ser subjetiva o instintiva y estar influida por gustos personales o factores históricos. Para reducir el peligro de emitir juicios enteramente subjetivos, es mucho lo que puede decirse a favor de un método analítico que por lo menos comienza con una descripción real de lo que implica el puesto.

El punto de partida para la evaluación de puestos es el análisis de los mismos, que indica lo que se hace en el puesto y brinda una base para la comparación, ya que la evaluación de puestos es esencialmente un proceso comparativo. Lo que se hace al evaluar un puesto es comparar lo que se piensa que ese puesto vale en relación con el valor de otros cargos. El valor o precio de un puesto es fundamentalmente la contribución del mismo al logro de los objetivos de la

compañía, y dado que esa contribución no puede medirse en términos absolutos, uno tiene que basarse en enunciados comparativos de lo que el puesto implica y se espera que logre.

Descripción del trabajo: El análisis de puestos conduce a la descripción del trabajo que se hace, en forma similar a la descripción del puesto que se usa para el proceso de selección, pero con mayor análisis ya que se debe identificar en que medida están presentes diversas características o factores que distinguen los valores relativos de los puestos, hay muchas formas de evaluación de puestos, y en cada una se utilizan diversos factores, pero los básicos tienden a ser:

Responsabilidad: Las responsabilidades de un puesto son las obligaciones particulares que debe asumir quienquiera que desempeñe ese puesto. La responsabilidad implica el ejercicio de la discreción para tomar decisiones que comprometan recursos de la compañía. Se mide por referencia al campo de acción o envergadura del puesto, el impacto que se tenga en los resultados finales, el grado de autoridad que el titular tenga para tomar decisiones y el grado de libertad que se tenga para actuar (como se supervise el trabajo).

Conocimiento práctico: La medida en que el titular del puesto tenga que analizar, evaluar e innovar para resolver problemas.

Complejidad: La serie de tareas que tenga que realizar y la diversidad de problemas que tenga que resolver.

Comparación de sistemas de evaluación de puestos: A continuación se sintetizan los principales tipos de sistemas de evaluación de puestos y sus ventajas y desventajas:

Sistema	Características	Ventajas	Desventajas
Evaluación de tasas del mercado	Gradación de puestos por referencia a la información sobre tasas del mercado y por comparaciones directas con puestos de un nivel igual o cercano dentro de la organización.	Realista, práctico, directo y rápido	La información sobre las tasas del mercado puede ser difícil de obtener o imprecisa.
Ordenamiento	Se hacen comparaciones totales de puestos para ponerlos por orden de Importancia.	Fácil de aplicar y de entender.	Carencia de estándares definidos para juzgar; no se miden las diferencias entre puestos.

Clasificación de puestos	Se definen categorías de puestos y cada puesto se ubica en una categoría comparando la descripción total del mismo con la definición de la categoría.	Es sencillo de manejar y se tienen estándares definidos para el juicio, en forma de definiciones de categoría.	Es difícil asignarles categorías a puestos complejos sin usar definiciones excesivamente elaboradas.
Puntos	Cada factor se califica para producir un puntaje general para el puesto.	El proceso analítico de considerar separadamente factores definidos permite que haya objetividad y consistencia en los juicios.	Es complejo de instalar y mantener; de todos modos se necesita juicio crítico para calificar puestos con respecto a los diferentes factores.

La elección del sistema, dependerá del tamaño y de la complejidad de la organización; los tipos de puesto que se vayan a evaluar; el tiempo y los recursos disponibles; y la medida en que se tenga que *vender* el sistema al personal. Debido a que todas las organizaciones son diferentes en estos aspectos, no es posible ser categórico con respecto al sistema que debe usarse.

En general puede decirse que el método de tasas del mercado es el indicado cuando se requieren resultados rápidos y aceptables, en casos en los que se puedan obtener datos razonablemente precisos sobre esas tasas. La gradación resultante puede verificarse mediante un simple ejercicio de ordenamiento, y, si se considera que pueda ser útil para futuras evaluaciones, los grados pueden definirse ampliamente por referencia a puestos que queden dentro de ellos.

El ordenamiento es un método útil cuando se trata de evaluar rápidamente una amplia variedad de puestos, sin embargo, es mejor, en combinación con otros métodos, para confirmar la gradación producida como resultado de una evaluación de tasas del mercado, o bien como ejercicio preliminar al desarrollo de un sistema de clasificación de puestos.

Los de clasificación de puestos generalmente son más apropiados cuando lo que se quiere es un método rápido y simple para oficinistas y para puestos de niveles más altos, en caso de considerar que no se puede usar un sistema de puntos analíticos, pero que de todos modos, se requiere alguna guía para clasificar los puestos. En estas circunstancias, lo mejor es definir las categorías después de haber hecho una evaluación de tasas del mercado y un ejercicio de ordenamiento general.

Los sistemas de puntos pueden usarse en situaciones complejas, en las que se considere que solo un método altamente analítico puede proporcionar una base aceptable para la evaluación. Su naturaleza elaborada puede hacerlos difíciles de entender, pero si se cree que el personal afectado por la evaluación va a quedar más impresionado por la evidente cantidad de tiempo y la complicación de introducir el sistema, entonces pueden justificarse muy bien los costos del mismo.

Programa de evaluación de puestos: Este programa abarca ocho etapas:

*1ª. Etapa: es la **etapa preliminar**, en la que se obtiene información sobre las disposiciones actuales. Se toman decisiones sobre la necesidad de un nuevo sistema o de una revisión del existente y se elige el tipo de sistema que se va a utilizar.*

*2ª. Etapa: es la **etapa de la planeación**, en la que se elabora el programa; se le informa al personal afectado; se hacen los arreglos que se requieran para establecer grupos de trabajo conjunto y se selecciona la muestra de puestos que se va a analizar.*

*3ª. Etapa: es la **etapa del análisis**, en la que se recoge información sobre la muestra de los puestos que servirán de referencia o como base para la evaluación interna y externa.*

*4ª. Etapa: es la **etapa de la evaluación interna**, en la que se ordenan los puestos utilizando el sistema de evaluación escogido y se les asigna una categoría, generalmente en forma provisional, mientras se recoge la información de las tasas del mercado, excepto en el caso en que se use un sistema de clasificación de puestos para ubicar los puestos en una categoría existente.*

*5ª. Etapa: es la **etapa de evaluación externa**, en la que se obtiene información sobre las tasas del mercado.*

*6ª. Etapa: es la **etapa en la cual se diseña la estructura salarial**.*

*7ª. Etapa: es la **etapa de gradación** en la que se ubican los puestos en la estructura de pagos.*

*8ª. Etapa: es la **etapa final**, en la cual se desarrollan los procedimientos de mantenimiento de la estructura salarial para que los niveles salariales puedan ajustarse a las presiones inflacionarias; para que puedan clasificarse nuevos puestos dentro de la estructura y para que los puestos existentes puedan reclasificarse de acuerdo con los cambios de responsabilidades o de las tasas del mercado.*

Estructuras salariales: consisten en los niveles salariales para puestos únicos o para grupos de puestos. En muchas compañías pequeñas la estructura no es más que la serie de salarios que se pagan, tienen la ventaja de la flexibilidad y pueden

funcionar bien, siempre que se tenga cuidado en la fijación y progresión de los salarios. En empresas más grandes, o donde se considere que hay necesidad de ejercer un control cuidadoso de los niveles salariales, son más comunes las estructuras por categorías.

La estructura salarial típica consiste en tasas para cada trabajo, las que normalmente se fijan mediante negociación. Los puestos pueden catalogarse como *capacitados*, *semi-capacitados* y *no capacitados* y pueden pactarse sumas adicionales por tener capacidades especiales, manejar ciertos equipos o máquinas, o trabajar en condiciones peligrosas o desagradables.

Algunas compañías operan satisfactoriamente con sistemas de salario fijo sin pago adicional por rendimiento o esfuerzo, pero muy probablemente ello las fuerce a pagar sueldos superiores a lo común. De todos modos son muchas las empresas que tienen un sistema de pago por resultados.

Estructuras salariales por categorías: Consiste en una secuencia de rangos o franjas salariales, cada una de las cuales tiene un mínimo y un máximo definidos. Se asume que todos los puestos asignados a una categoría tienen en términos generales igual valor, aunque de todos modos están sujetos a un sistema de progresión salarial; esto significa que los individuos que tienen un determinado puesto, avanzarán a través de la franja de acuerdo con sus méritos, tiempo de servicios, o una combinación de ambos.

Características de las estructuras salariales: Las principales características de las estructuras salariales son:

- Son suficientemente amplias para que los salarios progresen en relación con el desempeño y de acuerdo con el nivel del puesto. La diferencia porcentual entre los límites mínimo y máximo de los niveles inferiores, generalmente es menor a la que existe en los niveles gerenciales.
- Entre las franjas adyacentes hay un salto significativo para compensar adecuadamente el incremento de responsabilidad que significa la promoción a la siguiente categoría.
- Hay un traslapo entre los rangos, que da margen para que las personas muy experimentadas o capaces en una categoría, avancen a un nivel superior de remuneración, que individuos relativamente inexpertos en la categoría inmediata superior.
- El punto medio del rango se toma como meta o tasa del mercado aplicable al individuo absolutamente capaz en el puesto.

Dentro de una estructura salarial por categorías, los salarios progresan desde el punto de partida (en algún lugar entre el tope inferior y el punto medio de la franja, dependiendo de la experiencia) hasta el límite superior, a base de incrementos. Un sistema de evaluación del desempeño que se base en juicios objetivos permitirá decidir la forma justa de relacionar la retribución con el desempeño.

Sistemas de pago por resultados y bonificaciones: el principio de relacionar la remuneración con el desempeño o el esfuerzo, es muy sano; el problema es establecer y mantener un sistema efectivo. Para pensar en un sistema de esta naturaleza, se tienen que conocer los criterios de éxito; la aplicación de los sistemas de pago por resultados y el uso de bonificaciones e incentivos para gerentes y otros funcionarios.

Criterios de éxito: A menudo los sistemas de bonificación no logran su objetivo de estimular un mejor desempeño. Su éxito depende de los siguientes criterios:

- 1°. La suma pagada debe ser significativa. No tiene sentido establecer un sistema directamente relacionado con el desempeño que no brinde una oportunidad razonable de ganar un buen porcentaje adicional del salario básico.
- 2°. El sistema debe ser lo suficientemente sensible para asegurar que la retribución sea proporcional a los logros.
- 3°. Debe haber un vínculo tan directo como sea posible entre el esfuerzo o la contribución y la retribución.
- 4°. El sistema debe ser fácil de comprender.
- 5°. El sistema debe mostrar qué es justo.
- 6°. No debe haber una dilación injustificada entre el esfuerzo y la retribución.
- 7°. Tiene que haber un programa adecuado de revisión del sistema en circunstancias cambiantes.
- 8°. Debe definirse un límite máximo de bonificaciones para evitar que el sistema se salga de las manos.
- 9°. El sistema tiene que ser manejado efectivamente. No puede dar lugar a un arrastre de corriente, lo cual significa laxitud en las tasas, de tal modo que las bonificaciones puedan incrementarse sin un mejoramiento proporcional del desempeño.
- 10°. El sistema debe beneficiar no sólo al individuo sino también a la compañía.
- 11°. Su manejo no debe ser demasiado costoso.

Pago por resultados: Usualmente tienen tarifas por unidad de producto o se basan en el tiempo asignado. Estos sistemas pueden aplicarse a trabajadores individuales cuando operan aisladamente, o a grupos de trabajadores cuyo rendimiento es interdependiente. Los sistemas de grupo tienen la ventaja de fomentar el espíritu de equipo, romper las líneas de demarcación y estimular al grupo a auto disciplinarse para alcanzar metas.

Los sistemas por unidad trabajada y por tiempo asignado, suelen ser criticados porque es difícil evitar el arrastre de la corriente; por mucho que se esfuerce la gerencia, tiene que enfrentar una fuerte oposición si quiere modificar las tasas, por lo que el sistema se debe basar en un estudio adecuado del trabajo y si los estándares se controlan continuamente y pueden alterarse siempre que dejen de ser apropiados, entonces los sistemas de pago por resultados pueden beneficiar tanto a los trabajadores como a la compañía.

Bonificaciones: Las bonificaciones son adiciones ocasionales al salario básico, relacionadas de alguna manera con el desempeño. Su propósito principal es servir de incentivo y retribución por un esfuerzo excepcional. Probablemente el uso más importante de las bonificaciones sea en un medio altamente empresarial, particularmente para la alta gerencia.

Sistemas de participación de las utilidades: permiten al patrón pagar sumas especiales en efectivo o en acciones, cuyo monto depende de las utilidades de la empresa. Los objetivos fundamentales de la participación de utilidades son, estimular a los empleados a identificarse más con la compañía desarrollando una preocupación común por el progreso de la empresa; fomentar entre los empleados un mayor interés y comprensión del negocio y del medio en que opera, así como reconocer que los empleados tienen el derecho moral de participar de las utilidades que han ayudado a producir.

Como se puede observar, ninguno de los objetivos señalados menciona un impacto directo sobre la productividad o las utilidades, y no ofrece ni puede ofrecer un incentivo individual, porque no guarda relación alguna con el esfuerzo individual; el pago no se da inmediatamente después del esfuerzo y por consiguiente no refuerza el desempeño, además, los sistemas de cálculo suelen ser complicados y requieren, una explicación cabal y cuidadosa para que los empleados entiendan en que forma se determina la participación anual. A pesar de lo anterior, la participación de utilidades puede desempeñar un importante papel en el cumplimiento de uno de los principales objetivos de la gerencia de Recursos Humanos, un creciente nivel de identificación y el logro de un sentido de propósito común.

Beneficios del empleado: son parte del paquete total que se les ofrece a los empleados adicionalmente al salario, que incrementan sus bienes o bienestar a un costo para el patrón. Comúnmente se conocen como beneficios marginales, y durante los últimos años se ha visto un desarrollo sin precedentes en la variedad de beneficios que se brindan. Parte de éste desarrollo ha sido apresurado y mal pensado, una respuesta de corto plazo a presiones impuestas por efectos reales o supuestos del mundo tributario y por actividades muy publicitadas de los elementos más activos en el mercado de salarios.

Administración salarial: Es necesario establecer y mantener procedimientos que aseguren, que las políticas se lleven a efecto y que se controlen los presupuestos de pagos. Las áreas en las que se requieren tales procedimientos son:

- ❑ Obtención de información sobre las tasas del mercado.
- ❑ Clasificación o reclasificación de los puestos mediante evaluación del trabajo.
- ❑ Fijación de tasas de pago para los recién llegados y los que acaban de ser promovidos a una nueva posición o se les han aumentado sus responsabilidades.
- ❑ Realización de revisiones generales de los niveles de pago.

- ❑ Incrementos en retribución al mérito y demás incrementos de pago en función del desempeño o servicio.
- ❑ Administración y mantenimiento de sistemas de bonificación, incentivo o participación de utilidades.
- ❑ Fijación de pagos adicionales, por responsabilidades particulares o por condiciones de trabajo especiales.
- ❑ Administración y revisión del sistema de beneficios del empleado.
- ❑ Establecimiento, seguimiento y control de los presupuestos de pagos.

Salud y seguridad ocupacionales.

Un programa de gerencia de Recursos Humanos tiene que incluir sistemas que atiendan la salud y seguridad laboral de los trabajadores. Este programa debe basarse en los siguientes principios:

Principios:

- 1°. Los accidentes y enfermedades industriales se derivan de una multiplicidad de factores y deben ser investigados hasta sus causas originales, generalmente se deben a errores del sistema gerencial, ocasionados por un liderazgo deficiente, supervisión inadecuada, insuficiente atención al diseño de salud y seguridad dentro del sistema, un enfoque no sistemático de la identificación, análisis y eliminación de riesgos, y pocas facilidades de educación y entrenamiento.
- 2°. La función más importante de los programas de salud y seguridad es identificar los riesgos potenciales, proveer facilidades y equipo de seguridad efectivos y tomar soluciones rápidas. Esto es posible únicamente si se tienen:
 - a. sistemas comprensivos y efectivos para reportar todo accidente que cause daños o heridas.
 - b. Registros y estadísticas adecuados sobre accidentes.
 - c. Procedimientos sistemáticos para realizar controles, inspecciones e investigación de seguridad.
 - d. Métodos para asegurar que se utilice y mantenga el equipo de seguridad.
 - e. Medios disponibles apropiados para persuadir a los colaboradores, de que le presten más atención a los asuntos de salud y seguridad.
- 3°. Las políticas de salud y seguridad de la organización debe determinarlas la alta gerencia, la cual tiene que participar activa y continuamente en el seguimiento del desempeño en materia de salud y seguridad, asegurando que se tomen medidas correctivas cuando sea necesario.

- 4°. La gerencia y los supervisores tienen que asumir absoluta responsabilidad por el comportamiento en materia de salud y seguridad en las áreas de trabajo que ellos controlan.
- 5°. A todos los empleados se les debe dar entrenamiento en métodos de seguridad en el trabajo, al igual que una educación y guía permanentes sobre la eliminación de riesgos para la salud, la seguridad y sobre la prevención de accidentes.

Para poner en funcionamiento estos principios, es necesario:

- Adoptar unas políticas de salud y seguridad.
- Establecer un programa de salud ocupacional.
- Establecer un sistema de prevención de accidentes.

Enunciado de las políticas de salud y seguridad: el enunciado debe ser una declaración acerca de la intención del patrón de salvaguardar la seguridad y salud de todos sus trabajadores. Debe hacer énfasis en cuatro puntos fundamentales: Primero, que la seguridad de los empleados y la del público es de suprema importancia; Segundo, que la seguridad prima sobre la rapidez; Tercero, que se hará todo el esfuerzo posible por lograr la participación de todos los gerentes, supervisores y empleados en el desarrollo y puesta en práctica de procedimientos de salud y seguridad; y Cuarto, que la legislación sobre salud y seguridad será acatada en el espíritu y letra de la ley.

Programas de salud ocupacional: se refieren a la identificación y al control de riesgos para la salud que se generan en sustancias tóxicas radiación, ruido, fatiga y las tensiones a que están sometidos el cuerpo y la mente en el trabajo.

Todas estas áreas requieren el mismo método básico: la primera etapa es identificar las sustancias, condiciones o procesos que sean efectiva o potencialmente peligrosos. La segunda es evaluar la forma en que se presenta el riesgo, mediante el estudio de la naturaleza de la sustancia, condición y circunstancias en que se presenta el peligro, ésto implica establecer el nivel máximo aceptable de identidad y exposición más allá de los cuales una sustancia o condición ambiental está en peligro de volverse nociva; también significa que debe examinarse el efecto de los métodos y procesos de trabajo sobre la mente humana. La etapa final es el desarrollo de métodos de minimización de riesgos ejerciendo control sobre las sustancias nocivas o sobre el ambiente en el cual se presente el peligro.

Prevención de accidentes: el primer paso que se debe dar es identificar las causas actuales o potenciales. Con ello se pueden tomar las medidas preventivas, como las que se describen más adelante.

Identificación de las causas de accidentes: consiste principalmente en realizar chequeos o inspecciones, considerando previamente los factores que inducen a

los accidentes, ya que éstos van a indicar la manera como deben abordarse las etapas de diseño e inspección.

Normalmente es el sistema de trabajo al cual el ser humano está expuesto, el que causa los accidentes. La fatiga, el descuido, la falta de conocimientos, la inexperiencia, el entrenamiento inadecuado o una deficiente supervisión; pueden en diferentes grados, ser la causa inmediata pero todos estos factores están relacionados con el sistema básico de trabajo.

Las causas de accidentes pueden, entonces dividirse en dos áreas fundamentales:

- 1) Aquellas relacionadas con el sistema de trabajo, las cuales son las razones básicas de casi todos los accidentes.
- 2) Aquellas relacionadas con factores personales que en muchos casos surgen del sistema de trabajo, pero que bien podrían no suceder de no presentarse falla humana en o cerca del momento en que el accidente ocurre.

Factores del sistema de trabajo: debe destacarse que aún cuando estos factores están relacionados con el sistema de trabajo, se derivan de errores humanos en un momento determinado; los principales factores del sistema que inducen a los accidentes, son:

- ❑ Diseño inseguro de maquinaria, planta y equipo.
- ❑ Salidas congestionadas.
- ❑ Planta, materiales o condiciones de trabajo deficientes, objetos ásperos, afilados y obstaculizadores, mantenimiento deficiente de maquinaria, elementos resbalosos o grasosos, contenedores, alambres, correas o ductos desgastados, corroídos, ajados o rotos.
- ❑ Mantenimiento deficiente del lugar; congestión, escapes o salidas bloqueadas, tratamiento inadecuado de basuras o desechos industriales; carencia de facilidades de almacenamiento, ambiente de trabajo antihigiénico.
- ❑ Mala iluminación y falta de nitidez.
- ❑ Sistema inadecuado de ventilación o remoción de gases tóxicos en el ambiente de trabajo.

Factores personales: pueden derivarse de fallas personales, tales como falta de cuidado, imprudencia, pereza, impaciencia, falta de consideración o conocimientos, entrenamiento, capacidades o supervisión inadecuada. Los factores personales que causan accidentes son:

- ❑ Uso irresponsable de los equipos, ya sea deliberadamente o por fatiga.
- ❑ Falta de cuidado al cargar y colocar los materiales o las partes en las máquinas o en los sistemas de transporte.
- ❑ Operar sin la suficiente holgura.
- ❑ Operar a una velocidad insegura.

- ❑ Hace inoperantes los mecanismos de seguridad, con el fin de reducir interferencias y aumentar la velocidad del trabajo.
- ❑ Distracción causada por otras personas, ruido o eventos que están sucediendo en el sitio de trabajo.
- ❑ Fallas en el uso de la indumentaria o los mecanismos de protección.

Medidas preventivas: las medidas preventivas que se deben tomar son:

- ❑ Tomar en cuenta los factores de seguridad en la etapa de diseño, creando seguridad dentro del sistema.
- ❑ Diseñar equipo de seguridad y mecanismos de protección y proveer indumentaria de protección.
- ❑ Desarrollar inspecciones y controles rutinarios y tomar medidas para eliminar riesgos.
- ❑ Investigar todos los incidentes que degeneren en daños, con el fin de establecer la causa e iniciar una medida correctiva.
- ❑ Desarrollar una organización efectiva de salud y seguridad.
- ❑ Mantener buenos registros y estadísticas que muestren las áreas de problema y las tendencias indeseables.
- ❑ Tener un programa continuo de educación y entrenamiento sobre hábitos de trabajo y seguros métodos que eviten accidentes.

Desarrollo De Los Recursos Humanos

El proceso de desarrollo de los Recursos Humanos comienza en los planes estratégicos de la empresa, los cuales definen hacia dónde va el negocio, y, por tanto, los recursos que se requieren para llegar allí. Las estrategias a seguir exigen definir específicamente, cuántas y qué clase de personas se necesitarán en el futuro.

Los programas de desarrollo de Recursos Humanos ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y los conocimientos que ésta necesita para alcanzar los objetivos estratégicos; los propósitos serán: *primero*, entrenar a los nuevos empleados, para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica, *segundo*, mejorar la eficiencia y la efectividad de los empleados ya existentes, y *finalmente*, ayudar a la gente a desarrollar sus habilidades naturales, de tal manera que la compañía pueda satisfacer sus requerimientos futuros de Recursos Humanos en términos, tanto de calidad como de cantidad, desde dentro de la organización.

El plan estratégico de la empresa se traduce en planes de recursos humanos, en los que se definen los requerimientos en términos numéricos y también muestran las capacidades y la experiencia adicional que la organización necesita, de acuerdo con sus planes de desarrollo de productos o del mercado o de los cambios tecnológicos. Una importante fuente adicional de información son los resultados del proceso de evaluación, del que ya se ha hablado y que identifica las necesidades de entrenamiento y desarrollo individuales y corporativas.

Entrenamiento y desarrollo del personal: El desarrollo de los Recursos Humanos se compone de dos elementos: entrenamiento y desarrollo.

Entrenamiento: el entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar, lo más pronto posible, que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su trabajo. Con base en esto, el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requieren para elevar el nivel de desempeño en el trabajo actual, o para desarrollar un potencial para el futuro.

Desarrollo: el desarrollo se puede definir como la modificación del comportamiento a través de la experiencia. Permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y la preparación para una responsabilidad más grande en el futuro. Se apoya en las fortalezas de las personas y ayuda a superar sus debilidades, y asegura que la organización tenga las habilidades que necesita.

El desarrollo opera por niveles; para el personal de planta y supervisión, oficina, técnico y profesional de niveles inferiores, se debe hacer una programación para brindar el entrenamiento correcto en el momento correcto y para ampliar la experiencia y las habilidades de la gente, dándoles nuevas tareas que hacer. La evaluación del desempeño y la tutoría desempeñan un nivel muy importante.

En los niveles más altos, los programas de desarrollo gerencial, se dirigen sistemáticamente a identificar el talento, mejorar capacidades, ampliar experiencia y ayudar a la gente a acrecentar su capacidad para aceptar responsabilidades mayores.

Implementación del programa de desarrollo de Recursos Humanos: Para implementar y mantener un programa efectivo de desarrollo de Recursos Humanos, se requiere:

Aprendizaje exitoso: Entender los principios básicos de la forma en que aprende la gente; esto le va a decir a uno cómo planear y dirigir los programas de entrenamiento. Las condiciones que se requieren para un aprendizaje exitoso son:

1. El individuo tiene que estar motivado para aprender, y lo estará si piensa que ello le va a reportar algún beneficio personal.
2. El alumno debe obtener satisfacciones por el aprendizaje.
3. Deben establecerse los patrones y las metas de desempeño para el alumno.
4. El alumno necesita guía en términos de un sentido de dirección y retroalimentación con respecto a su progreso.
5. El aprendizaje es un proceso activo, no pasivo. La gente aprende mejor haciendo y participando que limitándose a atender.
6. Las técnicas de entrenamiento deben utilizarse selectivamente, para ajustarse a los objetivos del programa de entrenamiento y a las necesidades del individuo.
7. Los métodos de aprendizaje deben variarse para mantener el interés.
8. Se debe dar un margen de tiempo para asimilar el aprendizaje. En la planeación de cursos y en la revisión del progreso debe recordarse siempre la existencia de la curva de aprendizaje, la cual representa el tiempo necesario para adquirir capacidades.
9. El alumno necesita que se le refuerce la conducta correcta. En otras palabras, necesita saber cuando lo está haciendo bien, para asegurar que obtenga buenos hábitos y capacidades y lo estimule a aprender más.
10. Como proceso, el aprendizaje puede operar a diferentes niveles de complejidad, dependiendo del puesto. Consecuentemente, los programas y las técnicas de entrenamiento tienen que ajustarse a cada caso.

Entrenamiento sistemático: Apreciar el concepto del entrenamiento sistemático, para tener éxito se necesita:

1. Identificar y analizar las necesidades de entrenamiento.
2. Definir los objetivos del entrenamiento, ya que éste tiene que dirigirse al logro de metas mensurables expresadas en términos de mejoras y cambios en el comportamiento que conduzcan a un mejor desempeño.

3. Preparar planes acordes con los objetivos, que describan los costos y beneficios de los programas de entrenamiento propuestos.
4. Poner en marcha los planes de entrenamiento.
5. Monitorear y analizar los resultados.
6. Retroalimentar los resultados de la evaluación, de tal forma que el entrenamiento pueda mejorar.

Identificación de las necesidades de entrenamiento y desarrollo. El entrenamiento tiene que basarse en el análisis acerca de lo que la gente tiene que hacer y lo que necesita saber para hacerlo; de tal manera que las capacidades se puedan enseñar y la experiencia se pueda planear de modo que satisfaga estas necesidades.

Los métodos de identificación son:

1. **Análisis de puestos y capacidades:** Establece las características que el trabajador debe tener para desempeñar las tareas con éxito:
 - i. **Conocimiento:** lo que el trabajador necesita saber, puede ser profesional, técnico o comercial; puede referirse a la maquinaria y equipo por operar, los productos por vender, los clientes con quienes ha de tratar o los problemas que se pueden encontrar y como deben enfrentarse.
 - ii. **Capacidades:** lo que el trabajador necesita es estar en capacidad de hacer, si se quieren alcanzar los resultados y que el conocimiento se aplique acertadamente. Las capacidades pueden ser manuales, intelectuales, mentales, perceptivas o sociales.
 - iii. **Actitudes:** la disposición a comportarse o a desempeñarse de acuerdo con los requerimientos del trabajo.
2. **Análisis del desempeño:** La evaluación del desempeño estudia lo que los individuos o los grupos de trabajadores están logrando realmente contra lo que se esperaba, y permite identificar las necesidades de entrenamiento individuales y colectivas al identificar las debilidades individuales o comunes a varias personas.

Planeación de los programas de entrenamiento y desarrollo. Estar en capacidad de planear programas de entrenamiento y desarrollo que hayan de satisfacer las necesidades identificadas. No se debe de planear un evento de entrenamiento sin haber clarificado de antemano las necesidades que se pretenden satisfacer.

Al haber establecido los objetivo, se puede decidir acerca de:

1. **El contenido del evento.**
2. **Técnicas de entrenamiento.**

3. **Ubicación del evento.** Puede ser fuera del trabajo, en cuyo caso el entrenamiento puede ser planeado, sin distracciones y a cargo de entrenadores calificados; también puede ser sobre la marcha del trabajo, en donde las ventajas serán el pragmatismo y la relevancia, mientras que las desventajas son que la calidad de la instrucción sea deficiente, que el programa no sea planeado correctamente y que el alumno no pueda concentrarse en el aprendizaje, especialmente en los aspectos relacionados directamente con el conocimiento y las capacidades.
4. **Duración del entrenamiento,** depende de lo que se tenga que aprender. El aprendizaje inicial puede implicar un curso prolongado en el que se mezclen entrenamiento teórico, práctico, dentro y fuera del trabajo. Otro tipo de entrenamiento o puede ser intensivo de dos o tres días, o puede ser un programa secuencial cuidadoso de experiencias o una combinación de cursos internos y cursos externos más extensos, diseñados como un programa de desarrollo gerencial.
5. **Responsabilidad del entrenamiento:** es necesario que haya alguien a cargo, que esté capacitado para impartir el entrenamiento y que forme parte de sus responsabilidades.
6. **Evaluación:** se refiere a los métodos empleados para medir los resultados del entrenamiento. Parten de la definición de los objetivos del entrenamiento y tienden a medir hasta qué punto se han logrado tales objetivos. El entrenamiento se puede evaluar a distintos niveles, pero en todos los casos habrá que esforzarse en medir:
 - (i) Las reacciones de los participantes en el curso acerca del logro de sus objetivos.
 - (ii) Informes de los participantes o sus jefes sobre los cambios que se han hecho o las mejoras en el desarrollo de los individuos que cursan el entrenamiento.
 - (iii) El impacto del entrenamiento sobre los resultados alcanzados por el departamento.
 - (iv) El impacto del entrenamiento sobre los resultados alcanzados por la compañía.

Selección y utilización de técnicas apropiadas de entrenamiento. Deben relacionarse con la situación en la cual se está dando el entrenamiento y con el tipo de necesidades que se quieren satisfacer, especialmente las necesidades de motivar, crear estándares, hacer del aprendizaje un proceso activo, dar tiempo para que se asimile el aprendizaje y reforzarle al aprendiz las conductas correctas.

A continuación se resumen las principales técnicas de entrenamiento:

Instrucción para el puesto: las técnicas de instrucción se basan en el análisis de capacidades. La secuencia de instrucción debe constar de tres etapas:

- **Preparación** el instructor tiene un plan para presentar el tema y para usar métodos y ayudas de enseñanza apropiados.
- **Presentación:** debe consistir en una combinación de explicación y demostración. Las personas no aprenderán mucho únicamente escuchando, necesitan ver bien lo que está pasando.
- **Práctica:** el aprendiz imita al instructor y repite la operación bajo su guía. Los fines son alcanzar el nivel de desempeño propuesto como meta por cada elemento de la tarea total, y lograr una suave combinación de tales elementos en un patrón integral del trabajo

Tutoría: es más informal y siempre se da en el trabajo, adquiere la forma de una interacción entre el jefe y su subordinado, toda vez que este último se va a beneficiar con la instrucción. Cada vez que se le pida al subordinado hacer algo y la forma de hacerlo, se está en una situación de tutoría, lo mismo sucede cuando se discute el resultado de una tarea y se le pide al subordinado que opine al respecto. En ambos casos se tiene la oportunidad de brindar instrucción sobre la forma de llevar a cabo una nueva tarea o de mejorar las ya existentes.

- a. Una tutoría más formal es la que se da con la entrevista de evaluación, pues clarifica las áreas de oportunidad para mejorar y lleva a un acuerdo sobre la ayuda que el gerente le va a brindar a su subordinado.
- b. Este tipo de tutoría se lleva a cabo así:
 - i. Concientización del subordinado sobre la forma en que se está desempeñando, por ejemplo formulándole preguntas sobre lo que piensa acerca de lo que está haciendo.
 - ii. Delegación controlada, por ejemplo, teniendo cuidado cuando a un subordinado se le dé una tarea, éste sepa qué hacer o a dónde acudir cuando necesita ayuda.
 - iii. Aprovechamiento de cualquier situación laboral que conlleve una oportunidad de enseñanza.
 - iv. Establecimiento de proyectos y asignaciones individuales y, sin estar demasiado encima del empleado, monitorear la forma en que se desenvuelve.
 - v. Dedicación de tiempo para prestarle atención a los problemas de alto nivel al igual que para discutir el trabajo inmediato (ésta es una técnica importante para desarrollar el potencial de la gente).

Conferencias: es un método básico de instrucción, puede ser una forma eficiente de integrar conceptos y hechos, pero, no siempre es un medio efectivo por sí solo para transmitir el mensaje, especialmente si depende de la palabra hablada y no brinda ayudas visuales para reforzar el contenido verbal. Debe ser impartido solamente por personas entrenadas para hablar en público, e incluir muchas sesiones de práctica.

Entrenamiento “hágalo usted mismo”: el principio de esta técnica radica en que las personas pueden retener más si descubren las cosas por ellas mismas. Opera de la siguiente forma:

- a. Se comienza por una definición acerca de lo que alguien necesita saber y hacer para desempeñar un trabajo.
- b. Se establece dónde está la información disponible.
- c. Se le da al aprendiz una pauta acerca de la información que debe obtener, dónde y con quién.
- d. Se instruye al jefe y a los colegas sobre la ayuda que le pueden proporcionar al aprendiz.
- e. Se prepara un cronograma para el programa de entrenamiento.
- f. Se hacen los arreglos pertinentes para que el jefe y/o el entrenador hagan el seguimiento del progreso del entrenado.

Aprendizaje activo: es un método de entrenamiento que ayuda a los gerentes, a desarrollar sus talentos, al verse expuestos a problemas reales, se les exige analizar esos problemas, formular recomendaciones y luego en vez de limitarse a rendir un informe, tomar una línea de acción. Este método está de acuerdo con la creencia de que los gerentes aprenden mejor haciendo las cosas, en contraposición a que les sean enseñadas, y que todo buen entrenamiento debe basarse en problemas y estar orientado a la acción.

Ejercicios participativos de entrenamiento: los gerentes pueden aprender mejor su oficio desempeñándolo con la guía de un buen gerente, pero de todos modos hay espacio para adquirir nuevas percepciones sobre el proceso gerencial, fuera del trabajo. Tales percepciones serán más reales si los miembros del curso pueden participar en el estudio de casos, que les plantee problemas gerenciales por resolver o les presente simulaciones de situaciones en las que tengan que ejercitar sus capacidades gerenciales.

Entrenamiento con ayuda de computadoras: los equipos pueden usarse para simular situaciones reales de modo que los que entrenan puedan “aprender haciendo”

Video: puede ser utilizado para presentar material preparado especialmente por la compañía de una forma atractiva y completa. Puede brindar un mensaje efectivo de entrenamiento en diferentes sitios, pero no da espacio para la interacción.

Video interactivo: combina la fuerza tecnológica propia del entrenamiento con la ayuda de la computadora, con la utilización del video. Es individualizado, interactivo y de acceso aleatorio (como el entrenamiento a través de computadora), pero también puede presentar imágenes reales estáticas o en movimiento, con sonido o sin él (como el video).

Como obtener lo mejor de los programas de desarrollo gerencial. Si se quiere asegurar que la organización tenga gerentes efectivos, se requiere atender sus

necesidades presentes y futuras. Debe entonces considerarse adoptar un proceso sistemático de desarrollo gerencial.

Programas de desarrollo gerencial: Los programas de desarrollo gerencial se dirigen a:

- ❑ Mejorar el desarrollo de los gerentes.
- ❑ Identificar a los gerentes que tengan potencial y asegurar que reciban el entrenamiento y la experiencia necesarios para acoplarse a responsabilidades más grandes.
- ❑ Asegurar, en la medida de lo posible, la sucesión gerencial con recursos internos de la compañía.

Objetivo: El objetivo de la estrategia de desarrollo gerencial es propiciar un ambiente en el que las personas puedan avanzar en su formación; ya que no se debe intentar forzar su desarrollo. El punto de partida debe ser reclutar gente con gran automotivación y que reaccione positivamente ante cualquier oportunidad, entonces se le da oportunidad de que se desarrolle asumiendo responsabilidades y aprendiendo a lo largo del proceso. Si está bien motivada encontrará por ella misma lo que necesita saber y hacer. La mejor forma de desarrollo gerencial es la autoformación.

Etapas del desarrollo gerencial: Esto no quiere decir que la compañía y sus gerentes no tengan un papel que desempeñar. *Primero*, las oportunidades disponibles y el ambiente de trabajo deben conducir al crecimiento. *Segundo*, aún la gente automotivada necesita alguna guía y la oferta de oportunidades de autoaprendizaje. *Tercero*, se tiene que identificar a aquellos con potencial y monitorear su progreso, para asegurar el suficiente campo de acción y la asistencia que merecen.

Técnicas para un programa de desarrollo gerencial: Si bien, el estímulo y la guía individuales deben constituir el fundamento de cualquier programa de desarrollo gerencial, las siguientes técnicas son de gran ayuda para obtener los mejores resultados:

- i. **Análisis de la organización:** revisa las debilidades actuales de la organización e identifica futuras exigencias gerenciales.
- ii. **Revisión gerencial:** analiza las fuentes gerenciales existentes y los futuros requerimientos a la luz del análisis de la organización.
- iii. **Sistema de gerencia responsable:** asegura que los gerentes entiendan lo que deben hacer y lograr, y que asuman la responsabilidad de sus resultados. La revisión de los resultados con respecto a los objetivos indica dónde se requiere un mayor esfuerzo.
- iv. **Evaluación del desempeño:** ligada a un sistema de gerencia responsable, identifica fortalezas, debilidades y necesidades potenciales y de entrenamiento.

- v. ***Inventario gerencial:*** la información que se deriva de las primeras cuatro etapas del proceso de desarrollo gerencial debe combinarse para brindar un cuadro general de las fortalezas y debilidades de los gerentes. Esto formará una base para la planeación de carrera y programas de entrenamiento gerencial.

Matriz de potencial y desempeño: Una forma de ver la gerencia es clasificarlos conforme a una matriz de potencial y desempeño.

Primer cuadrante: Personas con alto desempeño y alto potencial: son personas que se benefician de la planeación de carrera, de una experiencia más amplia y del entrenamiento gerencial. Se puede querer impulsarlas con promociones rápidas, o bien ofreciéndoles oportunidades más desafiantes, inclusive puede significar pagarles por encima de lo normal, para demostrarles que se les valora y evitar que se salgan de su camino. Ellos deben saber que se les están dando estas oportunidades porque se han desempeñado muy bien hasta el momento y que las exigencias que se les van a hacer en el futuro serán aún mayores. No hay un camino fácil hacia la cima y ellas deben darse cuenta de que tendrán que ganarse su pasaporte, y, que, a la vez se van a mantener los ojos puestos sobre ellas y se les va a ayudar en su desempeño, la responsabilidad es de ellas.

Segundo cuadrante: Personas con alto desempeño y bajo potencial: son las personas de quienes se depende para lograr que las cosas se hagan. Son la espina dorsal de la organización; con frecuencia se les llama los caballos de batalla, pero el término no es peyorativo. Ellos no necesariamente van a proyectarse mucho más arriba de su nivel actual, pero son útiles y necesarios y aún necesitan entrenamiento en nuevas técnicas y capacidades. También necesitan estímulo y motivación que se dan modificando sus responsabilidades, ofreciéndoles nuevas oportunidades donde quiera que sea posible, y asegurándoles que el trabajo que hacen es valioso.

Tercer cuadrante: Personas con alto potencial y bajo desempeño: son aquellos gerentes que por una y otra razón, no parecen estar a la altura de su nivel. Pueden tener la motivación, pero no la habilidad, en cuyo caso vale la pena tratar de establecer y satisfacer las necesidades de entrenamiento o pueden tener la habilidad, pero no la motivación, y sería muy importante descubrir por qué no están motivadas y hacer algo al respecto, siempre que sea posible; se les debe dar la oportunidad y toda la ayuda que merezcan; pero si ellas no quieren hacer las cosas no las harán; si todas las advertencias resultan infructuosas para lograr un mejoramiento, lo más aconsejable es dejarlas ir.

Cuarto cuadrante: Personas con bajo potencial y bajo desempeño: son aquellas personas que deberían irse, tanto por el bien de ellas mismas

como por el de la empresa. En la medida en que todo lo posible en materia de entrenamiento y estímulo resulta infructuoso con tales personas, no tiene sentido conservarlas. Ellas pueden desempeñarse mejor en cualquier otra parte, sí logran encontrar una buena ubicación en la cual se adapten.

- vi. **Experiencia planeada (formación de carrera):** esta equipa a los gerentes para hacer mejor su trabajo y los prepara para la promoción, asegurando que a lo largo de su carrera tengan oportunamente la riqueza necesaria de experiencia e instrucción. Las finalidades son: primeramente, asegurar que la gente prometedor tenga una secuencia de experiencias que le permita desenvolverse en cualquier nivel de responsabilidad capaz de alcanzar, y en segundo lugar, ver que esté recibiendo la dirección e instrucción que aún la gente más motivada necesita para desarrollar su conocimiento y sus capacidades y avanzar en su carrera.

Los programas de formación de carrera implican evaluación, tutoría y la presencia de mentores, cuyo papel es brindar instrucción y ayuda, a la gente que tienen bajo su responsabilidad. Ellos ofrecen oportunidades de aprendizaje y hacen sesiones de tutoría informal regularmente, en las que se analizan las lecciones de la experiencia y se trabaja sobre nuevos lineamientos para el futuro. Los mentores le ofrecen a la gente que tienen bajo su cargo la oportunidad de discutir los problemas de desarrollo tanto del trabajo como de la carrera. Los temores acerca del futuro pueden plantearse abiertamente y ser resueltos. Las oportunidades de desarrollo pueden identificarse y explicarse. Pero los mentores no deben ejercer ese papel con su propio personal; deben ser asignados a individuos de otras partes de la compañía y necesitan entrenarse en las capacidades que deban emplear, especialmente en técnicas de tutoría.

- vii. **Entrenamiento gerencial:** para expandir los horizontes de los gerentes se puede usar el entrenamiento en áreas específicas o entrenamiento de ampliación, con el fin de suplementar, mas no de reemplazar, la experiencia planeada, a medida que los cursos sean oportunos y estén diseñados para identificar necesidades particulares.

Medidas para evaluar los resultados de los programas de entrenamiento y desarrollo y utilizar tales resultados para incrementar su efectividad a través de un enfoque de utilización adecuada de los Recursos Humanos y la productividad.

Relaciones De Los Recursos Humanos

Los gerentes tienen que invertir mucho tiempo en los problemas de la gente y, para obtener lo mejor de su personal, deben adoptar, siempre que sea necesario, una actitud de consejeros para ayudar al individuo a superar dificultades relacionadas con el trabajo y así mejorar su desempeño. También se tiene que reconocer que los empleados, no necesariamente aceptan los valores que se les entregan en bandeja. Ellos tienen sus propios valores y sus propios intereses, los cuales sienten que pueden entrar en conflicto con los de la organización y deben defender.

La gerencia de Recursos Humanos consecuentemente tiene que incluir métodos y programas de manejo de personal tanto individual como colectivamente.

Manejo individual del personal: la gerencia de Recursos Humanos se proyecta hacia la promoción de los intereses comunes del patrono y el empleado en el éxito de la empresa, pero por mucho que se haga para lograr esa finalidad, siempre habrá personas que no encajen en el esquema. A pesar de todos los esfuerzos por entrenarlas y motivarlas es posible que resulten incapaces de alcanzar estándares aceptables; o, lo que es más triste, uno puede verse forzado a aceptar que, en circunstancias especiales, las necesidades de la organización tengan que doblegarse ante las necesidades individuales. También habrá quienes no puedan o no quieran ajustarse a los requerimientos de la organización, mientras que otros tendrán motivos de queja reales o imaginarios.

Técnicas de solución de problemas: Se necesita adoptar técnicas de solución de problemas para manejar situaciones como problemas disciplinarios, motivos de queja y excesos de personal.

Solución de problemas: para la solución de problemas se requiere:

1. **Definir el problema:** determinar qué está funcionando mal.
2. **Establecer los hechos:** averiguar qué ha pasado, qué está pasando y qué está a punto de pasar, y comparar esto con lo que se supone va a pasar. Si se trata de un conflicto entre personas, deben escucharse las dos versiones de los hechos y, siempre que sea posible, corroborar con un tercero. No fiarse de los rumores. Tratar de entender las actitudes y motivos de los involucrados. Recordar que la gente verá la situación desde su propio punto de vista y en función de sus propias necesidades, actitudes y sentimientos.
3. **Analizar los hechos:** identificar los datos relevantes y establecer la causa o causas del problema. Uno no debe dejarse llevar por los síntomas: debe encontrar la raíz y ahondar en lo que hay detrás del problema.
4. **Considerar y evaluar posibles líneas de acción:** acordar un objetivo para una solución. Discutir líneas de acción alternativas con quien esté involucrado y sopesar los pros y los contras de cada uno de ellas.

5. **Decidir y llevar a efecto lo que se decida:** discutiendo con el individuo y demás personas involucradas, decidir cuál es, equitativamente, la línea de acción preferida. Explicar las razones de su decisión y, finalmente, llevarla a efecto.
6. **Hacer un seguimiento:** verificar que tan bien se ha llevado a efecto la decisión. Observar las reacciones de los afectados y tomar las medidas correctivas adicionales cuando sea necesario.

Actitud para resolver el problema: Para poner en práctica una solución acordada, uno necesita llegar a los hechos reales y lograr la cooperación voluntaria del empleado, para ello, se obtendrá más cooperación y mejores resultados si se adopta el siguiente método de conserjería no directivo:

1. **Escuchar con inteligencia y amabilidad.** Alguien que esté en dificultades no puede dejar de beneficiarse, si se le permite discutir su problema con un interlocutor amable.
2. **Lograr que el problema sea expresado con claridad y aceptado como problema, tanto por quien entrevista como por el entrevistado.** Si este último hace tal cosa, es más probable que esté interesado en solucionarlo.
3. **Al definir el problema y discutir las posibles soluciones, es necesario escuchar y preguntar,** para lograr que el asunto quede claro, especialmente cuando hay emociones muy fuertes; la presencia de éstas y la claridad de expresión difícilmente van juntas.
4. **Al intentar obtener el punto de vista del empleado,** suele ser aconsejable citar textualmente las declaraciones que él ha hecho. Esto verifica la comprensión que uno haya logrado y le indica a él que está saliendo adelante.
5. **Estar alerta y ser flexible.** Uno debe tener un plan general acerca de cómo va a acometer la entrevista, pero al mismo tiempo debe estar preparado para un cambio de dirección, en caso de nueva información.
6. **Revisar los hechos del caso por muy desagradable que puedan ser,** pero sin hacer comentarios despreciativos durante la entrevista.
7. **No dejarse envolver con argumentos fútiles acerca de asuntos de opinión.** Si existe alguna diferencia de puntos de vista relativos a los hechos, simplemente deben anotarse y revisarse después.
8. **Fijarse en el comportamiento, lo mismo que en las palabras desconcertantes.** Tomar nota de gestos, ademanes, entonación e inflexión, pausas y otras formas de resolver.
9. **Resumir de vez en cuando lo que se ha captado,** en una frase o pregunta escueta: "¿estoy en lo cierto al pensar que su problema se reduce a esto..? pero sin ponerle a él las palabras en la boca.
10. **Tratar de hacer que el entrevistado resuma la situación** y, en circunstancias tales como aquellas en las que se requiere una mejora del desempeño, sugerir una posible solución. Ponerse de acuerdo en esa solución, si es posible, y estimular al individuo a planear su puesta en práctica.

Manejo de casos disciplinarios: cuando se trate de manejar situaciones de indisciplina o incapacidad, deben seguirse ciertos principios básicos de justicia natural:

1. El individuo debe conocer los estándares de desempeño que se espera que logre y las normas que se espera que observe.
2. Se le debe dar una clara indicación de dónde está fallando o de las normas que ha transgredido.
3. Excepto en casos graves de mala conducta, se le debe dar la oportunidad de mejorar antes de tomar una medida disciplinaria.
4. Él debe conocer la naturaleza de la acusación que se le hace.
5. Se le debe dar la oportunidad de plantear su caso.
6. El tribunal disciplinario debe actuar de buena fe.
7. El empleado debe tener el derecho de apelación.

Procedimiento disciplinario: Con el fin de asegurar que estos principios se pongan en práctica, debe seguirse un procedimiento disciplinario que implique las siguientes etapas:

1. **Amonestaciones verbales informales**, estableciendo lo que ha hecho mal y lo que se tiene que hacer al respecto. La declaración debe ser tan específica como sea posible y referirse a las normas que hayan sido quebrantadas o a los estándares acordados que no se hayan logrado. Siempre que sea posible, deben aportarse evidencias fidedignas.
2. Una **amonestación formal escrita**, en caso de que el desempeño o la conducta no haya mejorado después de la amonestación inicial. Una vez más, ésta deberá enunciar específicamente la naturaleza del problema, haciendo referencia a las normas que se hayan transgredido, a los estándares no logrados, y enfatizando al empleado, que ha omitido las amonestaciones informales previas. Aquí debe estipularse que se tomará una medida disciplinaria en caso de que no haya mejora. También se dará un plazo dentro del cual debe evidenciarse esa mejora.
3. Una **amonestación final escrita**, si la amonestación formal no surte efecto dentro del plazo fijado. Esta expresará una situación de gravedad por la persistencia del problema a pesar de las amonestaciones previas, y estipulará explícitamente la medida disciplinaria que se tomará –por ejemplo la destitución- si el problema no se resuelve.

Se da un plazo para el mejoramiento, pero en casos tales como el ausentismo y el retardo, es posible que se note un esfuerzo del empleado por mejorar dentro del plazo fijado, pero que al retirar la amonestación retroceda al comportamiento anterior. En estas circunstancias, ¿es necesario volver a repetir todo el ciclo de amonestaciones? La respuesta es no, y la mejor manera de abordar estos casos, es especificar una fecha en la cual termine el periodo de amonestación final debe decir simplemente que el desempeño se revisará en una fecha determinada. Si no ha habido mejora, se tomará la medida disciplinaria; de lo contrario, no se tomará medida alguna, pero se le advierte al empleado que un retroceso posterior lo

convertirá en candidato de una acción disciplinaria, que bien puede obviar el procedimiento normal e ir directamente a la etapa de amonestación final y reducir el lapso entre la amonestación y la fecha de revisión. Si después de esto se evidencia que el empleado es incapaz de mantener unos patrones aceptables de desempeño o de comportamiento, entonces se toma una medida disciplinaria. El procedimiento debe incluir mecanismos de apelación en la etapa de la amonestación final o contra la acción disciplinaria.

Un procedimiento como el descrito, es justo tanto para el empleado, como para el gerente, y se debe insistir en que un procedimiento justo y efectivo tiene que basarse en estándares y normas claramente definidos y entendidos.

Las dificultades que se pueden presentar al aplicar el procedimiento disciplinario descrito antes, también pueden ocurrir cuando hay gerentes implicados. Si los resultados deficientes o el bajo desempeño conllevan a la falta de confianza en la capacidad del gerente para mantener los estándares que de él se requieren, no necesariamente será del caso pasar por todo el proceso. Si la confianza en el gerente se ha perdido después de un periodo razonable, lo mejor es negociar su retiro; no obstante, de todos modos deben haberse suscitado discusiones acerca de las áreas de problema, centradas específicamente en los resultados logrados en contraposición con las expectativas.

Casos extremos de mala conducta: infortunadamente, hay ocasiones en que una mala conducta extrema justifica la destitución inmediata. Sin embargo, es esencial definir las ofensas que merecen el despido del individuo. Típicamente, esto incluye hurto, fraude, abuso, conducta de embriaguez o violenta en el trabajo. Es aconsejable dejar que se calmen los ánimos recurriendo a la suspensión, inmediatamente después de haberse enterado de la ofensa, con el fin de confirmar los hechos y asegurar que el despido instantáneo sea acertado. Al empleado también tiene que dársele el derecho de apelar esa decisión.

Motivos de queja: se debe tener un procedimiento con el cual se le dé a la gente el derecho de llevar sus quejas ante el gerente inmediato, y también el derecho de apelar a niveles más altos de autoridad, incluso hasta el presidente de la organización, si siente que en su caso no ha sido tratado adecuadamente.

Cuando se reciban quejas o apelaciones, deben aplicarse los procedimientos antes descritos; la finalidad debe ser llegar a la raíz del asunto y, si la queja es injustificada, dejar que el individuo arregle la situación por su propia cuenta, con memorando de parte del gerente en caso necesario.

Exceso de personal: es el problema más triste y difícil que la gerencia de Recursos Humanos pueda enfrentar. Existen cuatro puntos que se deben tener en cuenta par que esta situación sea menos dolorosa:

1. **Planear con anticipación para evitar el exceso de personal:** esto significa prever las necesidades futuras de reducción de personal y dejar

que el desgaste haga efecto. Se necesita proyectar la cantidad en que debe reducirse la fuerza laboral y las posibles pérdidas a través de la rotación de personal. Se puede congelar el reclutamiento en el momento oportuno para permitir que el excedente sea absorbido por el desgaste.

2. **Minimizar el impacto del exceso de personal:** recurriendo a uno o más de los siguientes métodos:
 - a. Atraer trabajo externo.
 - b. Eliminar la fuerza de trabajo subcontratado.
 - c. Reducir las horas extras.
 - d. Transferir personal a otros departamentos o localidades.
 - e. Repartir el trabajo, dividir los puestos entre el personal o dárselos medio tiempo a una persona y medio tiempo a otra, o días de por medio.
3. **Retiro voluntario:** buscar voluntarios que se retiren con un arreglo económico razonable es una de las formas de reducir el número de personas que no se puede seguir empleando. Infortunadamente, es posible que se vaya la gente que no debiera irse.
4. **El procedimiento de despido por exceso de personal debe de tener tres finalidades,** las cuales no siempre son compatibles:
 - a. Tratar a los empleados con justicia.
 - b. Reducir el sufrimiento en la medida de lo posible.
 - c. Proteger la capacidad de manejar el negocio efectivamente.

Manejo colectivo del personal: La gerencia de Recursos Humanos se propone incrementar la efectividad de toda la organización, estimulando la participación y el sentido de pertenencia de sus miembros. Sin embargo, los individuos y los grupos no necesariamente sienten que saldrán mejor librados si ayudan a la organización; de hecho, con frecuencia sentirán que sus propias necesidades y las de su empresa están en conflicto. Por mucho que los directivos se dediquen a asegurar que su visión se materialice, esto no sucederá a menos que ejerzan el liderazgo y hagan llegar el mensaje a todos los grupos e individuos.

En la mayoría de las organizaciones, hay dos lados: gerencia y trabajadores. Hay un vacío que los separa y tienen que encontrarse los medios para llenarlo. Debido a que los empleados sienten que como individuos no tienen el poder necesario para proteger sus intereses en la creación del puente de unión con el otro lado, se juntan en sindicatos o asociaciones de personal con los cuales tiene que tratar la gerencia.

Haya o no haya sindicato, es muy conveniente que la gerencia desarrolle otros métodos para tratar con sus empleados en forma colectiva, con el fin de involucrarlos en varias formas de participación. Infortunadamente, las relaciones con los sindicatos implican confrontaciones; consecuentemente, tienen que

encontrarse otros medios para estimular la mutualidad, es decir el trabajo conjunto a favor de los intereses de todos.

El manejo colectivo del personal implica tratar con sindicatos o asociaciones de personal, si los hay; si no los hay, se debe desarrollar una estrategia sobre la forma de manejar las relaciones con los empleados con bases distintas a las gremiales, la cual deberá incluir mecanismos ya sea para que se cree un sindicato –si esto es lo que uno quiere- o para establecer unas buenas relaciones con cualquier sindicato que se forme. Los sindicatos deben manejarse como cualquier otro elemento dentro de la organización. La gerencia normalmente tiene el sindicato que merece. Si ésta lo trata en malos términos, muy rudos o muy débiles, los resultados para la organización pueden ser desastrosos.

El método de manejo colectivo debe basarse en el entendimiento de:

- La estrategia que se quiere adoptar con respecto al reconocimiento del sindicato.
- Los papeles respectivos de la gerencia y del sindicato.
- El tipo de procedimientos que se pueden adoptar para regular las relaciones con los sindicatos.
- Las técnicas básicas de negociación con los sindicatos.
- Como lograr la integración mediante la participación, lo cual incluye formas tradicionales de concertación, así como la técnica de círculos de calidad.

Utilización De Los Recursos Humanos.

La gerencia de recursos humanos tiene que ver con el mejoramiento de la productividad, es decir, con la utilización de recursos humanos, como con cualquier otro de sus elementos (captación, desarrollo, remuneración, motivación y manejo de los miembros de la organización).

Gerencia de la productividad: La gerencia de la productividad es una responsabilidad continua y exigente. Con demasiada frecuencia se le ha relegado a departamentos de organización y métodos escasos de recursos. ¿Qué tan frecuentemente aparece la productividad en la agenda de una típica reunión de junta directiva, o como parte significativa de un plan corporativo? En muchas organizaciones difícilmente se llega a discutir a este nivel, a menos que se esté haciendo un gran esfuerzo por reducir los gastos generales sin contemplar enfoques más positivos par incrementar el rendimiento.

Empleo de los recursos humanos. El empleo de los recursos humanos es el punto culminante del programa de recursos humanos, que necesita una organización para alcanzar sus objetivos de crecimiento y prosperidad en el sector privado y mejores niveles de servicio y eficiencia en el sector público.

Costo de emplear recursos humanos: Los costos de empleo de los recursos humanos son un factor significativo en la determinación de la rentabilidad de la empresa. La productividad medida en términos de costos salariales por unidad de producción y los costos de nómina como un porcentaje de la rotación total es, por lo tanto, el factor clave en la medición de la efectividad de los recursos humanos de una organización.

Programas de medición del trabajo: Los programas de medición del trabajo frecuentemente revelan que cuando el desempeño del personal se tasa sin basarse en un esquema de incentivos, el resultado no es mayor del 50% al 60% del estándar que puede esperarse del trabajador promedio. Las auditorias de productividad de las actividades de manufactura y distribución señalan consistentemente las oportunidades de mejorar el producto terminado de un 25% a un 40%, básicamente con la misma planta y los mismos recursos humanos. De manera análoga, los programas de medición del trabajo de oficina, frecuentemente ahorran más del 15% del personal, sin que se afecten el rendimiento ni la calidad.

Cuando las empresas tienen que suprimir su personal debido a una caída en los pedidos, a menudo lo hacen en una proporción mucho mayor a la de la baja en los niveles de actividad, sin que se afecte el resultado final.

El campo de acción para el mejoramiento es enorme, al igual que los retornos; lo primero que se debe hacer es sobreponerse a la apatía. De alguna manera hay que persuadir tanto a los gerentes como a los miembros de la fuerza laboral de que tienen un interés común en incrementar el rendimiento per cápita. Esto no es de fácil ejercicio; se requieren fuerzas considerables de liderazgo desde la cima y

una campaña permanente para lograr que el mensaje de la necesidad de hacer algo en pro de la productividad llegue a todos. Esto implica programas positivos para motivar e involucrar a todos los interesados y así lograr su compromiso con el mejoramiento.

Se requieren las siguientes acciones para mejorar la utilización de los recursos humanos:

Llevar a cabo una auditoria de productividad. La auditoria de productividad comienza midiendo lo que está sucediendo y continúa observando cada aspecto del empleo de los recursos humanos.

La productividad puede medirse en términos de una serie de razones:

$$\frac{\text{Rendimiento obtenido}}{\text{Aporte de entrada}} = \frac{\text{desempeño logrado}}{\text{recursos comprometidos}} = \frac{\text{efectividad}}{\text{eficiencia}}$$

La alta productividad refleja el empleo integral (es decir efectivo y eficiente) de los recursos humanos. Se relaciona con dos variables:

1. Variables de entrada (insumos) que incluyen los costos de nómina, los costos laborales asociados, el número de personas empleadas y la cantidad de horas trabajadas o tiempo empleado.
2. Variables de salida (resultados) que incluyen unidades producidas, productos vendidos, tareas cumplidas, ingresos obtenidos, valor agregado, responsabilidades cumplidas y estándares alcanzados (incluyendo el estándar de horas logrado).

De estas variables de entrada y salida puede derivarse una amplia diversidad de razones de productividad, las cuales pueden analizarse y sumarse con los siguientes encabezamientos.

1.- Razones de rendimiento:

- **unidades producidas o procesadas**

número de empleados
- **rotación de ventas**

número de empleados
- **valor agregado**

número de empleados
- **estándar de horas logrado**

número de empleados

2.- Razones de costo:

- costos salariales

unidades producidas
- rotación de ventas

nómina/ costos laborales
- valor agregado

nómina /costos laborales
- costo laboral real por hora estándar

costo meta por hora estándar
- estándar de horas logrado

costos de mano de obra

3.- Relaciones de desempeño

- estándar de horas logrado

horas reales trabajadas
- desempeño real

desempeño meta

Las posibilidades de elección son amplias y se debe escoger una o más opciones que se ajusten a circunstancias específicas.

La auditoria debe comenzar observando las razones relevantes de rendimiento, costo y desempeño. Deben estudiarse las tendencias y hacerse comparaciones siempre que sea posible, entre las razones obtenidas en las diferentes partes de la empresa y de éstas con las otras organizaciones comparables. Las razones que explican las tendencias o comparaciones positivas o negativas, deben examinarse de tal suerte que se pueda decidir qué medidas se han de tomar para explotar los buenos resultados o para corregir debilidades o caídas de productividad.

Objetivos de la auditoria de productividad: La auditoria debe examinar específicamente, a la luz de estas comparaciones lo siguiente:

1. **Presupuestos de recursos humanos:** asegurar que estos establecen metas de productividad convenientes y verdaderamente realistas.
2. **Sistemas de control de los recursos humanos:** asegurar que se establezcan y supervisen los estándares de desempeño departamentales e individuales, y que se tome una medida correctiva cuando sea necesario.
3. **Métodos de trabajo:** asegurar que en todas las partes de la organización se esté realizando un programa permanente de revisión y mejoramiento.
4. **Medición del trabajo:** asegurar que éste se aplique siempre que sea posible, para desarrollar estándares, brindar mejor información de control, mejorar los métodos y producir efectivos sistemas de incentivos.
5. **Métodos de remuneración:** asegurar que se utilicen al máximo los sistemas de incentivos y que los aumentos salariales se relacionen con mejoras en el desempeño adecuadamente evaluadas y medidas.
6. **Motivación:** asegurar que los métodos de gerencia y supervisión y las condiciones de empleo estimulen una motivación positiva.
7. **Participación:** asegurar que los empleados participen en la búsqueda de medios para mejorar la productividad y aprecien los beneficios de las mejoras, tanto para ellos mismos como para la compañía.
8. **Entrenamiento:** asegurar que los programas de entrenamiento estén dirigidos al mejoramiento de la eficiencia, la efectividad y, por supuesto la productividad.
9. **Tecnología:** asegurar que se exploren cabalmente las posibilidades de ahorrar fuerza laboral, mediante la implantación de nueva tecnología y mecanización, y que se actúe en consecuencia.
10. **Acuerdos de productividad:** explorar la posibilidad de negociar los acuerdos de productividad.

Mejorar las técnicas de Presupuestación y control de la fuerza laboral. En esencia se debe partir de proyecciones de los niveles de actividad, y se deben dar pautas en términos de razones propuestas como metas. Se pueden dar otras metas, según sea necesario, por ejemplo: Reducir el número de recursos indirectos en un X %; o Reducir el porcentaje de la rotación de ventas que representen los gastos generales laborales en un Z %.

La cantidad de personas requeridas debe estimarse utilizando las técnicas de análisis de razones, medición del trabajo y modelos econométricos que se usan en la planeación de recursos humanos.

Si se quieren controlar los costos laborales, se necesita planear lo que se quiere lograr; medir regularmente lo que se ha logrado; comparar los logros reales con el plan y finalmente tomar las medidas para corregir las desviaciones del plan.

Iniciar un programa de mejoramiento de métodos. Cubre todos los aspectos de racionalización, simplificación del trabajo, aporte intelectual y gerencia de oficina, diseñados para reducir los costos de manufactura y procesamiento. Se basa en el estudio de métodos, el cual se define como el registro sistemático y el examen crítico de caminos existentes y propuestos para hacer el trabajo, como medio para

desarrollar y aplicar más fácil y efectivamente los procedimientos y la reducción de costos. El resultado de un estudio de métodos debe ser métodos menos costosos, más rápidos y más eficientes, alcanzados mediante:

- **Simplificación del trabajo:** eliminar operaciones, movimientos y papeleo innecesarios.
- **Mecanización:** introducir nuevas herramientas o equipos para acelerar el proceso.
- **Automatización:** remplazar trabajo humano por máquinas o equipos electrónicos.
- **Facilidades de mejoramiento:** proveer servicios más eficientes, mejorar el ambiente de trabajo con mejores equipos y estudios ergonómicos.
- **Mejor planeación y programación del trabajo.**

La investigación para un estudio de métodos consiste en las siguientes etapas:

1. Seleccionar el trabajo por estudiar, lo cual quiere decir identificar proyectos adecuados donde sea probable que existan beneficios significativos, estableciendo objetivos y términos de referencia y diseñando un programa.
2. Registrar todos los factores relevantes: el trabajo llevado a cabo y a secuencia de actividades o pasos de un proceso.
3. Examinar críticamente los factores de planeación planteándose las siguientes preguntas:
 - ¿Qué se hace? ¿por qué se hace?
 - ¿Cómo se hace? ¿por qué hacerlo de esa forma?
 - ¿Dónde se hace? ¿por qué hacerlo ahí?
 - ¿Cuándo se hace? ¿por qué hacerlo en ese momento?
 - ¿Quién lo hace? ¿por qué esa persona?
4. Desarrollar el nuevo método, ahondando cuidadosamente en los costos y en los beneficios y evaluar las alternativas sistemáticamente.
5. Implantar el método como una práctica estándar.
6. Mantener la práctica estándar.

Implementar la medición del trabajo. Es la aplicación de las técnicas diseñadas para establecer el contenido del trabajo de una tarea específica y el tiempo en que un trabajador calificado puede llevarlo a cabo a un determinado nivel de desempeño, las finalidades de la medición del trabajo son:

1. **Determinar los niveles corrientes de recursos humanos:** al ofrecer una indicación objetiva del tiempo que deberá gastarse, la medición del trabajo habilita a la gerencia para comparar la cantidad de tiempo empleado realmente con la que se debería de gastar. Cuando los niveles corrientes de fuerza laboral son excesivos con respecto a lo que los estándares de tiempo muestran como necesarios, pueden lograr reducciones en la cantidad empleada. En el caso contrario, el nivel corriente puede incrementarse.

2. **Determinar las necesidades futuras de recursos humanos:** al definir el tiempo requerido para realizar tareas específicas, la medición del trabajo posibilita traducir los niveles de actividades proyectados en la previsión de los requerimientos de personal.
3. **Seguimiento del desempeño:** al proveer el común denominador de las horas estándares, la medición del trabajo permite comparar el desempeño de diferentes unidades. Los niveles actuales pueden compararse con las metas para ver dónde se requiere una medida correctiva.
4. **Ayudar en la preparación de presupuestos:** los estándares de tiempo, pueden utilizarse para convertir los volúmenes presupuestados en el total de horas reportadas, lo que mediante la aplicación de tasas de pago por hora, puede convertirse a su vez en el costo de mano de obra.
5. **Proveer las bases para esquemas de incentivos:** lo cual relaciona el pago con el desempeño, medido por la razón de horas estándares a horas reales.

Por encima de todo, la medición del trabajo constituye una base analítica para presupuestar y controlar los costos de los recursos humanos. Puede ser de gran ayuda para incrementar la productividad al poner estándares contra los cuales se puede planear, hacer el seguimiento y mejorar el desempeño.

Emplear sistemas de pago por resultados, bonificaciones y participación de las utilidades, siempre que se esté seguro de que estos van a mejorar la productividad. El pago por productividad significa que se deben utilizar sistemas de incentivos siempre que sea posible, o por lo menos establecer algún criterio objetivo para relacionar el pago con el desempeño. La gente quiere dinero y trabajará más duro por ganar más. Esto no es el único medio de motivación pero es uno de los más importantes.

Los sistemas de incentivos son usualmente más adecuados para los trabajadores manuales; los sistemas de pago puramente por resultados son mucho más difíciles de operar con personal de oficina, con excepción de los que trabajan en ventas; pero de todos modos es posible ofrecerle a este personal retribuciones relacionadas con los resultados de la compañía o con el desempeño individual.

Mejorar la motivación. El pago motiva a la gente, pero hay otros factores importantes de motivación. Las técnicas más importantes que uno puede desarrollar sistemáticamente en su organización son el enriquecimiento del trabajo, mejoramiento del liderazgo y asegurar que el mensaje sobre la necesidad de una mayor productividad y sobre la forma en que ésta ha de beneficiar también a los empleados.

Involucrar a los empleados en la búsqueda de métodos mejorados: Participación. La gente está mejor motivada si participa en los programas de mejoramiento de la productividad, y es más probable que acepte los resultados de los programas si ha participado en los estudios e investigaciones conducentes a las propuestas de cambio. Además si los empleados participan en la puesta en

marcha del cambio y la compañía toma medidas para mitigar los temores acerca de posibles despidos y destaca la forma en que tanto ella como las personas involucradas se van a beneficiar, se logrará un mayor nivel de identificación. No obstante, la participación es más fácil de proponer que de lograr; para obtener mejoras, muchas compañías han utilizado con éxito los círculos de calidad, pero su introducción y manejo implican una cantidad de tiempo y de complicaciones.

También puede buscarse la participación en forma individual. Si las personas sienten que su trabajo vale la pena, es más probable que busquen formas de mejorar su desempeño ; una buena forma de lograrlo es dándoles mayor responsabilidad mediante un mejor diseño de los puestos.

Introducir nuevas tecnologías. Obviamente la tecnología no solo es cuestión de capacidad y esfuerzo humanos, sino que depende también de las ayudas disponibles para su desempeño más eficiente, tecnología de la información, mecanización y automatización. De todos modos al introducir nueva tecnología es también necesario tener siempre en mente que su efectividad dependerá enteramente de la capacidad y motivación de quienes hayan de manejarla; por lo tanto es vital el entrenamiento en las nuevas capacidades requeridas y también lo es la participación en la planeación y puesta en marcha del cambio.

Aplicar programas de entrenamiento basados en el análisis de las necesidades de entrenamiento en productividad. La productividad depende de la capacidad , actitud y aplicación de quienes hacen el trabajo. Lograr que la gente adopte la actitud inadecuada hacia éste y que lo haga con más ahínco, es cuestión de motivación, de remuneración y de la forma en que se maneje la gerencia; pero la capacidad y hasta cierto punto la actitud puede desarrollarse mediante el entrenamiento.

Parte importante del programa de mejoramiento de la productividad debe ser un entrenamiento que emplee las técnicas adecuadas; su propósito no es simplemente mostrarle a las personas la forma de hacer el trabajo y dejarlas luego que alcancen por su propia cuenta los estándares de rendimiento requeridos. El entrenamiento debe prolongarse hasta que los entrenados alcancen un nivel de rendimiento y calidad equivalente al del trabajador experimentado que esté cumpliendo las metas y los estándares esperados.

Otra finalidad importante del entrenamiento para la productividad es habilitar a la organización y al individuo para hacer el mejor uso posible de las capacidades que este último posea. La subutilización de las capacidades disponibles es una de las razones más comunes de la baja productividad. El entrenamiento puede sacar a flote habilidades latentes. Asimismo puede desarrollar actitudes hacia el trabajo que ayuden a los empleados a apreciar la importancia que una mayor productividad tiene, tanto para ellos como para la compañía.

Negociar los acuerdos de productividad. Un acuerdo de productividad puede definirse como aquel en el que los trabajadores aceptan hacer uno o varios

cambios en las prácticas de trabajo, lo cual les reportará un mayor nivel de ingresos u otros beneficios. El objeto de negociación de un acuerdo de productividad es un paquete que cubre varios aspectos. Las diferentes partes hacen concesiones sobre puntos específicos con el fin de lograr un acuerdo que en su conjunto se considere ventajoso para todos los interesados.

Negociaciones productivas: Para que la negociación de productividad sea efectiva, se requiere:

- Total compromiso por parte de la alta gerencia.
- Un enfoque comprensivo de la reducción de costos y de la distribución del ahorro generado por la misma.
- Un clima de opinión favorable en toda la organización.
- Una base acordada para medir las mejoras en productividad.

Pasos de la negociación de la productividad: Los principales pasos de la negociación de productividad son:

1. **Analizar la auditoria de productividad e identificar las áreas en las que un acuerdo de productividad podrá producir mejoras**, mediante la eliminación de prácticas restrictivas o inútiles o por otros asuntos tales como:
 - a. Restricciones para el empleo flexible de la fuerza de trabajo.
 - b. Restricciones sobre el uso de maquinaria o instalaciones que ahorren mano de obra.
 - c. Excesiva cantidad de hombres asignados a un mismo trabajo.
 - d. Normas antieconómicas sobre horas extras.
 - e. Tiempos excesivos de descanso al principio y al final de los turnos.
 - f. Restricciones sobre la aplicación de la medición del trabajo.
 - g. Procedimientos excesivamente rígidos o prolongados para tramitar las quejas.
2. **Establecer un grupo de trabajo conjunto para acordar el método que ha de utilizarse en la negociación de un acuerdo de productividad.** Este grupo evaluará el campo de acción para acordar conjuntamente formas de mejorar la productividad, como medio de financiación de mayores escalas salariales o brindar mayor seguridad laboral.
3. **Hacer un estudio conjunto de los problemas de productividad que tenga la compañía**, con el objetivo de ponerse de acuerdo sobre las causas e identificar remedios que puedan incluirse en la negociación. Este estudio debe calcular el ahorro en costos y demás beneficios que puedan obtenerse. La finalidad debe ser que el acuerdo se autofinancie.
4. **Llevar adelante las negociaciones** teniendo como finalidad acordar:

- a. Cualquier cambio en los niveles de mano de obra asignada por trabajo o en las prácticas laborales, que haya de contribuir a una mayor productividad.
 - b. El ahorro en costos o el aumento de los ingresos que haya de producirse gracias a los cambios.
 - c. La forma en que se distribuirán entre los empleados los pagos por productividad.
5. **Comunicar el acuerdo a todos los interesados**, destacando los cambios en las prácticas laborales y los pagos que se van a hacer en reconocimiento de los mismos.
6. **Preparar un programa para llevar a efecto el acuerdo, y asegurar el cuidadoso seguimiento del mismo.**

Beneficios de los acuerdos de productividad: Los acuerdos de productividad, pueden reportar beneficios significativos mediante la eliminación de prácticas restrictivas y de niveles tradicionales desactualizados de asignación de recursos humanos por trabajo específico. El enfoque conjunto puede utilizarse para lograr un mayor compromiso con la realización del cambio. Así todos participan y ello genera una mayor conciencia de la productividad en toda la organización. Los beneficios sólo pueden lograrse después del arduo trabajo requerido para concretar los hechos y negociar el acuerdo.

Conclusión:

La gerencia de recursos humanos consiste en lograr la organización adecuada, ofrecer una motivación y un liderazgo efectivos, conseguir y formar a la gente adecuada, pagarle a ésta, tratarla con justicia y lograr su compromiso efectivo de trabajar productivamente.