

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/349993043>

# Gestión Integral de Recursos Humanos

Book · November 2003

---

CITATIONS

5

---

READS

347

1 author:



Luis Arturo Rivas-Tovar

Instituto Politécnico Nacional

180 PUBLICATIONS 642 CITATIONS

SEE PROFILE

Some of the authors of this publication are also working on these related projects:



Evolución de la Organización [View project](#)



Competitiveness [View project](#)

# GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS



Luis Arturo Rivas -Tovar



Citar este libro de esta forma:

**Rivas- Tovar L.A. (2001). Gestión integral de Recursos Humanos  
Ciudad de México: Instituto Nacional. Nacional**

Gestión integral de Recursos Humanos

Editado por el Instituto Politécnico Nacional

ISBN: 968-6148329

Queda prohibida la reproducción total o parcial, así como la venta o cualquier forma de comercialización, exhibición o difusión de este material en cualquier soporte físico o electrónico sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright. El uso de estos materiales es exclusivo para los fines didácticos de los alumnos de este curso. Cualquier forma de comercialización, exhibición, reproducción o difusión que esté prohibida, dará lugar a las responsabilidades pertinentes.

Primera edición :1999

Segunda edición:2002

## Semblanza del Libro

### Gestión integral de recursos humanos

Es una obra panorámica que pretende recoger de un modo necesariamente somero las técnicas clásicas de la gestión de recursos humanos con un énfasis en las técnicas novedosas en la frontera mundial del conocimiento. Gestión integral de recursos humanos es un libro sin pretensiones de exquisitez teórica. Es más bien un esfuerzo de divulgación del conocimiento escrita en un tono ágil, con un lenguaje que sin ser simple se comunica con un público objeto identificado con ejecutivos, especialistas y profesionales en el ejercicio de la praxis. Esta obra es producto de la experiencia de más de 15 años de aplicar las técnicas y gestionar la función en todos sus niveles y concomitantemente incorporar las enseñanzas en la docencia a directores de personal, especialistas y estudiantes de posgrado tanto en México en la centenaria Escuela Superior de Comercio y Administración, El Instituto Nacional de administración Pública de México, como en España, en la *Universitat de València* y la Universidad Politécnica de Madrid donde el autor, es profesor invitado.

Gestión integral en suma, pretende armonizar la novedad con la realidad de la práctica cotidiana en una síntesis que no siempre resulta fácil de lograr y que por supuesto son los lectores los que tienen la última palabra....

---

## ÍNDICE

---

### PRESENTACIÓN

1. LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS.
  2. LA VINCULACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ESTRATEGIA DEL NEGOCIO.
  3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
  4. SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL.
  5. FORMACIÓN Y DESARROLLO.
  6. PLANEACIÓN DE CARRERA.
  7. LA ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES.
  8. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS.
  9. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.
  10. TENDENCIAS DE LA GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS
-

---

## PRESENTACIÓN DEL LIBRO

---

La administración de la energía y el talento humano en una época marcada por la competencia global y la demanda de personal cada vez más especializado, es una de las tareas fundamentales de un administrador.

La gestión de recursos humanos ha pasado a ocupar en consecuencia una de las habilidades básicas de un gerente moderno.

El propósito de este curso es el dotar a los estudiosos de la cuestión de las habilidades y conocimientos básicos en materia de Administración de Recursos humanos, que le permitan enfrentar con éxito los problemas de gestión mas comunes que ocurren en una empresa.

El logro de los objetivos implica el trabajo individual y el auto aprendizaje bajo de los temas más importantes, mismos que se presentan de una manera panorámica.

## OBJETIVOS

- Conocer la forma en que interviene la función de recursos humanos en la estrategia general de una empresa de alto desempeño.
- Conocer el proceso integral de gestión de recursos humanos.
- Relacionar la estrategia de la empresa con los programas de cambio cultural bajo la égida de la función de recursos humanos.
- Estudiar las técnicas de desarrollo humano más importantes como son la Selección y el reclutamiento de personal, la formación y el desarrollo de las personas, así como la manera en que se estructura un plan de vida y carrera.
- Los estudiantes serán capaces al final del libro de realizar un análisis de puestos y evaluarlo. Medir el rendimiento de las personal y conocer la estrategia general para enfrentar una negociación.

- 
- Discutir y presentar las técnicas para la dirección de equipos de trabajo y la dinámica de grupos.
  - Se analiza las practicas de la función de recursos humanos en Europa. Se espera introducir los temas que constituyen las nuevas tendencias en la agenda de recursos humanos para la gestión de las organizaciones en el próximo milenio, tales como la reducción de plantillas, la recolocación (*outplacement*), El tele trabajo, y la gestión de competencias de un modo.

---

# La Evolución de la Gestión del capital humano

## **OBJETIVOS DEL CAPITULO**

---

- Ofrecer una visión panorámica de la evolución de la administración de recursos humanos.
- Identificar históricamente las áreas de mayor desarrollo dentro de la gestión de recursos humanos así como, las áreas emergentes que se han incorporado recientemente.
- Destacar el carácter integral de la gestión del capital humano y su importancia para el éxito de una empresa.



---

## 1. LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO

---

Los orígenes de la Administración del capital humano (GCH) se confunden en la historia con otras muchas disciplinas. Si se acepta que la coordinación de la energía humana en el logro de un propósito específico constituye la esencia misma de la GCH podemos afirmar que gran parte de las actividades de los grandes líderes a lo largo de la Historia, que han conducido a sus pueblos invocando dioses, religiones o la conquista de fama, fortuna o nuevas tierras, fueron en cierta medida tareas de administradores de Recursos Humanos. Por lo tanto, el describir la historia de la GCH. sería la crónica misma de la Historia. Tal enfoque parece un excesivo orgullo funcional, por lo cual, la evolución de la Gestión del capital humano debemos ubicarla en fechas más recientes, cuando surgen los talleres comunales y los gremios en el periodo medieval.

Ante la dificultad de hacer una disertación histórica del nacimiento del concepto de industria y empresa, reduciré la historia de la función, citando como el primer caso claro de administración moderna, en el conocido y multicitado ejemplo de división del trabajo que hace Adam Smith en el siglo XVIII, en su libro *la Riqueza de las Naciones*. Smith donde destacó la importancia y la productividad comparada de elaborar alfileres basándose en la división industrial del trabajo.

El nacimiento de la G:C:H: como un área diferenciada del conocimiento, sin embargo es mucho más reciente y podríamos decir que va con el siglo.

Si bien la administración de personal es una asignatura considerada básica en la formación de un administrador tal y como se estudia en las escuelas de negocios es muy reducido el número de empresas que tienen un departamento formal de personal y por lo tanto su importancia relativa pareciera ser menos de lo que usualmente se estima.

*...” el 80% de las empresas tiene como máximo 2 empleados. La Historia de la RR.HH. es principalmente la de empresas de más de 200 personas, o sea el 0.27% del total empresarial”<sup>1</sup> (Fombonne,1993 p. 49)*

A fin de proporcionar una visión panorámica de la manera en que ha evolucionado la función, Presentaré los cambios fundamentales ocurridos a lo largo de los últimos 100 años.

## 2. LA ADMINISTRACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LOS RECURSOS HUMANOS

---

**Frederik Taylor** es una referencia indispensable en varios campos del saber pese a las críticas de las que ha sido objeto sus ideas - desvinculadas del contexto histórico en el que fueron realizadas-, es uno de los precursores clave que otorga un importante hábito a los departamentos de personal al proponer:

---

---

sistemas de incentivos, métodos de control y evaluación del desempeño y estrategias de selección de personal. Bajo su concepción y de acuerdo a lo establecido en su libro *Los principios de la Administración Científica*, **Taylor** creía que la racionalización del trabajo eficiente era la causa del progreso y proponía seguir 4 principios:

1. Separación del trabajo entre las personas que estudian el trabajo y quienes lo ejecutan.
2. Fragmentación del trabajo de una tarea global a otras tareas más simples.
3. Incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.
4. Difundir la idea de que los objetivos del trabajador y la empresa son los mismos.

Acusado frecuentemente de obtuso, reduccionista y mecanicista, **Taylor** demostró con su éxito abrumador al elevar la productividad de las compañías norteamericanas de su tiempo, que sus principios eran bastante efectivos y aunque dichos principios tienen evidentemente lagunas filosóficas y son demasiado rígidos y planos, hay que ubicar éstas ideas dentro de esa época, en la que se esperaba que los empleados trabajaran 14 horas diarias, por sueldos de miseria. Sus ideas, no solamente fueron revolucionarias sino verdaderamente socialistas. Como lo ha demostrado la desaparición del modelo de socialismo autoritario, la verdadera distribución de la riqueza pasa por el aumento constante de la riqueza y la productividad de un país. Su libro inicia con una frase que resume su pensamiento y que de observarla los mexicanos otro país hubiéramos construido: "...El objetivo de la administración es conseguir el máximo beneficio para el empleador y el empleado" ( Taylor, 1981, p.8).."

La utopía socialista nos ha enseñado en el fin de la historia que cualquier organización así sea la más altruista y humanitaria debe regirse bajo los principios de racionalidad económica y la eficiencia. Esta idea que ayudó a estimular **Taylor** con sus principios, generó bienestar y una mejora de los niveles de calidad de vida de los trabajadores norteamericanos. La creación de los principios de **Taylor**, propició la necesidad de un departamento que se encargara de éstas tareas de estímulo de la eficiencia, naciendo así, los primeros departamentos de personal con tres áreas básicas: Estudios de tiempos y movimientos, Sistemas de incentivos y análisis y valuación de puestos.

**Figura 1:**  
**Estructura de los departamentos de personal**



Fuente: *Elaboración propia*

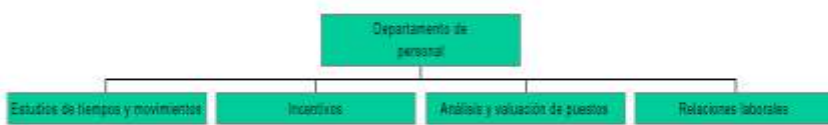
Las críticas a los métodos de **Taylor** y su excesivo énfasis en el hombre económico, generó con el paso del tiempo no pocos enfrentamientos con los sindicatos. Estos obligaron a que el trato y la relación con

---

ellos fueran privilegiados, haciéndose inevitable que las competencias del naciente departamento de personal se ampliasen, incorporando el área relaciones industriales, con dos secciones básicas: Negociación colectiva y resolución de conflictos.

Esta arma de relaciones laborales es hasta la fecha el eje rector de las actividades de un departamento de R.H. sobre todo cuando el Sindicato es fuerte y la relación obrero-patronal es incierta y conflictiva.

**Figura 2:**  
**Segunda fase de la evolución de los departamentos de personal**



Fuente: Elaboración propia

En 1917 se crea por primera vez un curso en la *Warton University* de Estados Unidos de Administración de personal, el cual incluía el estudio de los grandes temas de la naciente especialidad, incluyendo aspectos como el manejo de huelga y el derecho laboral aún muy poco desarrollado.

### 3. LAS PERSONAS, LOS GRUPOS Y LA ADMINISTRACIÓN LOS RECURSOS HUMANOS

Los estudios realizados por **Elton Mayo** en la *Western Electric Company* y la Empresa **Hartowne** en la década de los 20's, pusieron de manifiesto las necesidades sociales y la importancia de los grupos en las organizaciones, de modo que esto aunado a la demanda de los sindicatos y la investigación de campo en la materia realizada por los investigadores, contribuyeron a incorporar bajo la función de administración de personal, tareas de carácter social que constituyeran una moneda de cambio en las negociaciones y conflictos laborales, creándose consecuentemente las áreas de medicina, vivienda y prestaciones sociales.

En 1921 apareció el primer libro de Recursos Humanos llamado en inglés "*Personnel Management*" el cual incluía los primeros trabajos de su autor **Walter Dill Scott** sobre la psicología aplicada, que daría origen a la creación de psicólogos industriales. Esta profesión es hasta fechas recientes una de las cuales más especialistas de recurso humanos ha aportado a la gestión.

En 1945 al terminar el conflicto bélico mundial, fue creada por primera vez dentro de la **American Psychological Association**, una sección de Psicología Industrial y Comercial estimulando con ello, la aplicación de estas técnicas al estudio del trabajo y su entorno, dando como resultado las primeras áreas de Psicología Industrial, dentro de los departamentos de personal, con dos secciones básicas: selección de personal y formación.

**Figura 3:**  
**Tercera fase de la evolución de los departamentos de personal**



Fuente: *Elaboración propia*

La creciente popularidad de **Elton Mayo** y la eclosión del Estado de Bienestar en el mundo, estimuló el cambio y la adaptación del papel del departamento de personal con nuevas tareas que le dieran un rostro más humano, y aunque las áreas de Relaciones Humanas no fueron incorporadas de un modo generalizado a las funciones de los departamentos de personal, si surgieron nuevas competencias como la planificación de los recursos humanos, la administración de las jubilaciones y los fondos de pensiones, el plan de la carrera y los sistemas de recompensas bajo un concepto más amplio, lo cual ha perfilado la nueva imagen de los departamentos de personal que han cambiado su nombre por departamentos de recursos humanos en un esfuerzo por enfatizar su nuevas tareas y desligarse de la visión mecanicista del pasado.

La aparición del libro de **Douglas McGregor** *El lado humano de la organización*, contribuyó a dar el énfasis humanista en la administración de la energía humana. Los trabajos de **Maslow** y **Hezberg** en el campo de la psicología de corte humanista impulsaron definitivamente el perfil más social del diseño de las estructuras de los G:C:H:

## 4. LAS TAREAS TRADICIONALES DE RECURSOS HUMANOS

Las áreas de recursos humanos tienen diferente composición en un amplio espectro que va, desde las funciones clásicas como: administración de sueldos y salarios, el control de accidentes, la dotación de servicios médicos y los aspectos relativos a la seguridad e higiene en el trabajo.

La composición de los departamentos de los recursos humanos, en nuestros días ha cambiado y se ha transformado - casi siempre - siguiendo a las legislaciones sobre el trabajo y la sanidad. Aún en regiones donde se esperaría cierta homogeneidad como Europa como se demostrará más adelante, la estructura de los departamentos de personal dista mucho de ser homogénea. A fin de dar alguna luz sobre los temas que pueden ser campo de la atención de los departamentos modernos, a continuación presento un resumen, que aunque didáctico nunca deja de ser incompleto.

**Cuadro 1:**

**Funciones clásicas de un departamento de Recursos Humanos**

<b>Nóminas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sueldos</li><li>• Salarios</li><li>• Incentivos</li><li>• Seguridad social</li></ul>
<b>Empleo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Reclutamiento</li><li>• Selección</li><li>• Inducción</li></ul>
<b>Formación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitación</li><li>• Desarrollo</li><li>• Planeación de carreras</li></ul>
<b>Servicios</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicios médicos</li><li>• Prestaciones al personal</li></ul>
<b>Ingeniería administrativa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Análisis de puestos</li><li>• Valuación de puestos</li><li>• Evaluación del desempeño</li><li>• Estudios del trabajo</li></ul>
<b>Administración</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de asistencia</li><li>• Administración de archivos</li><li>• Estadísticas y costos de personal</li><li>• Contratación</li></ul>
<b>Seguridad e higiene</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Seguridad e Higiene</li><li>• Ergonomía</li></ul>
<b>Relaciones laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Negociación colectiva</li><li>• Reclamaciones</li><li>• Administración del contrato colectivo</li></ul>
<b>Gabinete jurídico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demandas</li><li>• Investigaciones administrativas.</li></ul>

Fuente: *Elaboración Propia adaptado de Rul-Lan Buades: Administración de RH "ETE España 1996n pp.35*

En las empresas modernas la búsqueda de una denominación de la tarea de **RR.HH.** ha motivado distintas propuestas que van desde la clásica y antigua administración de personal a la vanguardista administración de la energía humana o la gestión del capital intelectual. Estas denominaciones pueden ser resumidas como sigue:

**Cuadro 2:**  
**Cambios en la denominación de la función de recursos humanos**

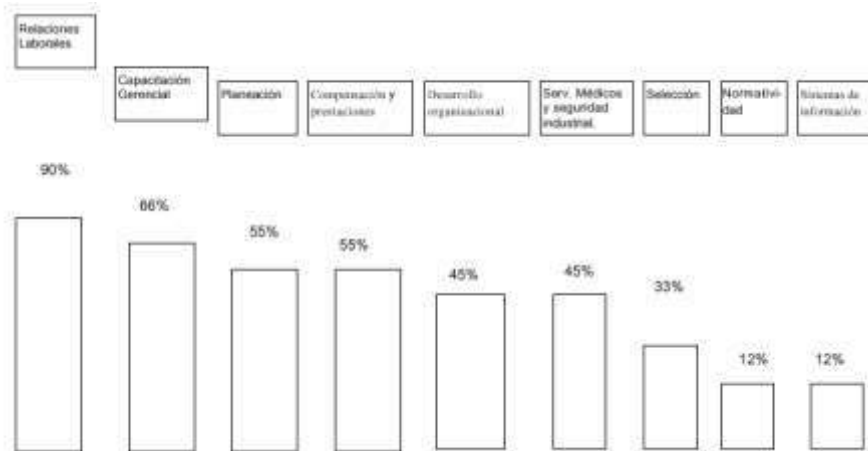
	Años 50's	Años 60's	Años 90's	Año 2000	Futuro
<b>Denominación</b>	Personal	Relaciones industriales  Relaciones laborales  Personal	Recursos humanos  Dirección y desarrollo de personas	Departamento de gestión del capital intelectual	Administración del conocimiento
<b>Papel</b>	Eficiencia de talleres	Social	Estratégico	Estratégico	Administración centrada en el hombre. Visión global
<b>Objetivo</b>	Administración de salarios y aplicación de códigos de conducta	Mantenimiento del clima laboral	Eficiencia organizativa	Gestionar las habilidades de personal y, las capacidades de trabajo y organización y las relaciones y competencias de los agentes externos de la organización	Administración del conocimiento.
<b>Contenido Básico</b>	Aplicación normativa	Negociación de las condiciones de Trabajo	Formación y comunicación empresarial	Gestión del capital humano, relacional y estructural.	Gestión de competencias y conocimientos

*Fuente: Adaptado por el autor con base en "La nueva dirección de personas" citado por Cuadernos de Gestión en Informe RRHH # 6 pp.33 Oct. 1995.*

A partir de la década de los 70's se empieza a producir una preocupación creciente por los aspectos relativos a la estrategia del negocio y la estructuración de planes orientados, ya no tanto a la predicción del futuro sino a la adecuación de la estructura y la construcción misma de los escenarios de actuación deseados. En este ámbito, el papel de la función de recursos humanos se vio influenciada tanto por el discurso como por los términos manejados. La gran preocupación a partir de entonces, ha sido aterrizar los conceptos de estrategia del negocio al involucramiento de las personas. Desde entonces el viejo departamento de personal ha comenzado a adquirir nombres más audaces tales como: administración estratégica de recursos humanos; gestión estratégica de recursos humanos; y más recientemente, administración integral de la energía humana.

La nueva organización de la función de recursos humanos según una encuesta realizada por el grupo *Booz Allen* entre corporativos internacionales indica la siguiente frecuencia de aparición de la función.

**Figura 4:**  
**Áreas organizacionales en la función de recursos humanos en corporativos internacionales (Porcentaje de veces que apareció el área en la muestra)**



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas BH. 1993

Como puede observarse existe un predominio del área de relaciones laborales sobre las demás. Otro cambio que salta a la vista, es que las áreas de planeación y desarrollo organizacional, se encuentran ahora adscritas a recursos humanos.

Por supuesto las áreas clásicas como son: capacitación (formación), compensaciones, y selección de personal, están representadas, pero con una coexistencia con otras áreas relativamente modernas como son: la Normatividad y los sistemas de información.

En la actualidad, la función de recursos humanos se esfuerza cada día más por recuperar su carácter estratégico incorporando nuevas funciones y redimensionando sus quehaceres, de un modo más sistemático e integral.

**Figura 5:**  
**Estructura de organización de la función de Recursos Humanos en empresas de alto desempeño**



Fuente: Elaboración propia

Si bien, es prematuro decir que las funciones clásicas como la negociación laboral y la administración del conflicto han sido superadas, algunas de las tareas se han enriquecido migrando hacia ideas más completas, por ejemplo, la Formación (capacitación) se ha convertido en *desarrollo humano*, las áreas de ingeniería industrial se han convertido en *desarrollo organizacional*, y la administración de sueldos y salarios se ha convertido en *administración de compensaciones*.

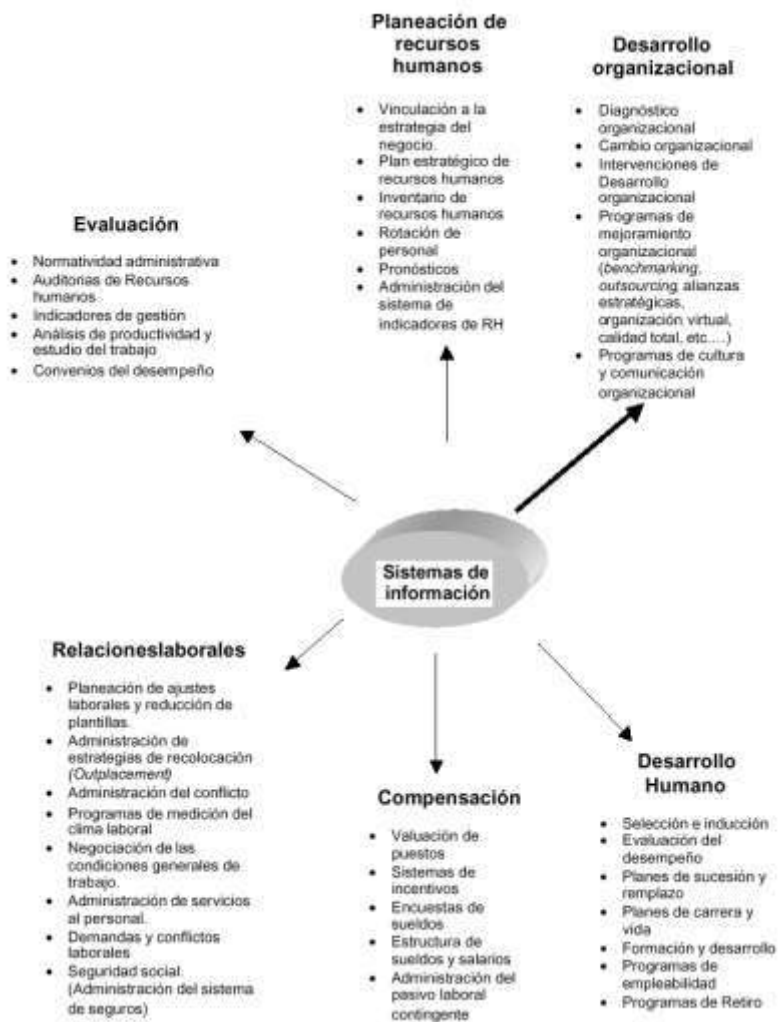
Adicionalmente, la globalización económica y la operación de las empresas en diversos países ha evidenciado que formas de administración y estilos de remuneración que son exitosos en ciertos países no funcionan en otros, por lo cual, la preocupación por los aspectos culturales ha desembocado en la convicción que de la misma manera en que los países se diferencian por sus costumbres, tradiciones y valores, las empresas tienen distinciones culturales no sólo entre empresas de un mismo sector industrial, sino entre departamentos de la propia organización.

El tema de la cultura organizacional que será tratado más adelante, es por tanto una de las nuevas tareas de las Direcciones de Recursos Humanos, ya que es evidente que muchas de las reuniones que organizan los departamentos de R.H. son ritos y ceremonias que tienden a reforzar y a mantener las culturas en las organizaciones. Una manera sencilla de ver cuales son las normas de conducta que promueve una empresa, es observar que factores se consideran en los métodos de evaluación del desempeño y qué rendimientos son premiados.

A partir de la década de los 90's también ha surgido una corriente neo-humanista que afirma que es incorrecto hablar de recursos humanos, ya que esto es demasiado cuantitativo y desvalora *al factor humano*. Esta discusión me parece baladí ya que es común que se usen conceptos que suenan bien para justificar una política falsamente participativa y autoritaria en el fondo. Aunque la denominación del órgano que maneja la función de recursos humanos no es un asunto sin importancia pero más que el nombre se debe observar que funciones desarrollan los departamentos, para juzgar si en verdad se trata de una administración humanista o de un timo.



**Figura 6:**  
**La Gestión integral de recursos humanos**



Fuente: Elaboración Propia

Bajo esta idea la administración de recursos humanos es un esfuerzo integral basado en sistemas de información que son lo que une a las diversas tareas bajo la premisa de lograr la creación de valor en el

---

trabajo y energía humanas armonizándola con las necesidades de una administración centrada en el hombre.

A partir de la década de los 90's los departamentos de personal se encargan de tareas tales como la identificación de competencias y el desarrollo y mantenimiento de personas consideradas (*key talent*) talento clave.

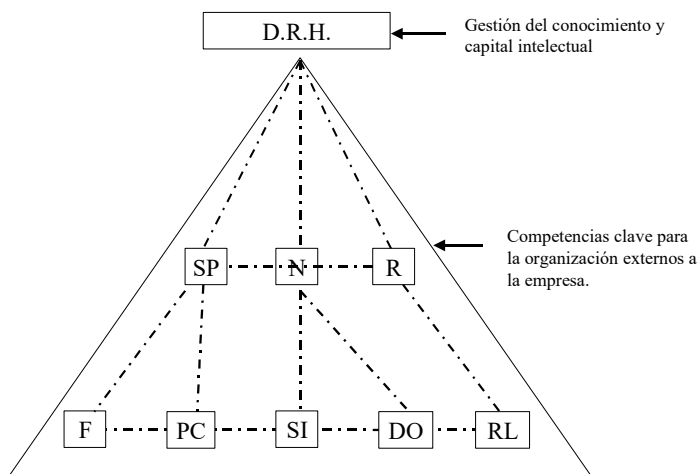
El desarrollo de la Teoría de recursos y capacidades en la organización ha propiciado un enfoque en las competencias básicas del negocio (*core competence*). Esto ha implicado la reducción del tamaño de los departamentos y la gestión cada vez mayor de talento externo mediante *outsourcing* (externalización de funciones a terceros).

Las dimensiones de G:C:H: se han reducido de 10% de la plantilla total a 1% cuando se externalizan funciones como nóminas, sistemas de información, selección de personal.

El nuevo director de Recursos Humanos se ha convertido en un gestor del talento y el conocimiento humano no solo interno, sino externo. Sus nuevas tareas incluyen detectar el talento clave para la empresa, cuidarlo, almacenarlo y ponerlo dentro de la red de comunicación de la empresa.

El concepto de capital intelectual implica cuantificar el valor de las personas y su conocimiento. La función de Recursos Humanos se ha transformado de ser una gestora de personas a una gestora de conocimiento, ese es su verdadero desafío.

**Figura 7.- Departamento de gestión del conocimiento**



Fuente: Elaboración propia

---

## **RESUMEN**

---

La administración de recursos humanos ha sido importante desde la organización de los primeros grupos humanos, pero como una disciplina integrada y objeto de estudio es muy reciente. Es posible decir que nace con el siglo XX.

Al inicio, los departamentos se ocuparon de medir la eficiencia de las personas en las organizaciones, estructurándose los departamentos de recursos humanos en áreas que valoraban exclusivamente la eficiencia. La aplicación masiva de las ideas de Taylor motivó la aparición de críticas y la formación de nuevas áreas de prestaciones sociales. Posteriormente nuevas disciplinas como la psicología fueron incorporándose a las estructuras de los departamentos de R.H. A partir de la legalización de los sindicatos y su legitimación como interlocutores sociales, las áreas de relaciones laborales y la de aspectos jurídicos adquirieron una preeminencia especial particularmente en los países democráticos de Europa. Más recientemente, las tareas de los departamentos de recursos humanos, componen áreas de organización, desarrollo organizacional, comunicación y cultura de empresa.

La composición de un departamento moderno de recursos humanos dista de ser homogénea pero en lo que los especialistas están de acuerdo, es que la gestión de recursos humanos debe ser un proceso integral .

En los últimos años los departamentos de recursos humanos se han transformado en administraciones del capital intelectual y en los enfoques más vanguardistas en Departamentos de gestión del conocimiento.

---

## 5. CUESTIONES

---

1. ¿Considera que con la evolución de G:C:H:, el modelo de departamento propuesto por **Taylor** ha sido superado en su país .?
2. ¿Qué modelo de departamento de recursos humanos es posible aplicar a una **PYME**. en su país?

---

## 6. TEST: EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RECURSOS HUMANOS

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

1. **Taylor** pensaba que la racionalización del trabajo eficiente implica incentivar a los trabajadores por medio de primas e incentivos económicos.

Verdadero ( ) Falso ( )

2. La forma en que fueron aplicadas las ideas de **Taylor** provocó enfrentamientos con los sindicatos.

Verdadero ( ) Falso ( )

3. La primera escuela de administración de recursos humanos fue fundada es la Universidad de Cambridge.

Verdadero ( ) Falso ( )

4. La importancia de los hallazgos de **Elton Mayo** es que enfatizo el concepto de hombre económico.

Verdadero ( ) Falso ( )

5. A partir de la década de los 70's empieza a producirse una preocupación creciente por los aspectos relacionados con la estrategia del negocio.

Verdadero ( ) Falso ( )

6. En el departamento de recursos humanos actuales existe un predominio de las áreas de relaciones laborales.

Verdadero ( ) Falso ( )

7. Las áreas clásicas de la administración de personal son la selección, las remuneraciones y la formación.

Verdadero ( ) Falso ( )

8. La cultura es algo que no importa demasiado en los estudios modernos de recursos humanos?

Verdadero ( ) Falso ( )

9. En los modelos tradicionales administración de recursos humanos los puestos son especializados y los modelos de alto desempeño flexibles y polivalentes.

Verdadero ( ) Falso ( )

---

10. La Administración Integral de recursos humanos involucra a el área de desarrollo organizacional y los temas de cultura organizacional .

Verdadero (  )

Falso (  )

---

## 7. BIBLIOGRAFÍA

---

- Fombonne J. (1993). Historia de la Función de personal en Weis D. Tratado de la función de recursos humanos Madrid: CND. Ciencia de la Dirección
- Taylor, F. (1981). Principios de la administración científica. México: Editorial Herrero.
- Rul-Lan Buades : Administración de Recursos Humanos “ ETE España 1996 n pp.35
- “La nueva dirección de personas “ citado por Cuadernos de Gestión en Informe RRHH # 6 pp.33 Oct. 1995.

---

# La vinculación de la función de recursos humanos en la estrategia del negocio

Unidad  
Didáctica  
N° 2

## **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

---

- Destacar la importancia de la estrategia en el pensamiento de los administradores de recursos humanos.
- Describir las características de la transformación de una organización de alto desempeño y los roles de recursos humanos en dicho cambio.
- Habilitar a los estudiantes en la manera de hacer un diagnóstico sobre la cultura de organización y la manera de definir la cultura actual y la cultura meta.



---

## 8. LA ESTRATEGIA Y LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

Uno de los aspectos que más suele criticarse de la gestión de los departamentos de **A.R.H.**, es su pobre visión estratégica del negocio, su falta de participación en las decisiones y en la construcción de la visión orientadora de la organización. Por supuesto aún los más acérrimos enemigos de la función, reconocen su importancia, sin embargo, hay la tendencia a describir al responsable de la función como un burócrata responsable, muy necesario para mantener quietas a las tropas. Así en la medida que el jefe de Recursos Humanos mantenga a raya al sindicato, sin grandes conflictos, se considerara que hace bien su trabajo.

Sin embargo, ¿Cuál es el verdadero papel de la función? ¿Cuál es la relación entre la **A.R.H.** y la estrategia general para desarrollar una organización de alto desempeño?

El inicio de la década de los 90's hizo evidente que el modelo de producción norteamericano había perdido competitividad. La aparición del milagro japonés cuestionó de fondo las prácticas de algunas empresas americanas como la **IBM** que presumían de ofrecer trabajos de por vida a sus empleados. La aplicación de estrategias de compresión organizacional durante la década de los 90's y la aplicación brutal de nuevas técnicas maravilla como la *Reingeniería de procesos* - que resultaron eufemismos para disfrazar despidos masivos-, caracterizaron el primer lustro de ésta década. A partir de entonces, el llamado efecto **ODD**. (*outsourcing delayering and desconstruccion*) ha sido observado en el campo de los negocios a nivel internacional, destruyendo la ilusión de poder conseguir la jubilación y el retiro que eran practicas comunes hasta hace poco. Conceptos como estrategia y de ventaja competitiva, que es jerga común en otras disciplinas, y se han aplicado extensivamente en la guerra, la política y la economía, comienzan a ser usadas en el ámbito de los negocios a mediados de los años sesenta, masificando su uso a partir de los años noventa.

### 8.1. Concepto de estrategia

La palabra estrategia viene del griego *stratos* que significa armada y del prefijo *ag* que indica conducir. Así, semánticamente estrategia sería la conducción de un ejercito. Una definición más moderna indica que:

*Es la guía conductora de las acciones hacia el logro de los objetivos estratégicos y el cumplimiento de la visión y la misión de la empresa.*

En general, los teóricos del campo aceptan que una estrategia debe de tener diversas características:

- Es el medio para definir los objetivos de la empresa a todos sus niveles;
- Es consistente y de largo plazo
- Define las tareas directivas en sus ámbitos corporativos, de negocios y funcional;
- Evalúa objetivamente los recursos y capacidades.

---

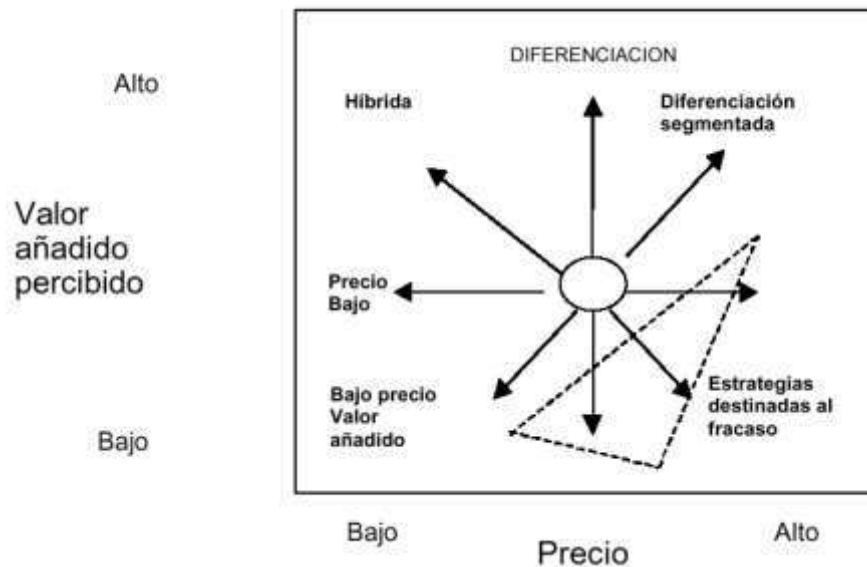
Desde la inclusión de la aportaciones de la economía industrial en el ámbito de los negocios, por **Michel Porter(1985)**, el concepto de estrategia ha estado vinculado a la idea de *ventaja competitiva*.

**Porter** reduce las ventajas competitivas posibles a tres tipos: Ventajas competitivas basadas *en costos*; ventajas competitivas basadas *en diferenciación*; y una tercera que puede ser *de enfoque*. Críticas recientes (**Johnson y Scholes 1993**) han señalado con acierto, que **Porter** ha utilizado los términos liderazgo en costos y bajo precio como conceptos intercambiables entre sí, lo cual, está lejos de ser correcto, ya que ambos conceptos se refieren a variables distintas: El costo es una variable interna que hace referencia al consumo de recursos, mientras que el precio es una variable externa dirigida al cliente.

Sobre esta controversia pueden darse al menos tres argumentos: 1) Una empresa podría ser líder en costos en una industria mientras que varias empresas podría seguir estrategias de precios bajos. 2) Los costos bajos no dan una empresa una ventaja competitiva inmediata, sí es a costa de la baja calidad. 3) Una empresa de bajos costos no tiene por que reducir necesariamente sus precios sino que puede dedicar parte del margen adicional, para reinvertirlo en la empresa, por ejemplo, en tecnología y mejorar su capacidad competitiva.(Estrategia de paraguas)

Para superar las limitaciones señaladas a partir de los trabajos de (**Bowman 1992**), (**Johnson y Scholes 1993**) han propuesto al idea del *reloj estratégico* para ampliar la visión inicial de **Porter**. Según esta idea, existen 8 estrategias posibles - y cuatro fundamentales - que puede tomar una empresa a partir de dos criterios: El *nivel de precios* y el *valor añadido percibido por el cliente*.

**Gráfica 1**  
**Esquema del reloj estratégico**



Fuente: Johnson y Scholes "Exploring Corporate Strategy. Text and cases" Prentice Hall 3ª edición 1993

Como he dicho según el reloj estratégico, las posibles estrategias pueden ser agrupadas en cuatro tipos:

1. *Estrategia orientadas a bajos precios:* Se ofrecen bajos precios pero manteniendo niveles de calidad que hagan atractiva la compra.
2. *Estrategias para incrementar el valor agregado percibido por el cliente:* Se busca la mejora del producto o la percepción de diferencias meritorias por parte de los clientes.
3. *Estrategias híbridas:* Es una estrategia difícil de conseguir que generalmente se queda atrapada en la mitad, el objetivo es establecer bajos precios y buena calidad.
4. *Estrategias destinadas al fracaso:* Estas son medidas donde hay altos costos, calidad baja, precios regulares y/o calidad mediocre.

El *reloj estratégico* es un herramienta útil para la selección de estrategias, sin embargo, su enfoque es limitado y esta orientado más bien a la selección de estrategias para unidades de negocio .

Existe una clasificación más universal que recoge todas los diferentes tipos de estrategias empresariales, dependiendo de las características de la industria. Esta taxonomía distingue la aplicación de la estrategia en tres niveles: Corporativas; de Unidad de negocio, y Funcionales:

**Cuadro 1**  
**Estrategias Empresariales**

<b>Estrategias empresariales</b> Tienen objetivos de crecimiento estabilidad y supervivencia y exigen la búsqueda de la mejor inversión de recursos y negocios para lograrlo.	Estrategias de crecimiento	<b>Estrategias de crecimiento interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanencia</li> <li>• Nuevos productos</li> <li>• Nuevos mercados</li> <li>• Diversificación</li> <li>• Integración vertical</li> </ul>	
		<b>Estrategias de crecimiento externo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisiciones</li> <li>• Fusiones</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> </ul>	
	Estrategias de estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saneamiento (<i>turnaround</i>)</li> <li>• Reconversión</li> </ul>	
	Estrategias de supervivencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desinversión</li> <li>• Liquidación</li> </ul>	
<b>Estrategias Genéricas de unidad de negocio</b> Su objetivo es competir	Estrategias de diferenciación Estrategias de liderazgo en costos Estrategias de enfoque o nicho		
<b>Estrategias Funcionales</b> Armonizan los recursos de cada área a la estrategia global	Estrategias de mercadotecnia Estrategias de producción <b>Estrategias de Recursos humanos</b> Estrategias financieras Estrategias tecnológicas (I&D)		

Fuente: Adaptado a partir de González García José Antonio Apuntes del Area de organización y managemnt GIO –ETSIT Universidad Politécnica de Madrid. Sep. 1995 parte III.España

La clasificación original de (**González 1995**) la he modificado, ya que aunque universal, presentaba el problema de llamar *corporativas* a las estrategias que he llamado en la tabla, *estrategias empresariales*. Es evidente – por lo menos para mí - que puede haber estrategias de crecimiento, estabilidad y supervivencia en una empresa, sin que ésta sea necesariamente elaborado por un corporativo. En fin, fuera de esta discusión que parece de exquisitos – pero que por ello, no resulta baladí - un aspecto, en el que todos coinciden, es que la implantación de estrategias de negocios suele estar acompañada de una gran carga de estrés e incertidumbre ya que en la mayoría de los casos, al tratarse de medidas drásticas de cambio coercitivo, los empleados permanecen al margen de dichos cambios. Es común considerar a esta información como *confidencial*. Lo anterior, provoca que el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa sean difíciles de lograr y no sean entendidos como una responsabilidad de los miembros de la organización.

Dicho de otro modo, es frecuente que la estrategia se mantiene alejada de los planes de recursos humanos, salvo para la determinación del número de personas que serán jubiladas, recortadas, definiendo lo que se ha dado en llamar *personal excedente*. Adicionalmente, los esquemas organizacionales por lo general, no contribuyen a impulsar la estrategia y no existen incentivos - y sí mucha oposición- por cambiar los sistemas de trabajo y la cultura que puede ser disfuncional con la nueva estrategia.

Si hacemos un recuento de estas deficiencias podríamos decir que un proceso de cambio mal dirigido produce diferentes problemas dentro de los que destacan:

- 
- Falta de definición en responsabilidades individuales.
  - Falta de comunicación organizacional.
  - Esquemas de organización inadecuados.
  - No hay cambio en las formas de desempeño individual.
  - Hay falta de incentivos para el cambio.

Si analizamos estos aspectos podemos concluir todas estas deficiencias caen dentro del campo de competencias de la Administración recursos humanos.

## 9. CREACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN DE ALTO DESEMPEÑO

---

Se ha vuelto una frase cansina el decir que la clave del éxito de una compañía es su competitividad y su alto desempeño organizacional. Esto suena muy bien pero, ¿cómo se hace esto?.

Existen cuatro etapas para lograr consolidar una organización de alto desempeño.

**Primero:** El impulso inicial del cambio es la *visión estratégica del cambio* que se pretende iniciar, así como sus motivaciones. La visión es una imagen de futuro que tiene el director general o el dueño de la empresa, p.e. en la computación es famosa la visión de *Steve Jobs* de que cada persona tuviera una computadora. o que cada familia tuviera un automóvil como soñó algún día *Henry Ford*.

La visión estratégica es un insumo de la misión de la empresa. Pese a su importancia es extraordinariamente frecuente de que una empresa, - más tratándose de pequeñas y medianas empresas (PYMES) - no tenga por escrito su misión y nunca se haya reflexionado sobre ello.

La misión es importante porque permite dirigir la energía de la empresa hacia un fin último. Haciendo una analogía válida con respecto a las personas, podemos ejemplificar que la misión de una persona que se consagra a vivir lo mejor que se pueda y ganar todo el dinero posible, no será nunca la misma, que la de un monje gregoriano que se entregue a severas disciplinas físicas y espirituales y consagre su vida al servicio de Dios. De igual modo una empresa dedicada a la lucha contra la desigualdad racial nunca seguirá la misma visión del negocio que otra dedicada a producir cosméticos para “*hacer bello al ser humano*” como reza la misión de *Elisabeth Arden*, por ejemplo.

En la práctica, las transformaciones organizacionales ocurren debido a una multitud de factores, puede ser que se trate de mejorar el desempeño de una área o de la empresa en su conjunto, o bien, que exista una crisis por la pérdida del liderazgo de la empresa en un negocio, o que se busque disminuir una brecha tecnológica que constituye la fuente de la ventaja competitiva dentro del sector industrial.

Para una correcta administración de un proceso de cambio es posible diferenciar cuatro etapas que son:

**Cuadro 2:**  
**Etapas para la creación de una organización de alto desempeño**

<b>Visión estratégica</b>	¿Cómo hacer funcionar operativamente la estrategia?
<b>Arquitectura organizacional</b>	¿Cómo definir los roles del corporativo y las unidades de negocio, para hacer funcionar la estrategia?
<b>Reestructuración para el alto desempeño</b>	¿Cómo debe ser diseñada la organización? y ¿con qué cantidad y calidad de plazas se necesitan para consolidar la reestructuración y hacer operativas las metas.?
<b>Transformación cultural y mejora continua</b>	¿Cómo motivar los cambios de valores y actitudes que promuevan los procesos de mejora continua hacia el alto desempeño?

Fuente: Adaptado por el autor de Pemex -BHH "Prácticas de Recursos Humanos " 1992

Lo anterior, supone una transformación total de la estructura organizativa, de las funciones y modo de operar del departamento de recursos humanos, debiéndose de modificar los puestos, el estilo de supervisión, las formas de medir el desempeño tanto grupal como individual, la formación y desarrollo gerencial, la manera de abordar los procesos de trabajo y la solución a los problemas y conflictos; así como el sistema de compensación total de la empresa.

Toda empresa que dice que va a cambiar a modernizarse y olvida estos aspectos, estará realizando un cambio para la tribuna, que es en realidad cosmético y que implica a lo más, cambiarle el nombre a los departamentos y a los puestos que hacen básicamente lo mismo.

Uno de los cambios en el rol de la A.R.H. ha sido trasladar un modelo tradicional para empresa en clima estable y estático a otro donde lo que predomina es la incertidumbre.

**Cuadro 3:**  
**Cambio de las tareas de Recursos humanos en apoyo a la estrategia**

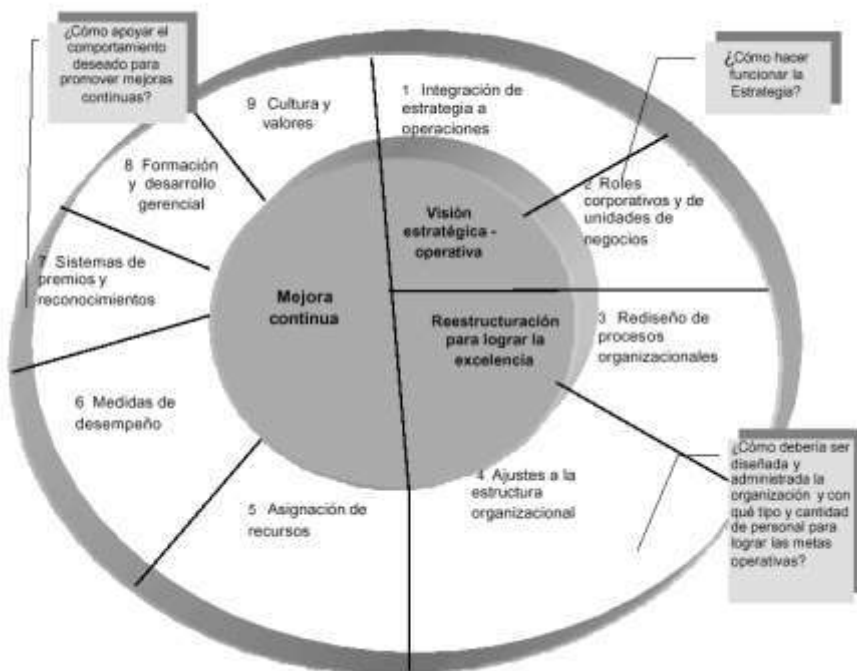
<b>Administración de RH</b>	<b>Modelo Tradicional</b>	<b>Modelo de alto Desempeño</b>
<b>Tipos de Puesto</b>	• Rígidos, especializados	• Flexibles, polivalentes y especializados
<b>Supervisión</b>	• Línea	• Autodidactas
<b>Medición de desempeño Orgánico</b>	• Evalúa actividades	• Evalúa resultados
<b>Procesos</b>	• Fragmentados	• Integrados
<b>Formación</b>	• Cuantitativa, esporádica	• Integral y continua
<b>Relaciones laborales</b>	• Contención y conflicto	• Cooperación
<b>Compensación</b>	• Fija	• Basada en el desempeño
<b>Evaluación del desempeño</b>	• Individual	• Equipos e individual

Fuente: Elaboración propia

La cristalización de esta imagen objetivo que debe de acompañar a la estrategia, requiere para su instrumentación, al menos, 11 elementos que son:

- 
1. Contar con el plan de negocios que defina la misión y los objetivos de la organización para el mediano y largo plazo.
  2. Precisar la visión operativa que traduce la estrategia en tareas concretas y en objetivos mensurables.
  3. Diseño de una organización que apoye el plan de negocios y la estrategia general.
  4. Definir de los roles de cada área de la organización en términos de misiones y no de actividades.
  5. Rediseñar los procesos organizacionales que impidan el logro de la estrategia.
  6. Ajustar de los sistemas de información diseñados para apoyar las operaciones, bajo la filosofía de sistemas no jerarquizados y abiertos.
  7. Asignar equilibrada de los recursos humanos en calidad y cantidad que apoye la estrategia.
  8. Medir del desempeño de todo el personal, que asegure una comprensión de la estrategia y un compromiso individual en el cumplimiento de metas.
  9. Definir de incentivos individuales y de equipo ligados al desempeño.
  10. Formación y desarrollo gerencial permanente.
  11. Promocionar los nuevos valores, normas y creencias que apoyen la estrategia.(Cambio de cultura).

**Gráfica 2**  
**Creación de una organización de alto desempeño**



Fuente : BHH - Pemex op. cit

Del gráfico se desprenden varias reflexiones importantes. De las 11 actividades involucradas en un proceso de cambio hacia la excelencia y el alto desempeño, al menos 6, corresponden al área de recursos humanos.

- Ajustes a la estructura organizacional.
- Asignación de recursos.
- Medidas de desempeño.
- Sistema de premios y reconocimientos.
- Capacitación y desarrollo gerencial.
- Cultura y valores.



---

En las otras actividades, la función de A.R.H. se encuentra involucrada de modo determinante. Sin embargo, existen barreras que generalmente impiden que pueda llevarse a efecto la implantación de una estrategia. Entre estos obstáculos destacan:

- La falta de entendimiento entre el papel de los equipos y el de las personas.
- La falta de conocimientos y habilidades requeridas para el cambio.
- La falta de coordinación entre las áreas y la duplicidad de funciones implícita.
- La resistencia de grupos de poder a perder sus privilegios.
- La falta de claridad en las responsabilidades.
- La falta de incentivos.
- El seguimiento de un programa de cambio ineficaz.
- La falta de compromiso de los gerentes y las áreas involucradas.

Para evitar éstos problemas, la intervención de una área de recursos humanos bien dotada y con gente de reconocido liderazgo en la organización es indispensable, bien sea, que ellos encabecen el programa de cambio o formen parte del comité de dirección que sea el líder, en la transformación de la organización.

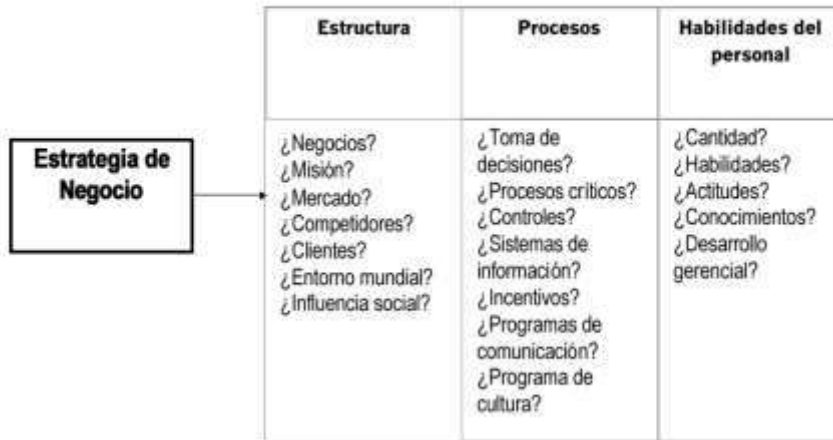
En la medida en que los responsables de las áreas de recursos humanos estén preparados y tengan las habilidades necesarias, en esa misma medida serán capaces de estar alineados con las necesidades de la empresa. Por lo tanto, el conocimiento y dominio de técnicas que antes se consideraban de exclusivo uso de expertos en Dirección Estratégica se han vuelto indispensable para un Gerente de recursos humanos.

Lamentablemente con extraordinaria frecuencia los responsables de las áreas de **RH** no pueden desembarazarse de tantos asuntos *urgentes* que reclaman su atención y como producto de esto, tanto ellos como el personal técnico y/o universitario que les ayudan, no acuden a los programas de desarrollo y formación. El resultado es que carecen de las habilidades adecuadas, lo que genera un círculo vicioso. No se desarrollan como gerentes porque están muy ocupados, y puesto que no mejoran sus habilidades, entonces, participan marginalmente en el diseño y conducción de la estrategia de empresa.

Como la mayor parte de los procesos de cambio recaen en la función de recursos humanos, es muy frecuente que las transformaciones se empantanen por esta falta de alineamiento de las habilidades requeridas para conducir el cambio.

Por lo anterior una pregunta clave en el desarrollo de un proceso es: ¿Están alineadas la estructura, los procesos y los niveles de competencias personales?

**Cuadro 3:**  
**Alineación de dimensiones organizacionales**



Fuente: adaptado de Pemex - BH op.cit.

De lo anterior, podemos concluir que el papel de la función de recursos humanos es absolutamente importante en un proceso de administración y dirección estratégica, sin embargo, la preeminencia y el papel del departamento de recursos humanos esta en función de la capacidad de sus dirigentes, por lo cual el alinearse habilidades a los requisitos del cambio es la tarea inicial.

La pequeñez del mundo y la intensificación de la visión global que se ha producido en los últimos años plantea nuevos retos a los administradores de recursos humanos a partir de nuevos diseños para la industria, y nuevos modelos que requieren los negocios. Conceptos como valor agregado, economía del producto, segmentos, actividades clave, competencia, personal clave, personal de alto potencial, etc. se han vuelto parte del léxico común de un administrador de recursos humanos.

Los enfoques más recientes, definen para los profesionales de recursos humanos un rol de gestor del conocimiento y la cultura de la empresa, más que el papel tradicional de burócrata experto en técnicas de negociación y resolución de conflictos.

## 9.1. ¿Esta usted preparado para encabezar la construcción de una organización de alto desempeño?

Si no es así, desarrolle habilidades de un generalista, más en aspectos aparentemente no ligados a su función como: planificación, finanzas y administración de negocios, sin dejar de mantenerse en el estado del arte de la administración de recursos humanos.

Por considerar que una de las tareas más importantes de los administradores de recursos humanos, es el gestionar los cambios de cultura organizacional, a continuación presentaré los aspectos más relevante de este nuevo rol .

De los seis papeles descritos como fundamentales en la creación de organizaciones de alto desempeño, abordaré el tema de los cambios culturales que constituye un nuevo rol de los administradores de recursos humanos, relativamente desconocido desde hace algunos años.

La importancia de los programas de cambio cultural estriba en que de acuerdo con **Nadler y Tushman (1986)**, son los que involucran las transformaciones estratégicas más importantes para una organización. Es también cierto que son los programas que requieren más tiempo. Al menos 6 años, si bien, es posible transformar radicalmente una cultura - en periodos de crisis - en periodos de tiempo más breves, pero con mayores costos pisco- sociales (*Damages souls*).

**Gráfica 3**

**Tipos de cambio organizacional**



Fuente: Nadler – Tushman “ Managing Strategic Organizational Change: Frame Binding and frame Breaking New York Delta consulting group: 1986.

---

## 10. CULTURA ORGANIZACIONAL

---

Los temas de estudio de cultura, históricamente, habían estado ligados a los antropólogos. A través de ellos sabemos que la cultura es aprendida, compartida por una colectividad; influencia la conducta; requiere de símbolos culturales; e incorpora elementos instrumentales y expresivos tales como: la música, el arte, etc.

El estudio de la cultura como un fenómeno administrativo, - aunque no es nuevo- ya que fue planteado por pensadores como **Drucker**, **Hezberg**, y la escuela psicológica, pero no es sino hasta los trabajos de **Bennis** en la década de los 60's que comienza a ser estudiado como una variable de cambio organizacional de primer orden al grado de que según él, los procesos de cambio organizacional, que denomina Desarrollo Organizacional no son más que: "*esfuerzos reeducativos de cambios en los valores y las creencias de los miembros de una organización*". ( **Bennis W.R. 1966**).

A partir de la definición antropológica de cultura, los teóricos del cambio organizacional han adaptado el concepto, de acuerdo con ellos, cultura es:

### 10.1. Definición de cultura

*... " los patrones distintivos de conducta y las creencias subyacentes, los valores, normas y premisas; la cultura es aprendida y compartida por los miembros de una sociedad, lo cual los compele en sus conductas..." (Terpstra-Kenneth 1985).*

El proceso mediante el cual los individuos son inducidos a aprender una cultura se llama *socialización*, dentro de el cual se distinguen tres niveles:

Una *socialización primaria* . Tiene lugar en el seno familiar. Esta socialización no es homogénea aún cuando se haga dentro de un mismo país, ya que influyen en ella aspectos como el sexo, la etnia, las regiones, la clase social, y la religión.

El *segundo nivel de socialización* . Ocurre normalmente en el colegio a través de la educación, así, sabemos que al final de su vida escolar, una persona adquiere una cultura característica de su profesión. Los abogados, los médicos, los ingenieros, tiene ciertos rasgos culturales específicos que les distinguen, como son: su lenguaje, sus lecturas e incluso su forma de vestir.

La *tercera forma de socialización*. Ocurre cuando los individuos se incorporan a una organización que les impone casi siempre un código normativo y de conducta.

En la administración de negocios los estudios sobre cultura, no surgen como un área de estudio diferenciada, sino hasta finales de los años setenta cuando se hace evidente que las practicas administrativas que resultan exitosas en las empresas norteamericanas, no son aplicables, o bien, tienen pobres resultados en otros países. Así mismo, para entonces era evidente que Japón había desarrollado una poderosa estructura industrial con practicas administrativas que no solo no se parecían a las norteamericanas, sino que eran incluso contrarias.

---

Es por esta época es cuando aparecen los trabajos de **Ouchi (1981)**, los cuales tienen una gran difusión. Él, estudió las prácticas japonesas y americanas dando a lugar a la aparición de *la Teoría Z* que buscaba de algún modo *japonizar* las prácticas administrativas dado el éxito abrumador que había tenido en este país, el cual, sin recursos naturales y con una gran población, había roto los paradigmas dominantes que lo orientaban al desarrollo de industrias extensivas en mano de obra. Para entonces Japón había hecho exactamente lo contrario, con extraordinarios logros a la vista. A partir de la década de los 80 surgieron múltiples libros que hablan en términos generales sobre la adopción de prácticas japonesas, tales como los círculos de calidad o los programas de calidad total, de gran éxito en este país.

En esta apología - que luego resultaría desmedida-, cayeron incluso pensadores muy populares dentro de la literatura de los negocios como **Drucker** quien no resistió la tentación de comparar superficialmente los sistemas americano y japonés sin abordar los temas relativos a la cultura. Sin embargo, pese a estas apologías, está claro que no todos pueden ser japoneses y que cada país y organización, deben hacer funcionales sus estrategias en armonía con las culturas nativas.

Posteriormente los trabajos de **Peters y Waterman (1982)** y de **Schein (1985)** contribuyeron a destacar bajo una nueva perspectiva, la importancia del factor humano, indicando que en las organizaciones como en los pueblos, existen una cultura propia e individual compuesta de valores que pueden ser inventados, descubiertos y desarrollados por diferentes grupos, lo cual, les permite resolver los problemas de un modo u otro. Esta cultura es percibida, sentida y es susceptible *de ser enseñada* a sus miembros, lo cual da origen al concepto de cultura organizacional.

## 10.2. Concepto de cultura de empresa

*Es el conjunto de normas, valores, y creencias que determinan las conductas de los miembros de una organización.*

De la definición es posible identificar que existen, normas, valores y creencias.

Por *normas* debe de entenderse los aspectos que regulan la conducta de la gente determinando lo que es bueno y lo que no. Dicho en términos llanos es *la manera en que se comporta la gente*.

Los *valores* son las creencias que tienen los miembros de una empresa de lo que es bueno y positivo, o lo que *debe ser*. Dicho con cierto cinismo, lo políticamente correcto. Es decir, lo que la gente  *cree que es importante*.

Por *creencias* debe entenderse las ideas, suposiciones, que se encuentran en la superficie y que todos saben y dicen. Es decir, es lo que la gente  *cree que es cierto*.

Adicionalmente a los valores, las normas y las creencias, algunos otros autores (**Narayan 1993**) identifican *premisas y artefactos*.

Las *premisas* son aquellos aspectos que tienen que ver con el inconsciente colectivo organizacional *Lo que por sabido se calla*.

Los *artefactos* son aquellos aspectos que son manifestaciones visibles de la cultura por ejemplo: los edificios, las oficinas de los jefes, la división que existen en los comedores de la empresa, los uniformes, el mobiliario, etc.

**Cuadro 4:**  
**Cultura organizacional**

<b>Instrumentos.</b>	Incluyen tanto las conductas observables de los miembros, como la estructura de organización, los procedimientos, los sistemas y aspectos físicos de la organización.
<b>Creencias.</b>	Son las ideas, supuestos, supersticiones y leyendas. Es lo que la gente cree que es cierto. Por ejemplo la gente piensa que los trabajos mas valorados están en función de las relaciones con el jefe.
<b>Normas.</b>	Son las reglas aceptadas por la organización, esto es, lo que permite recompensar o castigar a los miembros. Ejemplo: El llegar temprano tiene sus recompensas.
<b>Valores.</b>	Son aquellas convenciones de lo que es bueno o deseable o lo que debería ser. Es lo que la gente cree que es importante. Por ejemplo acumular riqueza y poder como símbolo de éxito.
<b>Premisas.</b>	Es todo aquello de lo que podemos llamar "inconsciente organizacional" es decir aspectos de importancia que todos saben pero que a veces no se verbalizan, "lo que por sabido se calla"; por ejemplo la fidelidad al jefe trae asociados ascensos y privilegios.

Fuente: *Elaboración propia.*

La cultura de una empresa se combina con los otros subsistemas de la empresa como es el subsistema político y junto con éste, son los que anteceden e impulsan a otros subsistemas tales como: el subsistema funcional, el de información y el social. La suma de estas sinergias es lo que determina la eficiencia organizacional en su conjunto.

La cultura de empresa esta subordinada a otras culturas, que son propias del sector y de los entornos nacionales o regionales en las que esta inmersa.

Así una buena parte de la investigación inicial en este campo identifica distintos niveles de cultura:

- *Nivel regional:* Multinacional p.e. cultura europea, cultura china, cultura eslava, etc.
- *Nivel nacional:* Valores y premisas que caracterizan a los miembros de una nación, ideas sobre la familia el cuidado de los hijos, la moral, etc.
- *Nivel del sector industrial :* Existe una cultura medica, legal, etc.
- *Cultura de la corporación:* Leyendas, héroes y valores que son compartidos por los miembros de una corporación.(P.e. el caso de empresas diversificadas en negocios correlacionados llamada *divisional* o bien corporativos con negocios no relacionados llamados *holding*).
- *Cultura del negocio:* Valores, premisas y normas que caracterizan a una división p.e. en Telefónica España: División de Satélites; división de teléfonos móviles; etc.

- 
- *Subculturas internas o microculturas*: de cada uno de los grupos de la empresa; p.e. área de contabilidad, producción, ventas etc.

La cultura de una empresa esta condicionada y es alimentada en forma cotidiana por los símbolos del poder, las leyendas y mitos sobre los *héroes*, tales como: su fundador o los ejecutivos de éxito. Normalmente estas leyendas cuentan como éstos se sobrepusieron en momentos difíciles a dificultades reales o exageradas - casi siempre- por mitos.

Por otra parte, los ritos y ceremonias, son indicativo del tipo de conductas que son deseables y por tanto merecen ser premiadas en la empresa. Son guías normativas de la conducta de sus miembros. Un empresa que premie la antigüedad y de premios a sus empleados más viejos, esta diciendo que desea empleados fieles y cumplidos que sigan las reglas. Por el contrario, una empresa que estimule la mejor vendedor, esta diciendo que quiere gente productora de resultados en metálico.

La cultura es sin duda la característica humana más importante que identifica a una empresa.

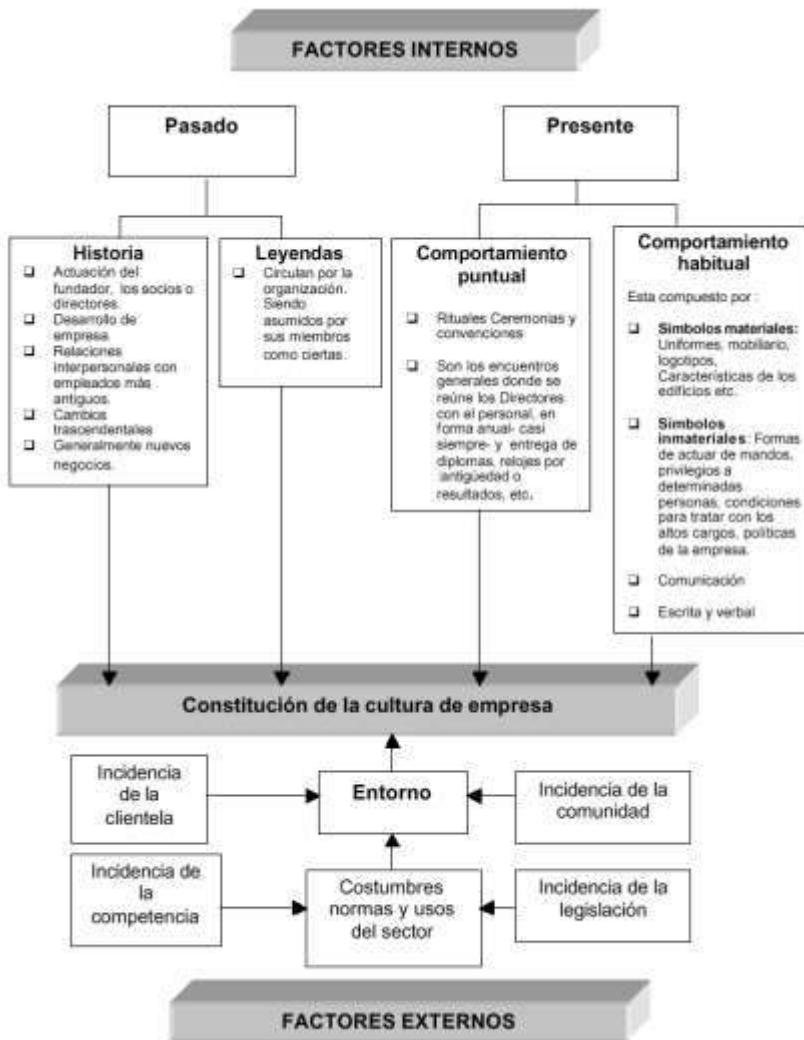
La mayor parte de las veces, esta determinada de manera primordial por la gente que detenta el poder y tiene una capacidad premiadora o coercitiva, tales como los directivos. Aunque por supuesto también la determinan líderes sindicales poderosos, o personajes con liderazgo informal, como un trabajador muy apreciado por sus compañeros.

**Blake y Mouton (1987)** demostraron que las culturas se van creado con las creencias, valores y normas de comportamiento de sus directivos, o los fundadores de la empresa.

A lo largo del ciclo de evolución de una empresa, su cultura puede ir experimentando cambios, ya que su ciclo de vida, inicia con la gestión de un propietario visionario pero en un estadio superior ésta, pasa a ser manejada por administradores profesionales, quienes generalmente, son menos arriesgados y se orientan más a la realización económica que proporciona beneficios.

Los dueños, suelen estar más orientados a sí mismos, por lo regular son más intuitivos, y tienen una tendencia a la administración personalista. Lo anterior, permite concluir que no existen una cultura inmóvil en una organización y que ésta tiene el mismo grado de dinamismo que la propia organización dependiendo, de sus problemas internos y del entorno en que se encuentre. La cultura por lo tanto varía de manera contingente. **Scholz (1987)**. Dicho de un modo más claro no hay una cultura mejor que otra sino que depende de el medio ambiente, el líder y las circunstancias de mercado de una empresa.

**Gráfica 4:**  
**Componentes de la Cultura de Empresa**



Fuente: Adaptado de Porret Gelabert Miquel "Dirección y Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones". Ediciones gráfica Rey 1998 España pag. 349



---

### 10.3. Modelos de cultura

A continuación se presentan y discuten 5 modelos distintos de clasificación de cultura. El clásico de **Ansoff** (1985); el de **Jones** (1983); el de **Deal Kennedy** (1982); el de **Roger Harrison** y una adaptación de este último desarrollada por (**Mario y Rivas**) en una investigación realizada en México.

#### Modelo de Ansoff

De acuerdo con **Ansoff (1985)** la cultura, corresponde a cada estadio de evolución de la empresa, dependiendo de su grado de *introversión – extroversión*, esto es, la forma en que se toman las decisiones. En la *Introversión* se decide cuidadosamente a partir del estudio de los modos de actuación pasados. Por el contrario, en la *Extroversión*, el riesgo es la constante en la elección de estrategias.

**Cuadro 5**  
**Tipos de cultura organizacional**

<b>Cultura estable</b>	Es una cultura que visualiza el entorno de un modo temporal e infrecuente. Esta más bien concentrada en el pasado. Suele reaccionar mediante crisis, manifestando una alta aversión al riesgo. Su lema dice " No perturbar la calma" y busca preservar el status quo. Es la cultura preferida por las áreas de producción y las de contabilidad.
<b>Cultura reactiva</b>	Esta concentrada en el presente, se considera introvertida ya que se basa en la experiencia. Hay desviaciones al status quo pero son tan pequeños como los riesgos que se toman. Su lema dice "Hay que estar preparado para todo". Es una cultura típica de áreas como Producción y Finanzas.
<b>Cultura de previsión</b>	Mira el futuro de modo habitual, toma riesgos frecuentemente. Su lema dice " planificar el futuro". Es la cultura típica de las áreas de marketing, planificación, recursos humanos.
<b>Cultura exploratoria</b>	Es claramente extrovertida ya que plantea rupturas de un modo frecuente con el status quo. Se busca un equilibrio entre el riesgo y las ganancias . Su lema dice " Estar donde la acción esté". Es la cultura favorita de las áreas de desarrollo de productos y de mercado.
<b>Cultura creativa</b>	Es totalmente extrvertida. Busca constantemente el cambio a través de la novedad. Se prefiere riesgos inhabitables. Su lema dice " inventar el futuro". Es la cultura favorita de las áreas de investigación y desarrollo.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Ansoff 1983*

#### Modelo de Jones

Otra clasificación bastante usada es la que propone **Jones (1983)**. Distingue tres tipos de cultura, la de producción, la burocrática y la profesional.

- *La cultura de producción.* Esta caracterizada normalmente por el uso de tecnología intensiva y la estandarización de los procesos de trabajo. Las habilidades exigidas a los miembros son bajas y los comportamientos de los empleados se administran con facilidad.
- *La cultura burocrática:* es la que se caracteriza por su alta formalidad y la existencia de reglas claras. Las habilidades apreciadas son las que siguen los procedimientos. El comportamiento se caracteriza por la falta de visión del negocio, en el aprecio al seguimiento de las normas.

- 
- *La cultura profesional*: Normalmente se estructura por tareas no rutinarias, donde hay gran variedad de trabajo y problemas frecuentes. Las habilidades del personal requieren alta especialidad. Los comportamientos son racionales y están centrados en el puesto.

### Modelo de Deal-Kennedy

Posteriormente otros investigadores **Deal – Kennedy (1982)**, han probado que los valores culturales deben reflejar las características del mercado donde trabajan, y que el tipo de cultura depende del grado de riesgo y la velocidad de retroalimentación. Estos autores distinguieron cuatro tipos de cultura que varían dependiendo de dos aspectos fundamentales: La retroalimentación requerida (*feedback*) y el grado de riesgo.

- **Cultura del tío duro “Macho” (Hard guy)**. Según ellos es la que más alto riesgo implica y la de mayor velocidad en la retroalimentación. Es la cultura tipo “*macho*” típica de las empresas consultoras.
- **Cultura de la apuesta (Bet)**. Donde hay mucho riesgo y una satisfacción mediata. Es decir, implica acciones planificadas y sistemáticas, por ejemplo, los trabajos de la NASA.
- **Cultura de trabajo duro (hard work)**. Propia de empresas donde hay poco riesgo pero satisfacción inmediata. Los resultados se conocen y es importante trabajar en equipo. Por ejemplo *Mcdonald’s*.
- **Cultura de proceso (Process)**. Es propia de empresas donde existen acciones continuas y predecibles, la satisfacción es inmediata y hay poco riesgo. La retroalimentación suele ser muy lenta. Un ejemplo típico son las universidades.

Estos hallazgos han decantado en la adopción del *enfoque contingente* para la sugerencia de la mejor cultura .

### Modelo de Harrison

Este modelo distingue cuatro modelos de cultura La autoritaria, la de la norma, la objetivo y la de la persona.

**Cuadro 6**  
**Características de los diferentes tipos de cultura**

Tipo de cultura	Características
<b>Cultura autoritaria</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La prevalencia de la autoridad del jefe.</li> <li>2. La imposición de Normas.</li> <li>3. Estilo de dirección autoritaria y paternalista.</li> <li>4. Sistemas de comunicación ágiles y rápidos, no necesariamente eficaces.</li> <li>5. La actuación directiva de "apaga fuegos".</li> <li>6. La búsqueda del beneficio rápido con olvido del medio y largo plazo.</li> <li>7. Apariencia de reducción de costos a corto plazo.</li> <li>8. La impredecibilidad.</li> <li>9. La limitación por el jefe.</li> </ol>
<b>Cultura de la norma</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La prevalencia de la norma o la costumbre.</li> <li>2. La predictibilidad especialmente en situaciones de mercado estable.</li> <li>3. La lentitud de los procesos.</li> <li>4. El alto costo de explotación.</li> <li>5. La aparente seguridad.</li> <li>6. El límite de la Norma o La ley.</li> <li>7. Desarrollo de la función directiva controladora.</li> <li>8. La generación de altos niveles de conformismo.</li> </ol>
<b>Cultura de Objetivo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Centrar la atención y actuación en los resultados medibles.</li> <li>2. La profesionalidad como el máximo valor.</li> <li>3. Las acciones, métodos y normas se supeditan al objetivo.</li> <li>4. Se forma a las personas para la mejora de los resultados.</li> <li>5. La actuación rápida en función del mercado.</li> <li>6. La adaptabilidad.</li> <li>7. El desarrollo profesional de los colaboradores.</li> </ol>
<b>Cultura de la persona</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La importancia dada al individuo como generador de negocio.</li> <li>2. La estabilidad de las previsiones.</li> <li>3. La toma de decisión por consenso buscando siempre el compromiso de la actuación.</li> <li>4. La adaptación del trabajo al potencial humano disponible en cada momento.</li> <li>5. Hacer el trabajo interesante, incluso entretenido.</li> <li>6. Desarrollar el potencial humano como fundamento del éxito personal, profesional y de la entidad.</li> </ol>

Fuente: *Elaboración propia a partir de Diagnóstico y Desarrollo consultores en Cultura Organizacional Documento disponible Biblioteca Nacional de España Octubre de 1997 pag. 28 -29*

Según esta clasificación la cultura organizativa tiene distintas características que pueden ser auditadas y son:

1. Los comportamientos observados de forma regular en la relación entre los individuos.
2. Las normas que se desarrollan en los grupos de trabajo.
3. Los valores dominantes aceptados por la organización.
4. La filosofía que orienta la política de la institución con respecto a su personal y sus clientes.
5. Las reglas del juego para progresar en la empresa.
6. El ambiente o el clima de empresa en la relación entre sus miembros.

---

7. El producto aprendido de la experiencia grupal.

**Modelo de Rivas Mendoza<sup>2</sup>**

Este modelo identifica también cuatro tipos de cultura.

Tipo de cultura	Puntuación obtenida
1. Cultura autoritaria. Es una cultura donde el prevalece la voluntad de los líderes y en función de sus estrategias o deseos se opera siempre bajo una sensación de urgencia	
2. Cultura de la norma Existe una observancia de los procedimientos y las normas. Se trata del ideal weberiano donde los empleados son seleccionados por concurso, los mas capaces están en los puestos de decisión y de busca la eficiencia a través del orden. Su lema es "la disciplina y la observancia de las normas es la garantía del éxito"	
3. Cultura de la eficiencia. Es una cultura orientada al cliente y al mercado . El logro y la eficiencia son los aspectos mas valorados. Su lema es el que obtienen ganancias participa de las ganancias.	
4. Cultura paternalista. Esta centrada en el desarrollo de las personas que trabajan en ella se busca la seguridad y el bienestar de sus miembros como objetivo de la gestión	

Fuente : Elaboración propia

El instrumento de recolección de datos se menciona en el anexo único de este capítulo-Su validez empírica se probó en una gran empresa grande de la región de Celaya Guanajuato en México en una investigación que dirigí el año 2000. Dicho cuestionario se recomienda que sea usado para medir la cultura en un caso que se deja para completar la formación del lector.

Una pregunta que nos asalta luego de la revisión que he realizado es : ¿Cuál es la mejor cultura para impulsar la eficiencia?. Al respecto, aunque existe tendencia a criticar a las culturas estables y reactivas no es posible afirmar a priori que existan una cultura mejor que otra, ya que esta debe ser funcionales a su entorno y sus problemas. Es decir debe ser contingente.

En los últimos años diversos investigadores han estado trabajando en la relación entre la eficiencia y la cultura. Los hallazgos no dejan ser contradictorios.

**Denison (1982)** Investigó en un periodo de 5 años, el desempeño de 34 empresas Norteamericanas en 25 diferentes industrias, entrevistando a un total de 43.000 personas. Usó criterios financieros de *Standar & poors* para medir la efectividad. Sus conclusiones fueron que: las compañías que apoyan la participación de los empleados en la toma de decisiones, tienen métodos de trabajo flexibles, diseño de

<sup>2</sup> "Mendoza Valencia Mario Cultura organizacional en una empresa metal mecánica en Celaya Guanajuato: el caso de Pintura, estampado y montaje, S.A. de C.V. (PEMSA)"

---

puestos sensibles, y metas claras y alcanzables, son *en promedio dos veces* más eficientes que aquellas que no tienen éstas prácticas culturales. Sin embargo, también descubrió que la participación de los empleados como un elemento de la cultura de la empresa solo muestra sus diferencias en la efectividad después de tres años.

Otras diferencias en la cultura solo muestran cambios significativos luego de 5 años. Por lo tanto, su conclusión fue que la participación de los empleados debe ser considerada un inversión de largo plazo.<sup>3</sup>

En otra investigación clásica sobre el tema **Peters – Waterman (1982)** consultores de *Mckinsey company* estudiaron un total 62 empresas norteamericanas. Con base en distintos criterios financieros, fueron reduciendo su muestra hasta realizar entrevistas a profundidad en 12 de ellas.

---

<sup>3</sup> Denison D. "The climate, culture and effectiveness of Work Organizations: A study of organizational Behavior and Financial performance"  
Phd Dissertation University Michigan 1982.

---

**Cuadro 7**  
**Características culturales de las empresas excelentes**  
**Según Peters y Waterman**

Las compañías que fueron seleccionadas, eran consideradas como empresas excelentes e innovadoras. Esta apreciación la hizo un grupo de expertos dentro de los que estaban hombres de negocios, consultores, académicos, periodistas, etc.

Las empresas fueron agrupadas en seis categorías: empresas de alta tecnología, tales como: Hewlett - Packard, Intel. Empresas de bienes de consumo, tales como: Procter & Gamble, Johnson & Johnson. Empresas de servicios, tales como: Delta Airlines, McDonald's. Empresas de Administración de proyectos, tales como: Bechtel y Fluor. Empresas basadas en recursos, tales como: Exxon, Dow Chemical. Y empresas de bienes de consumo industrial, tales como: Caterpillar y 3M.

Muy pocas empresas de las seleccionadas vendían menos de 1.000 millones de dólares.

Según ellos las compañías excelentes tenían 8 características culturales que eran:

1. Orientadas por valores: su lema podía ser resumido como *"Hacer, intentar, tratar"*.
2. Estaban cerca de sus clientes: Estas empresas aprendían de la gente a la que servían.
3. Tenían altos niveles de autonomía y espíritu empresarial. Había muchos *emprendedores* en toda la organización.
4. La productividad proviene de la gente.
5. Orientadas a la acción. En todos los niveles de la empresa, la gente estaba involucrada en la acción.
6. Concentradas en el negocio. Estas empresas evitaban disipar su energía en negocios no relacionados.
7. Sistemas simples y staff ajustables. Las formas estructurales eran muy simples.
8. Características centralizadoras y descentralizadoras. Las empresas daban gran autonomía al trabajo operativo pero eran fanáticamente centralista en los valores centrales (*core values*) del negocio.

Fuente: Peters Thomas - Waterman Jr. "In search of excellence" (New York Haroer Row 1982).

Posteriormente a su publicación, pese a su influencia e importancia, diversas críticas han evidenciado ciertas debilidades del estudio, tales como :

- Los autores sólo estudiaron las empresas exitosas, sin hacerlo en las no exitosas, para demostrar si, estos valores culturales estaban ausentes en ellas.

- 
- Las medidas de desempeño propuestas para calificar la excelencia fueron solo financieras, sin incluir aspectos como el retorno a los inversionistas, al grado de que posteriormente algunas de sus empresas *excelentes*, experimentaron dificultades financieras, tales como: *3M* y *Jhonsoon & Jhonsoon*.
  - No todos los atributos considerados como excelentes, están correlacionados con el desempeño.<sup>4</sup>

En suma la investigación referida ha sido muy cuestionada y en el estado del arte se considera que no hay características excelentes de cultura para cualquier empresa sino que dichas características dependes de diversas contingencias.

## 10.4. Diagnóstico de la cultura organizacional

A partir de estos trabajos otros investigadores se han esforzado por plantear modelos de diagnóstico de cultura que permitan clasificar el estadio que corresponde a cada caso.

Para realizar dichos diagnósticos, existen distintos enfoques. Uno sugerido por **Lorsh (1986)**, sugiere descubrir las actitudes y las creencias hacia diferentes aspectos clave de la empresa, tales como:

- Los objetivos.
- Competencias.
- Recursos humanos.
- El comportamiento apreciado en relación con la productividad.

Otra propuesta es la que sugiere **Boyer y Equiley (1986)** los cuales, recomiendan estudiar tres aspectos: los datos de la gestión, el clima de la empresa y la adhesión de los directivos.

En general los modelos existentes tienden a reflexionar en aspectos básicos, (*gráfica 4*) que son:

1. Historia de la organización; determinada por sus principales dirigentes.
2. Estructura de las relaciones de la empresa con su entorno y la determinación de los distintos grupos de poder.
3. *Los fundadores*; que incluyen información sobre sus orígenes, sus estudios y formación, y sus motivaciones.
4. Los símbolos; que son los ritos eslóganes, actividades comportamientos.
5. Las leyendas que se cuentan entorno a los héroes.
6. Los artefactos u oficios que son las formas de hacer las cosas *Konw how*, las habilidades ligadas a la actividad y al futuro.

---

<sup>4</sup> Nakarayan Rappaport "Who 's Excellent now" Bussiness Strategy Fall 1985 pag. 61

- 
7. *Los valores*; que pueden ser los declarados o los que no se dicen *pero por sabido se callan*.
  8. Lo que otros investigadores han llamado premisas, que es una especie de inconsciente colectivo. (Narayan 1995).

Los tres formas de diagnostico más utilizadas son:

### **Cuadro 8** **Enfoques de diagnóstico cultural**

**Análisis de suposiciones:** Desarrollado por **Mason –Mitroff (1981)**, es un método que busca traer a la superficie las creencias y suposiciones que tienen los individuos de una organización. Está basado en el método de requisición dialéctica, el cual, consiste en oponer dos ideas opuestas en puntos de vista y analizar las suposiciones que se encuentra ocultas entre individuos. Por ejemplo se oponen dos planes, o bien, la política de precios de la compañía a dos distintos grupos de ejecutivos y se estudian sus valores.<sup>5</sup>

**Encuesta de brechas culturales.** Desarrollado por **Kilman – Saxton (1985)** evalúa la cultura real y la cultura meta o preferida. Esto se hace a través de 28 pares de preguntas que consideran tanto la cultura actual como la preferida o meta. Estas se agrupan en 4 tipos de normas: las que apoyan la tarea, las que apoyan la innovación; las normas de relaciones sociales; y las normas sobre conductas personales. Una variedad de este enfoque desarrollado por **Harrison**, se ofrece como un taller al final de la unidad.<sup>6</sup>

**Análisis de la conducta gerencial.** Este método desarrollado por **Schwartz – Davis (1981)** se enfoca en estudiar tanto la forma en que es realizada las tareas gerenciales como la manera en que se dan las relaciones en una organización. Este enfoque propone tres pasos: 1.- identificar la cultura actual. 2.- determinar la lista de cambios necesarios para implementar una nueva estrategia de negocio. 3.- evaluar los riesgos del cambio cultural.

En la evaluación de riesgos que hace el grupo gerencial, se decide si el cambio debe realizarse alrededor de la cultura existente, si se debe cambiar o si la estrategia debe ser abandonada. Los cambios de cultura, de acuerdo a éste enfoque, dependen de dos cosas fundamentales: La importancia que tiene la estrategia y la compatibilidad con la cultura existente.

El diagnostico se obtiene por medio de la entrevista analizando cuatro tipos de relaciones: A lo largo de la empresa; entre el jefe y el subordinado; entre iguales; y entre departamentos. Así mismo, analiza 6 tipos de competencias gerenciales: Innovación; toma de decisiones; comunicaciones; organización; enfoque de los resultados; y métodos de evaluación y desempeño. Un ejemplo de éste enfoque, aplicado en una empresa mexicana, se ofrece más adelante.<sup>7</sup>

Fuente: *Elaboración propia a partir de las fuentes indicadas.*

Un diagnostico típico, identifica diferentes variables, algunas relacionadas con los valores relacionales y otros con los valores orientados a la productividad. En seguida, se valida los componentes básicos de la cultura, mediante *test* que determinan el tipo de cultura existente que variará según la tipología usada. Finalmente, es evaluado el impacto de la cultura sobre los miembros de la organización determinando las posibilidades que ésta se cambie.

<sup>5</sup> Mason Richard – Mitroff Ian “Challenging Strategic Planning Assumptions” New York John Wiley & Sons, 181 pp 76 –78.

<sup>6</sup> Kilman Ralph – Saxton M. Serpa Roy “Gaining Control of the corporate culture (San Francisco: Jossey Bass, 1985)

<sup>7</sup> Schawartz H. Davis S. “ Matching corporate Culture and Business Strategy” Organizational dynamics 10 Summer 1981 pag. 38



A continuación se ilustran los resultados de la aplicación de un diagnóstico organizacional a una empresa petrolera mexicana, donde se evaluó: el estilo o el rol gerencial, la política de recursos humanos, los procesos administrativos y el logro de resultados; la comunicación y la valoración del negocio y el entorno por parte de los entrevistados.

### Cuadro 9

#### **Resultados de un diagnóstico organizacional basado en el enfoque de análisis de la conducta Gerencial en una empresa petrolera**

<p><b>Rol, gerencial /Estilo gerencial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un Gerente debe ser un buen técnico.</li> <li>• La mayoría de los gerentes tienen estilos autoritarios y centralizadores.</li> <li>• La gerencia tiene a ser burocrática.</li> <li>• Los gerentes tienden a mantener el Status Quo.</li> <li>• Los Gerentes tienden a evitar tomar riesgos, estar en desacuerdo con sus jefes o criticarlos.</li> <li>• Un Gerente debe tener buenas relaciones personales en particular con sus superiores.</li> <li>• Las recompensas no diferencian entre un buen y mal desempeño.</li> </ul>	<p><b>Recursos humanos /Tipo de desarrollo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe preocupación por el bienestar y seguridad del trabajador .</li> <li>• El desarrollo profesional esta a cargo del trabajador.</li> <li>• No existe relación entre desempeño y desarrollo.</li> <li>• Existe la percepción de que los gerentes y <i>los políticos</i>, son más importantes que los técnicos.</li> </ul>
<p><b>Procesos administrativos/ Logro de resultados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El logro de resultados equivale a producir y obtener los objetivos de volumen.</li> <li>• No existe gran preocupación por los costos.</li> <li>• No hay recompensas por obtener buenos resultados.</li> <li>• La planeación se elabora pero tiene un seguimiento pobre.</li> <li>• El proceso de toma de decisiones es lento.</li> <li>• Es importante seguir las reglas.</li> <li>• Cada división cuida de si misma sin tomar en cuenta a las demás.</li> </ul>	<p><b>Comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las comunicaciones internas son pobres y poco confiables.</li> <li>• Existe sistemas de vanguardia tecnológicamente pero resistencia a compartir información, ya que ésta es considerada <i>poder</i>.</li> <li>• La comunicación externa se cuida políticamente a costa de regalos a periodistas amigos.</li> </ul> <p><b>El negocio y su entorno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No se da mucha importancia a los clientes</li> <li>• Por lo general los proveedores son poco confiable y los costos de oportunidad no se cuantifican.</li> <li>• No existe visión con respecto a la competencia</li> </ul>

Fuente Elaboración propia.

Es común que en éstos diagnósticos de cultura, se indique cuatro aspectos: el grado de penetración de la cultura en sus miembros; la fuerza de ésta cultura; la presión que ejerce la empresa sobre los miembros para su preservación, y el modo en que este impacto se dirige o no, hacia los objetivos señalados en los planes.

A manera de ejemplo a continuación se ofrece un contraste entre los valores, las normas y las creencias de dos empresas que aún, siendo líderes en sus sectores industriales, presentan modelos culturales opuestos.

---

### Cuadro 10

#### Cultura en una empresa estatal mexicana

Creencias	Valores	Normas
<ul style="list-style-type: none"><li>• La compañía es el rey.</li><li>• Las promociones están basadas en la antigüedad y las relaciones.</li><li>• La asignación de los trabajos más valorados está en función de las relaciones con el jefe.</li><li>• Mucho trabajo o poco trabajo: el sueldo es el mismo.</li><li>• Las excusas y las promesas de mejora son aceptadas por completo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecer relaciones con gerentes importantes.</li><li>• Mantenerse alejado de los problemas; no cometer errores.</li><li>• Evitar responsabilidades personales.</li><li>• Desarrollar poder personal.</li><li>• Acumular riqueza personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser cortés.</li><li>• Respetar la jerarquía.</li><li>• Seguir todas las instrucciones.</li><li>• Apegarse completamente a todos los reglamentos y procedimientos.</li><li>• No criticar.</li><li>• Esperar a que le digan lo que hay que hacer.</li></ul>

#### Cultura en una casa de Bolsa mexicana

Creencias	Valores	Normas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Los profesionistas que generen ganancias participan de las ganancias.</li><li>• A grandes ganancias, un mejor sueldo, a pocas ganancias, poco sueldo.</li><li>• El éxito conduce a mejores oportunidades.</li><li>• Los resultados lo son todo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ganar dinero para la compañía.</li><li>• Crear relaciones con clientes importantes.</li><li>• Superar a la competencia.</li><li>• Crear fuentes de información.</li><li>• Desarrollar reputación personal.</li><li>• Acumular riqueza personal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajar duro.</li><li>• Absorber información de cualquier situación.</li><li>• Actuar.</li><li>• Demostrar una imagen profesional.</li><li>• Exigir lo que se desea.</li><li>• Demostrar experiencia.</li><li>• Innovar.</li><li>• Demostrar iniciativa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Pemex "Plan estratégico de Recursos Humanos" 1992 pág. 1-3,4

En el primer caso se trata de un monopolio estatal donde conductas como la iniciativa, la exigencia de lo que se desea, la innovación, no siempre son bienvenidas y chocan con el esquema de jerarquías y redes de poder. En esta empresa - sin dejar de ser estimables-, el profesionalismo y los buenos resultados en el *éxito* personal. El respeto a la jerarquía, y las relaciones con gerentes claves, son algo mucho más importante.

Es por ello que antes de emprender un proceso de cambio cultural en una organización, la realización de un buen diagnóstico que determine con claridad los puntos débiles y fuertes de la cultura, es esencial.

En el fondo, el propósito final de los diagnósticos de la cultura, es evaluar la manera en que ésta se casa con la estrategia de la empresa. Dependiendo de ésta congruencia, se propone un cambio de cultura o un cambio de estrategia. A veces, el cambio de cultura implica la supervivencia misma de la empresa. Por otra parte, todo cambio de estrategia implica una transformación cultural.

Los cambios de cultura, usualmente son lentos y costosos, por lo que una decisión estratégica es determinar la rapidez con que se desea asumir un cambio de cultura y las dificultades planteadas por el grado de arraigo de la cultura dominante y la existencia de la o las fuerzas impulsoras o las barreras del cambio cultural.

Una transformación cultural supone una modificación del universo simbólico existente tal como son: sus logotipos, los ritos, y las leyendas.

La nueva modelización de los patrones de comportamiento y las normas, actitudes y los estímulos existentes pueden favorecer los cambios necesarios, los estímulos a nuevas ideas, y por supuesto el cambio de directivos - prescindiendo de aquellos que resulten disfuncionales con la nueva cultura -. Al final de cuentas, la materialización de cambio cultural es la definición misma de un proyecto nuevo de empresa.

## 10.5. Programas de cambio de cultura

Como he insistido a lo largo de esta unidad, las empresas experimentan por voluntad propia o por imposiciones del entorno, la necesidad de realizar un cambio cultural. Si bien existen múltiples causas, es posible distinguir 5 razones básicas por las cuales las compañías cambian sus culturas: Debido a cambios fundamentales del entorno; por entradas al sector de nuevos competidores mejor cualificados; debido a crisis internas y falta de eficiencia; por cambios radicales en la organización ; y, por resultados insatisfactorios permanentes.

**Cuadro 11**

### **¿Porque cambian su cultura las empresas?**

Cambio fundamental en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desregulación</li> <li>• Reducción de subsidios o protecciones tarifarias</li> <li>• Privatización</li> <li>• Cambio de una economía centralizada a una economía de mercado</li> </ul>
Situación competitiva seriamente amenazadora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores exitosos en nichos de mercado</li> <li>• Entrada de poderosos competidores extranjeros</li> <li>• Importante desarrollo tecnológico de Competidores clave</li> </ul>
Crisis interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perdida Sustancial de participación en el mercado o de grandes clientes</li> <li>• Graves caídas en la rentabilidad, perspectivas muy pobres</li> <li>• Bancarrota inminente</li> </ul>
Cambio radical en organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalización</li> <li>• Ingreso o adquisición de nuevos negocios</li> <li>• Cambio radical en tecnología</li> <li>• Cambio de unidades funcionales a unidades de negocios</li> <li>• Descentralización</li> </ul>
Resultados insatisfactorios persistentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de encontrar nuevas maneras de alcanzar metas corporativas.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración Propia*

Cuando se ha tomado la decisión de llevar a cabo un cambio de cultura, es común que no todos los aspectos de la cultura actual deban ser cambiados, ya que las organizaciones como las personas tienen defectos y cualidades. En consecuencia, hay rasgos culturales que identificados por el diagnóstico, se deben conservar, algunos otros se les conservará con otro enfoque, y otros deberán ser construidos. El conjunto de normas, valores y creencias que tienen la empresa se le llama *Cultura Actual*. Y a los valores, creencias y normas deseados, se le llama *Cultura Meta*. Por poner un ejemplo: En una escuela de negocios de mucha tradición y solera que ha perdido el enfoque a su negocio - dormida en sus viejas glorias- puede intentarse un cambio de cultura sin tener que dejar de mantener, una imagen de seriedad, de dirección estable, y de estricto apego a leyes y reglamentos. Sin embargo, para revitalizarla

---

se deberá buscar la excelencia cuidando los costos, conducir la planeación para traducirla en metas efectivas que cambien entre otras cosas sus sistemas de remuneración y modernicen los aspectos tecnológicos, los sistemas de comunicación e información. Evidentemente en los cambios culturales existen serios obstáculos que superar, entre ellos se puede mencionar: La oposición de algunos gerentes que se sienten bien posesionados en la situación actual y temen perder poder; excesivos niveles de personal; y procesos de gestión de recursos humanos inadecuados, entre otros.

Algunas empresas como **AT&T** que emprendieron drásticos programas de cambio de cultura, iniciaron relevando al cuerpo directivo y transformando sus símbolos. Es famosa la frase de su director cuando en 1992 les informa a todos los empleados en una magna reunión que “*Mama Bell había muerto*”.

### **Cuadro 12**

#### **El cambio cultural en AT&T**

La empresa **AT&T** famosa en todo el mundo por su papel dominante en el sector de las telecomunicaciones, a lo largo de su historia se caracterizó por ofrecer carreras para toda la vida, lealtad por parte de sus empleados, trato justo, dedicación y servicio.

Derivado de los cambios en el entorno y obligada por un laudo del Departamento de justicia americano, la empresa tuvo que ser obligada a operar mediante 22 compañías subsidiarias.

Para ello fue elaborado un programa de cambio cultural que implicó 6 fases:

1. *Poner el ejemplo.* La Alta dirección inició a poner de moda la orientación al riesgo. El presidente de la compañía dio una conferencia sugiriendo que la identificación con la campana dejaría de ser lo característico de la empresa. Pidió repetir la idea “*Mama Campana (Bell) ha muerto*”.
2. *Transformación del sistema de administración.* Se implementó una nueva estrategia competitiva que obligaba a cambios en los sistemas de control, la estructura de organización y los sistemas de recompensas.
3. *Articulación de un nuevo sistema de valores.* AT&T definió nuevas metas y la manera de hacer negocio en el futuro. Estos valores fueron: Actuar creativamente, ser adaptativo, y maximizar las nuevas oportunidades. Así mismo, fueron adecuadas las normas en la empresa.
4. *Proporcionar entrenamiento para apoyar los nuevos valores culturales.* Fueron diseñando programas de formación para modificar las conductas de un total de 2,000 gerentes de subsidiarias y un programa denominando Programa *Bell* de administración avanzada.
5. *Modificación de los métodos de reclutamiento y selección.* La compañía inició a contratar a personas que tuvieran los valores, personalidad y antecedentes en armonía a la nueva cultura. Evitando en lo posible, conflictos con la cultura dominante que se deseaba cambiar.
6. *Se modificaron los símbolos.* Fue cambiado el Logotipo de la empresa (la campana envuelta en un círculo) que sugería un ambiente proteccionista. En su lugar, se adoptó un globo circundado por las comunicaciones electrónicas. Esto sugería el ámbito mundial de las dimensiones del nuevo negocio.

Fuente : W. Brooke Turnstall " *cultural Transition at AT&T* " Sloan Management Review 25 1983 pp. 15- 26. Citado por Narayan V. K. – Raghunath Organization Theory Edit. Irving 1993 USA cap 12 pag. 459

Como lo ilustra la experiencia de AT&T en la elaboración de un programa de cambio de cultura, el diagnóstico, es en realidad el paso inicial. Una vez que termina el diagnóstico y se tiene identificada con claridad la cultura actual, se procede a identificar sus fuerzas y debilidades definiendo en consecuencia las necesidades de cambio, es decir, los aspectos que deben ser preservados y mantenidos de la cultura

---

actual, los valores que deben ser transformados con otro enfoque y aquellas normas, valores o creencias que deben cambiar radicalmente.

Esto da a como consecuencia que sea definida *la cultura meta*. Todas estas actividades suponen la elaboración de un *plan Estratégico de cambio de cultura* que debe contener entre otras cosas, las metas y objetivos, la forma de organización, las necesidades de cambio, los requerimientos de los clientes y las necesidades de los empleados. Todo esto puede ser resumido en una fase inicial que podríamos denominar *determinación de cultura meta*.

En una fase 2, que podría ser llamada, *creación del programa de cultura*, se debe en primer lugar evaluar la naturaleza del cambio requerido, determinado entre otras cosas, las brechas, la magnitud y las dificultades para llegar a la cultura meta. En un siguiente paso se identifican los principales obstáculos para el cambio, así como, las mejores herramientas para llevar a cabo dicho cambio. Estas herramientas son: los procesos; la organización; los sistemas; la formación; y las comunicaciones, lo anterior, conduce a la creación del programa de cambio de cultura que debe precisar con claridad: el calendario, los participantes; y las herramientas y acciones.

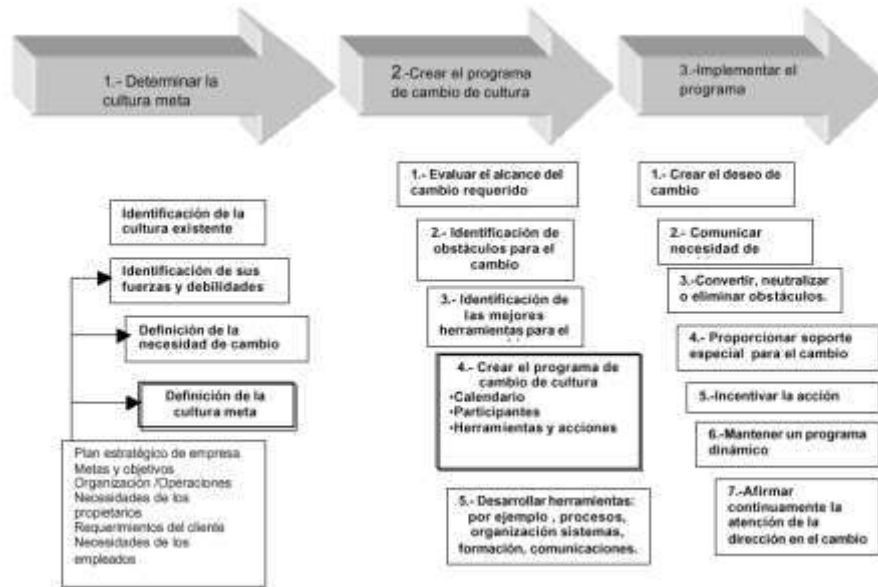
Finalmente, en una etapa 3 que podría llamarse, *Implementación del Programa*, se debe crear un deseo de cambio entre los miembros de la organización, esto implica entre otras cosas, una comunicación abierta y franca de la importancia que tiene el llevar a cabo los cambios. Pese a estas buenas intenciones, es natural - y de esperar- que se produzcan enfrentamientos y se planteen obstáculos claros o disimulados para los cuales, hay que ser draconianos. Se deben de identificar los obstáculos para neutralizarlos, convertirlos o bien eliminarlos. Es común que éstos obstáculos sean personas, por ello, es frecuente la remoción de una parte de la alta dirección, o bien, a la totalidad de ella, en casos desesperados - el caso de *Chrysler* y *Lee Iacoca* es paradigmático -. Estas medidas radicales desde luego traen asociados costos psicológicos que no se pueden desestimar pero también envían mensajes claros a todos los empleados de la decisión de la alta dirección con el cambio de cultura, por lo que al final, pueden resultar funcionales. Eliminados los obstáculos, se debe propiciar el mantenimiento del programa y su dinamismo, lo cual, supone un monitoreo permanente de la Alta dirección con el proceso.

A manera de orientación, a continuación describo un diagrama de flujo donde se distinguen, las tres etapas básicas que debe de cubrir un programa de cambio de cultura, al las que he hecho referencia.

Estas son: definir la cultura meta, creación de un programa de cambio cultural e implementación del programa.

**Gráfico 3**

**Fases de un Programa de cambio cultural**



Fuente: Elaboración propia a partir de Pemex op. Cit.

---

## RESUMEN

---

Las transformaciones ocurridas en los últimos 25 años en los ámbitos de la sociedad y los negocios, han creado ambientes inestables donde la única certeza es la incertidumbre. Esto ha obligado a que los especialistas y directores de recursos humanos - de suyo ajenos a la estrategia de empresa- a estudiar en forma obligada, dado su relevancia, los temas de organización, estrategia y cultura, reservados en el pasado a otros especialistas y a campos del conocimiento tan aparentemente lejanos como la antropología. Concretamente, el tema de la estrategia de empresa en la actualidad no se concibe sin una armonía con las acciones y actividades del departamento de Recursos humanos.

Dentro del estudio de la estrategia, se distinguen tres distintos niveles que son: estrategias empresariales; estrategias genéricas de unidad de negocio; y estrategias funcionales. La construcción de una organización de alto desempeño supone la realización de diversas tareas en la mayoría de las cuales también está involucrada el área de Recursos Humanos.

Los expertos en cambio organizacional coinciden en señalar a los programas de cambio cultural como los más importantes y de más largo plazo. Por ello, el nuevo rol de los gestores de recursos humanos, es la administración y conducción de éstos programas dada su importancia.

Un cambio de cultura casi siempre es motivado por condiciones externas poco favorables, por lo cual, el realizar un acertado diagnóstico y un plan de cambio, es una habilidad indispensable.

Los cambios de cultura no solo están reservados a la gran empresa. Son quizás las empresas medianas y pequeñas quienes experimentan con mayor rigor los cambios del entorno, por lo cual, el tema de cultura y estrategia son capitales en la cultura de un empresario y director de PYMES.

---

## 11. CUESTIONES

---

1. Cuales son los valores que caracterizan a su organización que es su opinión siempre deberían ser conservados.
2. Usando el modelo de creación de una organización de alto desempeño indicado en esta unidad. En un proceso de privatización, cuales considera usted que son las fases del proceso de cambio que son las más importantes
3. Defina la cultura actual y la cultura meta de su empresa, con ayuda del cuestionario de diagnostico que aparece en la parte anea de éstas unidad.



---

## 12. TEST DE ESTRATEGIA Y CULTURA DE ORGANIZACIÓN

---

1.-Uno de los aspectos que más suele criticarse de la gestión de los departamentos de **RH**, es su pobre visión estratégica del negocio.

Verdadero ( ) Falso ( )

2.- **Porter** reduce las ventajas competitivas posibles de una empresa a tres tipos, sin embargo este enfoque es limitado y reduccionista.

Verdadero ( ) Falso ( )

3.- El *reloj estratégico* es un herramienta útil para la selección de estrategias, sin embargo, su enfoque es limitado.

Verdadero ( ) Falso ( )

4.- La visión estratégica esta relacionada a su vez con la misión de la empresa. Pese a su importancia es extraordinariamente frecuente de que una empresa, más tratándose de PYMES no tenga misión y nunca se haya reflexionados en ello.

Verdadero ( ) Falso ( )

5.- La preeminencia y el papel del departamento de recursos humanos no esta en función de la capacidad de sus dirigentes.

Verdadero ( ) Falso ( )

6.- La cultura es aprendida, compartida por una colectividad; influencia la conducta; requiere de símbolos culturales; e incorpora elementos instrumentales y expresivos tales como: la música, el arte.

Verdadero ( ) Falso ( )

7.- La cultura de empresa esta subordinada a otras culturas, que son propias del sector y de los entornos nacionales o regionales en las que esta inmersa.

Verdadero ( ) Falso ( )

8.- La cultura creativa es la mejor de los modelos de cultura ya que estimula la eficiencia y la cooperación.

Verdadero ( ) Falso ( )

---

9.- Antes de emprender un proceso de cambio cultural en una organización, la realización de un buen diagnóstico que determine con claridad los puntos débiles y fuertes de la cultura es esencial.

Verdadero ( )

Falso ( )

10.-En los programas de cambio de cultura, es frecuente la remoción de una parte de la Alta dirección, o bien a la totalidad de ella en casos desesperados, con buenos resultados.

Verdadero ( )

Falso ( )

---

## 13. BIBLIOGRAFÍA

---

- González García José Antonio Apuntes del Area de organización y Management GIO –ETSIT Universidad Politécnica de Madrid. Sep. 1995 parte III. España
- Andrews K. P. “*El concepto de estrategia en la empresa*”, Universidad de Navarra Pamplona. 1977 pag. 59
- Johnson y Sholes “*Exploring Corporate Strategy. Text and cases*” Prentice Hall 3ª edition 1993
- Pemex -BHH “*Prácticas de Recursos Humanos* “ 1992.
- Nadler – Tushman “*Managing Strategic Organizational Change: Frame Binding and frame Breaking* New York Delta consulting group: 1986.
- Porret Gelabert Miquel “*Dirección y Gestión de recursos Humanos en las organizaciones*”. Ediciones grafica Rey 1998 España.
- Diagnóstico y Desarrollo consultores en Cultura Organizacional Documento disponible Biblioteca Nacional de España Octubre de 1997
- Denison D. “*The climate, culture and effectiveness of Work Organizations: A study of organizational Behavior and Financial performance*” Phd Dissertation University Michigan 1982.
- Peters Thomas - Waterman Jr. “*In search of excellence*” ( New York Haroer Row 1982).
- Nakarayan Rappaport “*Who ´s Excellent now*” Bussiness Strategy Fall 1985.
- Mason Richard – Mitroff Ian “*Challenging Strategic Planning Assumptions* “ New York John Wiley & Sons, 181
- Kilman Ralph – Saxton M. Serpa Roy “*Gaining Control of the corporate culture* (San Francisco: Jossey Bass, 1985).
- Schawartz H. Davis S. “*Matching corporate Culture and Business Strategy*” Organizational dynamics 10 Summer 1981
- Pemex “*Plan estratégico de Recursos Humanos*” 1992
- W. Brooke Turnstall “*cultural Transition at AT&T* “ Sloan Management Rreview 25 1983 pp. 15- 26. Citado por Narayan V. K. – Raghu Nath Organization Theory Edit. Irwing 1993 USA

## 14. TALLER DE DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA

Se le ha pedido realizar un diagnóstico urgente de su organización para lo cual se aplicará el método que se indica a continuación.

### 14.1. Cuestionario sobre Cultura organizativa



**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE CELAYA.**

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICO - ADMINISTRATIVAS.)

**Instituto Politecnico Nacional**

**Escuela Superior de Comercio y Administración**

(Nombre : (opcional) _____	Ultimo grado de estudios:	Antigüedad
Edad actual: _____	Técnico: ____	En la compañía (años). _____
Área a la que pertenece: _____	Licenciatura. ____	Puesto actual (años). _____
	Posgrado. ____	

Este cuestionario intenta indicar como es percibida la cultura en su empresa.

En el cuestionario existen dos columnas: una que se refiere a la *cultura actual* y otro que se refiere a la *cultura*

Trate de contestar todas las cuestiones que se le planten y si no tiene un conocimiento completo de algunos aspectos conteste como piense sinceramente que es el comportamiento general.

Llenar el cuestionario le debe tomar aproximadamente 15 minutos, el objetivo es sólo de investigación y análisis, por lo cual el resultado será presentado en forma estadística, es un instrumento de evaluación avalado por el Instituto Tecnológico de Celaya y por el Instituto Politécnico Nacional (Escuela Superior de Comercio y Administración).

Coloque una "X" en lo que usted considere es correcto.

<b>MA</b> Muy de Acuerdo	<b>A</b> de Acuerdo	<b>D</b> en Desacuerdo	<b>MD</b> Muy en Desacuerdo
--------------------------	---------------------	------------------------	-----------------------------

COMPORTAMIENTO		M A	A	D	M D
2	En su empresa se considera que un buen trabajador(a) es una persona:				
	Cumplidor, trabaja fuerte y se preocupa por hacer lo que le mandan los jefes.				
	Interesado en el desarrollo de sus propias potencialidades esta dispuesto a aprender y a recibir ayuda de los demás.				
	Motivada para dar lo mejor de sí mismo en su trabajo. Tiene ideas e iniciativas y esta abierto a aceptar las ideas de otros si percibe que saben mas o tienen mayor experiencia.				
	Se enfrenta únicamente con los problemas y responsabilidades de su tarea, de acuerdo con las normas establecidas.				
3	En su empresa se considera que un buen empleado (a) es aquel que da prioridad a:				
	Los requerimientos profesionales del jefe.				
	Las necesidades personales de los individuos relacionadas con la tarea a realizar.				
	La realización de la tarea, de acuerdo con las habilidades, energía requerida y recursos materiales existentes.				
	El cumplimiento de las normas y requisitos reglamentarios.				
4	Las personas que realizan eficientemente el trabajo en su empresa son:				
	Astutos y competitivos con un fuerte sentido del poder e influencia sobre los demás.				
	Hábiles en la utilización de su potencial humano y en la interrelación personal.				
	Técnicamente competentes, con una gran preocupación por la realización del trabajo.				
	Responsables de sus obligaciones de acuerdo con el reglamento de la empresa.				
7	En su empresa se considera legítimo que una persona controle las actividades de los demás sí:				
	Tiene más autoridad y poder dentro de la organización.				
	Es muy aceptado como persona en el trabajo.				
	Tiene más competencia profesional que otros en lo que se refiere al trabajo.				
	Su cargo implica la responsabilidad de dirigir a otros.				

CONTINUACIÓN...

<b>14.2. LIDERAZGO</b>		<b>M</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>M</b>
		<b>A</b>			<b>D</b>
<b>1</b>	En su empresa se considera un buen jefe a una persona que es:				
	Firme, decisivo, es protector, generoso y considerado con los subordinados que le muestran dedicación.				
	Preocupado y sensible a los modos de pensar de los colaboradores. Utiliza su posición para estimular y dar oportunidades de desarrollo a sus colaboradores.				
	Justo en el trato con sus subordinados. Utiliza su autoridad para obtener los recursos necesarios para realizar el trabajo.				
	Correcto e impersonal, evita utilizar su autoridad en su propio beneficio. Solo pide a sus subordinados lo que le es requerido formalmente por la empresa.				
<b>5</b>	<b>La empresa trata al empleado.</b>				
	Como si su tiempo y energía estuviesen a disposición de las personas con altos puestos en la jerarquía.				
	Como una persona valiosa e interesante, que vale por sí misma.				
	Como integrante de un equipo de trabajo, que aporta sus capacidades al logro del objetivo común.				
	Como si su tiempo y energía estuviesen disponibles de acuerdo con el contrato de deberes y derechos suscritos con la entidad.				
<b>6</b>	En su empresa se evalúa a las personas a través:				
	Del control directo de sus jefes.				
	Del interés y agrado que encuentran en su trabajo.				
	De la comunicación y discusión de las acciones necesarias para obtener los objetivos.				
	Del uso de procedimientos y normas de rendimiento.				

<b>OBJETIVOS</b>		<b>MA</b>	<b>A</b>	<b>D</b>	<b>MD</b>
<b>8</b>	La asignación en las tareas en su empresa se hacen de acuerdo a:				
	El criterio o juicio de los jefes.				
	Las potencialidades humanas o las capacidades de los miembros de la organización.				
	Los requerimientos del trabajo (capacidades) de los miembros de la organización.				
	La división formal de funciones y responsabilidades existentes.				

9	<b>En su empresa el trabajo se saca con cierta efectividad debido a que personas:</b>				
	Esperan obtener una recompensa o sienten temor a presiones de algún tipo por parte de los jefes.				
	Buscan Insatisfacción personal que produce el trabajo bien hecho.				
	Sienten un compromiso personal con el trabajo y sus objetivos:				
	Sienten respeto por las obligaciones de su contrato laboral.				
13	<b>Las decisiones en su empresa son tomadas por:</b>				
	Las personas que tienen más autoridad y poder.				
	Sobre la base de un común acuerdo y aceptación de las personas.				
	Las personas con mayor conocimiento y experiencia sobre el problema en cuestión.				
	Las personas cuyas descripciones de puestos indican esa responsabilidad.				
14	<b>En su empresa el control y las comunicaciones se consideran adecuadas cuando:</b>				
	Las ordenes fluyen de arriba hacia abajo, como en una pirámide. El que esta más alto de la pirámide tiene autoridad sobre cualquiera de los que están mas abajo. La información circula a través de una cadena de mandos sólo de arriba abajo				
	La comunicación fluye de unos a otros de acuerdo con relaciones establecidas voluntariamente.				
	La información sobre requisitos y problemas de trabajo fluye desde cada centro donde se realiza el trabajo. La estructura de la comunicación cambia de acuerdo con la naturaleza y localización de los trabajos a realizar.				
	Las ordenes directivas fluyen de arriba hacia abajo y la información de abajo hacia arriba, dentro de la estructura funcional establecida.				
15	<b>En su empresa se responde a toda la sociedad como si esta fuera.</b>				
	Una selva competitiva donde cada uno esta en contra del otro y los que no ganan, pierden.				
	Como un entorno social donde hay que mirar, para descubrir las necesidades de las personas y ofrecer alternativas de mejora.				
	Un sistema social importante que puede mejorarse de acuerdo con los objetivos de la empresa.				
	Un sistema racional y ordenado, en el cual la competencia esta limitada por la ley.				

CONTINUACIÓN...

		MA	A	D	MD
<b>14.3. COMPETENCIA</b>					
10	<b>En su empresa la gente trabaja en equipo cuando:</b>				

	Un superior lo pide o cuando creen que pueden utilizar a los otros en su provecho.				
	Ello es personalmente satisfactorio o representa un estímulo de desarrollo personal.				
	La contribución conjunta es necesaria para la realización de su tarea.				
	la coordinación y el intercambio están especificados.				
11	<b>En su empresa la competencia entre las personas se da generalmente para:</b>				
	Ganar poder y ventajas personales.				
	Cumplir las necesidades de mejora y desarrollo personal en el trabajo.				
	Aumentar la calidad de su contribución al logro de los objetivos.				
	Ganar una posición de mayor status y prestigio dentro de la estructura formal de la empresa.				
12	<b>En su empresa los conflictos están:</b>				
	Controlados por la intervención de los superiores y eventualmente fomentados por ellos para mantener su poder.				
	Resueltos por las necesidades de las personas y sus valores personales.				
	Resueltos por la discusión de los problemas y exigencias de las tareas a cumplir.				
	Suprimidos en forma general por la existencia de normas, procedimientos y definición clara de responsabilidades.				
<b>HÉROES, MITOS, CEREMONIAS, NORMAS Y VALORES.</b>					
A	Un símbolo material, es una disposición física de la organización, ejemplo, colores, uniformes, logotipo, figuras, mobiliario, etc. <b>¿Cuál considera es el símbolo mas distintivo de su empresa?</b> UNIFORME____ LOGOTIPO____ MOBILIARIO____ OFICINAS MODERNAS____ OTRAS (ESPECIFIQUE)_____				
B	Un símbolo no material, es la forma de actuar de los mandos, los privilegios a determinadas personas, condiciones para tratar a los altos mandos o la comunicación escrita y verbal. <b>¿Cuál considera sea el símbolo mas frecuente empleado en su empresa?</b> PRIVILEGIOS A DETERMINADAS PERSONAS____ POLÍTICAS DE LA EMPRESA____ REUNIONES FRECUENTES____ OTRAS (ESPECIFIQUE)_____				
C	Las leyendas que circulan por la organización como ciertas , son las que se pueden explicar, expresar, legitimar o comunicar los deseos inconstantes de algunos empleados. <b>¿Recuerda alguna que haya escuchado con regularidad y sea puesta de ejemplo en su empresa? SI____ NO__</b>				



	<p>Describala en pocas palabras.</p>
D	<p>Los rituales son secuencias repetidas de actividades y expresiones de conducta que refuerzan los valores clave de la organización. Un ejemplo es cuando los altos mandos se reúnen con el personal en forma anual, para entrega de reconocimientos, diplomas, etc.</p> <p><b>¿Indique el mas significativo para usted?</b></p> <p>ASISTENCIA PERFECTA___ RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD___ BRINDIS DE FIN DE AÑO___ EL MEJOR ESTUDIANTE___</p> <p>OTRAS (ESPECIFIQUE)_____</p>
E	<p>Los individuos que personifican los mas altos ideales de la organización, desempeñan un papel importante en el fortalecimiento y perpetuación de la cultura de la organización, en ocasiones son llamados héroes. <b>¿Cuál tipo de héroe considera es el más valorado en su empresa?</b></p> <p>EL QUE TRABAJA MAS HORAS___ EL QUE MAS ESTUDIOS TIENE___ EL QUE MEJORES RELACIONES SOCIALES TIENE___ EL QUE TIENE MAS AMIGOS IMPORTANTES___ EL QUE SABE ELUDIR LOS PROBLEMAS DE MANERA MAS INTELIGENTE___</p> <p>OTROS (ESPECIFIQUE)_____</p>
F	<p>Las normas son las disposiciones que establecen los parámetros entre los cuales debe regirse la conducta del personal, incluyendo la que permiten recompensar o castigar a los empleados. <b>¿Cual norma impuesta por la empresa le proporciona usted mas importancia?</b></p> <p>ASISTENCIA___ DISCIPLINA E STRICTA___ USO DEL EQUIPO DE SEGURIDAD___ OTRAS (ESPECIFIQUE)_____</p>
H	<p><b>¿Cuál de los valores mostrados en su política de calidad prevalece entre los líderes de la organización?</b></p> <p>EQUIDAD___ HONESTIDAD___ COLABORACIÓN ___ CONGRUENCIA___ RESPETO___ OTROS (ESPECIFIQUE)_____</p>

**Por su tiempo y amable atención, gracias.**

Junio 2000.

---

# Planificación y auditoría de Recursos humanos

## Unidad Didáctica Nº 3

---

### OBJETIVOS DE LA UNIDAD

---

- Establecer las diferencias del concepto de planificación de recursos humanos, presentar los pasos necesarios para su aplicación y sus condiciones de utilización.
- Describir en que consiste una Auditoría de recursos humanos, proponer una metodología para su ejecución, la cual, podrá ser aplicada mediante un Estudio de caso.

---

### 15. INTRODUCCIÓN

---

Desde la antigüedad el conocimiento del futuro es algo que ha obsesionado al hombre. En las primeras civilizaciones la existencia de numerosos dioses resolvió la falta de explicación de los fenómenos que no podían ser entendidos.

Los antiguos aztecas por ejemplo dieron sus propias respuestas a los tres misterios que han asolado el alma del hombre en la historia: El mito cosmogónico, o la creación del universo; el mito antropogénico o la creación del hombre; y el sentido y el fin de la vida.

Para ello tenían la ayuda de un amplio panteón de dioses: **Quetzalcoatl** era el dios de la agricultura y la industria, el negro y malvado **Tezcatlipocatl** era el todopoderoso que explicaba las alteraciones de la naturaleza. **Ecatl** era el dios del viento; **Mitlantecutli** era el Dios de los infiernos y los muertos; **Tonatiuh** era el Dios del sol; **Tlaloc** era el Dios de la lluvia y del rayo; **Coatlicue** era la diosa y madre de la tierra y **Mayahuel** era la diosa del pulque (que es una bebida embriagante mexicana muy popular, obtenida a través de una planta desértica llamada maguey), **Mayahuel** tenía cuatrocientos pechos para alimentar a los **Centzon Totochtin** los innumerables dioses de la embriaguez.<sup>8</sup>

Esta incertidumbre acerca del futuro hizo necesario la creación de uno de los primeros puestos fijos del mundo antiguo: Los magos, adivinos o sacerdotes quienes se encargaban de adivinar mediante extrañas y secretas fórmulas lo que le ocurriría al rey y al reino.

---

<sup>8</sup> Cano Alfonso "El pueblo del sol" FCE 7a reimpresión 1987 México. Pag. 58

---

En la Biblia en el libro de Daniel aparece ilustrado bellamente una de las primeras tareas de previsión conocidas.

Resulta que en el reinado de **Nabucodonosor**, rey de Babilonia, una noche tuvo un sueño que le impidió dormir. Preocupado mando llamar a los magos, adivinos y encantadores, para que le dijeran ¿qué es lo que había soñado? y ¿cuál era la interpretación?

Ante este reto tan formidable, respondieron los caldeos o sabios babilonios que lo que solicitaba el rey, era difícil y sólo los dioses que no moran entre los mortales eran capaces de adivinar e interpretar un sueño, sin que se los dijese. Y que si el rey les decía que es lo que había soñado ellos lo interpretarían para él. Enfurecido ante esta respuesta, **Nabucodonosor** les dijo que eran unos bribones que querían engañarle y que si les decía su sueño seguramente le timarían, por lo tanto les dio un breve plazo y les amenazo de muerte y con la destrucción de sus casas si no lo cumplían.

Es entonces cuando aparece el joven **Daniel** para describir que **Nabucodonosor** había soñado una estatua inmensa, de un esplendor extraordinario, la cabeza era de oro, su pecho y brazos de plata, su vientre y sus caderas de bronce y las piernas de hierro y lodo. Una gran piedra se desprendió de repente y en el acto la estatua comenzó a destruirse, hasta que el viento no dejó rastro de ella.

El significado según **Daniel** era que la cabeza es un primer reino muy fuerte, luego otro menos poderoso y así sucesivamente en la historia de la humanidad hasta que dos reinos contrarios (las piernas) desaparecerán por la llegada del nuevo Salvador del mundo.<sup>9</sup>

Como en esta bella historia en nuestros días el directivo actual, el nuevo **Nabucodonosor** desea saber que ocurrirá en el negocio en el futuro y ¿cuáles deben ser por tanto, las estrategias más adecuadas para enfrentarlo?.

Los nuevos Danieles son los planeadores que a diferencia de este no buscan tanto adivinar sino transformar el futuro bajo el nuevo concepto de dirección estratégica que sustituye la previsión (*prevoyance*) de **Fayol** y la planificación reactiva como instrumento únicamente predictivo, y adaptador de las circunstancias. Cabría afirmar por tanto que los nuevos planificadores no prevén el futuro. Lo crean.

La planificación en nuestros días tiene un gran número de variantes que mueven a confusión, sin embargo, podemos distinguir al menos cuatro distinciones en el concepto:

## 15.1. Concepto de planificación

**Planificación:** como parte del modo de funcionamiento de la sociedad.

**Planeación:** Como parte del proceso administrativo.

**Planeación estratégica:** Que es la parte de la administración estratégica que hace funcionar la estrategia.

---

<sup>9</sup> Biblia libro de Daniel Capitulo II

---

**Planeación de recursos humanos:** como un subconjunto de la planeación estratégica.

**Planeación de carrera:** como el proceso de seguimiento de la trayectoria individual dentro de una organización, de acuerdo al plan de recursos humanos y al plan de negocios.

**Gráfica 1:**  
**Niveles de planificación**



Fuente: *Elaboración Propia*

Dentro de la lengua española existe una controversia sobre la forma de denominar al proceso empresarial. En España se usa indistintamente la palabra *planificación* sin embargo, hay elementos para suponer que el concepto *planeación* tiene tanta idoneidad de uso, como el de *planificación*.

La confusión o el error viene al parecer, de que en el diccionario **Oxford** con sus 500 mil palabras sólo puede encontrarse la palabra *planning* y puesto que es en los Estados Unidos donde se ha desarrollado más el concepto, la castellanización de *planeación* parece natural.

Los exquisitos en el uso de la lengua castellana suelen rebatir que *planeación* no es más que “*spaninglish*” y lo correcto es denominar *planificación* a la traducción de la voz inglesa *planning*, ya que éste es *verdadero castellano*.

En esta disputa el diccionario de la lengua editado por la **Real Academia de la lengua española** que contiene tan sólo 90,000 palabras, ayuda poco, pese a que con casi 5 veces menos de palabras que el idioma inglés, si distingue entre *planeación* y *planificación*.

**PLANEACIÓN:** es trazar o formar el plan de obra, hacer planes y descender en avión.

**PLANIFICACIÓN:** es trazar los planos de una obra y hacer plan o proyectos de acción.

---

Como se ve, no hay una diferencia clara entre ambos conceptos. La diferenciación etimológica es ilustrativa ya que tanto la planificación como la planeación contienen a excepción de la raíz **fic** la misma connotación.

La voz latina *fic*, significa radical de *facio*; *facere*, hacer, que a su vez denota producir, ejecutar; mientras que la planeación se basa en la terminación *cción* significa hacer, elaborar. Por lo tanto, se debe entender que la planeación implica el conjunto de tareas dirigidas a elaborar el plan, y la planificación como la propia ejecución control o ejercicio del documento rector.<sup>10</sup>

Aún cuando esta diferenciación es más completa resulta confusa, por ello debemos de recurrir a la distinción ideológica.

Que no exista en un diccionario de la amplitud del de **Oxford** la palabra planificación no es casual, sino que obedece a una decisión ideológica. Desde la década de los 40's el concepto de planificación fue asociado por distintos economistas, a centralización y totalitarismo, o en el mejor de los casos con el control estatal de las ramas de la economía bajo un esquema central, tal como se hizo en el socialismo soviético.

**La planificación** es por tanto, la fase más desarrollada de la proyección del futuro en tanto que se vincula con la práctica y los destinos de un país.

**La planeación** en cambio se concibe como un proceso neutro que establece las estrategias de una empresa versus la planificación que orienta los destinos de un país.

Pese a estas distinciones en el país donde se inventó el castellano se refiere siempre a la planeación como planificación aún cuando esto no es exacto como hemos visto.

A lo largo de esta obra, como un detalle entrañable con España usare la palabra planificación.

En recursos humanos, *planificación* la usare para referirme al *plan global de la función* vinculado al plan de negocio y planeación para referirme a los planes numéricos de definir el número de personal necesario y para describir también a los planes de carrera.

En Recursos humanos el proceso de planificación tiene tres niveles de instrumentación:

- *La planificación de recursos humanos* como un subconjunto de la planificación de negocios de la empresa. Cuyo producto es el plan estratégico de recursos humanos.
- *La planeación de recursos humanos* como la identificación de las necesidades futuras de recursos humanos.
- *La planeación de la carrera y vida* de los empleados, como una herramienta de la sucesión ejecutiva y el desarrollo humano.

---

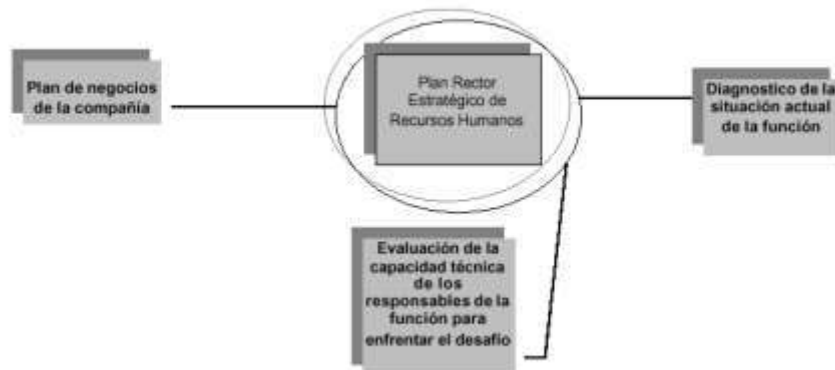
<sup>10</sup> Ortega Arturo "El campo conceptual entre la planeación y la planificación"

---

La planificación de recursos humanos cuyo fin es elaborar un plan de recursos humanos que se armonice con la estrategia general del negocio es un proceso complicado que requiere para su elaboración de los siguientes elementos:

- Contar con el plan de negocios de la compañía, conociendo los escenarios de operación de la empresa con un horizonte de al menos 5 años. Esto permitirá identificar las necesidades de la empresa.
- Contar con un diagnóstico de la situación de la función de recursos humanos, preferentemente realizado por un asesor externo, donde se identifiquen las fuerzas y debilidades de la función, así como sus retos inmediatos.
- Contar con una evaluación de la capacidad técnica de los responsables de la función para enfrentar el desafío.
- Contar con una evaluación del entorno externo de la empresa para identificar los aspectos relativos a las políticas gubernamentales, leyes laborales y el clima que condiciona el ambiente laboral de la empresa.

**Gráfica 2:**  
**Plan Estratégico de Recursos Humanos**



Fuente: *Elaboración Propia*

El contar con un plan rector que oriente los esfuerzos de la función en armonía con el plan de negocios de la empresa es fundamental, ya que frecuentemente las tareas de esta área son exclusivamente operativas y sus responsables son más bien apaga fuegos que ejecutivos capacitados y técnicamente competentes.

---

Aunque existe poca investigación al respecto, el elaborar un plan estratégico y actuar con base en él, es más bien la excepción que la regla.

Un aspecto que frecuentemente se deja de lado, es la evaluación de los ejecutivos de la función quienes frecuentemente encarnan más el estereotipo del burócrata operativo muy casado con la tradición, que un ejecutivo de habilidades multidisciplinarias con una clara visión de la estrategia general del negocio.

---

A manera e ejemplo presento a continuación presento un plan que diseñe para una empresa petrolera.

**Cuadro 1:**  
**Índice de un plan rector estratégico**

<b>Índice</b>
---------------

Antecedentes.

El plan de negocios.

La iniciativa de Recursos Humanos.

El Plan de Trabajo 1995 en Recursos Humanos del Organismo.

Diagnóstico de Recursos Humanos.

Alineamiento de la función.

Impacto económico de la función.

Áreas de Oportunidad estratégica.

El plan estratégico de Recursos Humanos para la Subdirección Comercial.

Metas económicas para 1998.

Programas prioritarios.

Horizontes de planeación.

Productos esperados para 1998.

Estrategia de difusión del Diagnóstico/ Plan.

Próximos pasos.

*Fuente: Rivas Tovar Luis "Plan Estratégico de recursos humanos para la Subdirección comercial de Pemex - Refinación" 1996. México*

A continuación menciono un ejemplo del plan estratégico de recursos humanos que propuse para la subdirección Comercial de Petróleos mexicanos.



## Plan estratégico de recursos humanos

### ANTECEDENTES

Desde 1992 existe un Plan Estratégico de Recursos Humanos de Petróleos Mexicanos y Organismos Subsidiarios que planteaba originalmente 8 áreas de alto impacto estratégico...

**Cuadro 2:  
Áreas de alto impacto estratégico en Pemex Refinación**

Áreas de alto impacto estratégico	Resultados
Evaluación del desempeño Gerencial Desarrollo Gerencial Capacitación Directiva Compensación Cambio Organizacional Administración de personal Administración de prestaciones Sistemas de información	Fue creado el 22 de Abril de 1993, un comité institucional de recursos humanos para acompañar las acciones del plan. Luego de varias reuniones y de algunos avances importantes. Este órgano colegiado dejó de reunirse por última vez el 14 de Noviembre de 1994. El plan sin embargo no ha permeado el nivel de la sede en los organismos y a nivel local es totalmente desconocido.

*Fuente: Elaboración Propia*

Posteriormente el plan ha tenido diversas modificaciones hasta quedar en 1995 con 4 grandes estrategias:

Relaciones laborales que armonizar los intereses del trabajador con los de la empresa

Fomentar cultura organizacional de Alto desempeño

Desarrollar integralmente al recurso humano

Incorporar tecnologías de vanguardia en la administración de recursos humanos

### EL PLAN DE NEGOCIOS Y LA INICIATIVA DE RECURSOS HUMANOS

En Octubre de 1995, la Dirección General de Pemex - Refinación dio a conocer el plan de negocios para el organismo 1994 - 2000; dentro del que se identificaron 5 objetivos estratégicos y 10 iniciativas estratégicas.

**Cuadro 3:  
Objetivos e Iniciativas estratégicas**

Objetivos estratégicos	Iniciativas estratégicas
Maximizar el valor económico de los activos con niveles de eficiencia y rentabilidad internacionalmente competitivos Garantizar el suministro de productos petrolíferos en el país al mínimo costo, con las especificaciones de calidad que demanda el mercado	Política comercial Oferta de combustibles Desempeño operativo Optimización operativa Programa de inversiones Seguridad industrial y protección ambiental

Cumplir con estándares de protección ambiental y seguridad industrial Desarrollar integralmente los recursos humanos Desarrollar los mercados nacionales e internacionales con una vocación plena de servicio al cliente	Infraestructura administrativa Recursos humanos Sistemas de información Desarrollo tecnológico
--	---

Fuente: Plan de negocios pags. 33-35

**La iniciativa de Recursos Humanos del plan de negocios**

La iniciativa de recursos humanos ordena:

Establecer políticas de selección y rotación de personal y llevar a cabo programas de capacitación a todos los niveles, para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos.

Esta iniciativa enfatiza la necesidad de garantizar que el personal que labore en el organismo cuente con las habilidades gerenciales que capitalicen las oportunidades de negocio.

**Cuadro 4:  
Iniciativas de Recursos Humanos en el Plan de Negocios**

Objetivo	Problemática	Acciones estratégicas
Diseñar un programa de selección, capacitación y rotación que permita el desarrollo y mejor aprovechamiento de los recursos humanos	Perdida de competitividad para captar y retener al personal mas calificado  Programas de capacitación insuficientes  Estructuras rígidas de organización	Fortalecer los programas de capacitación  Establecer un programa de selección de los mejores egresados en las escuelas nacionales  Formar grupos interdisciplinarios  Promover la rotación de personal para la creación de empleados polivalentes multihabilidades  Establecer un sistema de seguimiento del desempeño y definir los mecanismos de promoción.

Fuente: Plan de negocios pags. 84-86

---

## 15.2. Planificación de recursos humanos como una previsión de las necesidades futuras.

Esta es la más común de las formas de planificación que se reporta en los textos. La idea central es tratar de imitar un poco al profeta **Daniel**, y prever los recursos que necesitará la empresa en un futuro próximo. En la actualidad pocas organizaciones usan este tipo de modelos ya que pertenecen a una corriente cuantitviva en desuso en nuestros días.

Para realizar con efectividad esta previsión se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer un inventario de recursos humanos.
- Analizar la rotación esperada en el corto y mediano plazo.
- Establecer los pronósticos de personal.

**INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS:** Tener un conocimiento exacto de la situación actual de los recursos humanos de la compañía, no solo, desde el punto de vista numérico es fundamental: ¿Cuántos trabajadores hay?, ¿Qué puestos tienen?, sino un verdadero inventario de recursos humanos, que incluya el perfil de las personas e información humana sobre sus intereses y expectativas.

### Cuadro 2:

#### Contenido de un inventario de Recursos humanos

<b>Datos personales</b> Nombre Dirección Teléfono Lugar y fecha de nacimiento Lugar de residencia deseado Estado civil Número de hijos y edades Profesión del cónyuge	<b>Estudios realizados</b> Educación general básica Bachillerato Carrera técnica Estudios universitarios Cursos de posgrado: Diplomados Especialidades Maestrías Doctorado Otros cursos cortos de relevancia.
<b>Trayectoria laboral</b> Puestos desempeñados y tiempo Experiencia docente o de investigación Publicaciones, métodos desarrollados para la empresa y trabajos relevantes realizados	<b>Evaluación del desempeño</b> Promociones realizadas Resultados de las últimas evaluaciones Incentivos especiales y distinciones obtenidas Resultados del programa de desarrollo humano

Fuente: Elaboración propia

En la actualidad existen bastantes programas en el mercado que vinculan los inventarios de recursos humanos con distintas herramientas y tareas de la función de recursos humanos. los cuales en la mayoría de los casos ofrecen la versatilidad y adecuación a las necesidades específicas de la empresa.

**ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL.** Esto puede realizarse de dos modos: mediante el análisis histórico de los cambios en los distintos puestos que tiene la compañía y su predicción futura,

usando: series de tiempo; estadísticas; o bien; con base en las estimaciones que hace el comité de dirección o la junta directiva de la compañía, usando técnicas de consenso grupal.

*El análisis de rotación* como su nombre lo sugiere sirve para analizar los movimientos naturales que cabe esperar en cualquier organización, esto es, jubilaciones, liquidaciones, promociones, despidos, traslados e incluso aspectos difíciles de estimar con precisión, como son los fallecimientos.

Para ello, se ordenan los puestos de la empresa de acuerdo a su importancia y luego se describen los cambios estimados en el tiempo generalmente a un espacio de un año en el corto plazo, y de 5 años en el mediano plazo.

### Cuadro 3:

#### **Análisis histórico de la rotación de personal durante los últimos 5 años para la empresa el Flan gitano**

Tipo de puestos	Jubilación	Reducción forzada	Traslado	Despido	Renuncia	Fallecimiento	Puestos	Promociones o necesidades de nuevo personal
Director General	1						1	
Directores corporativos	1		1		1		3	4
Subdirectores	2	1	1		1		5	9
Gerentes	3	1	2	1	1	1	9	18
Líderes de proyectos	1	1	6	1	2		11	29
Especialista técnico A		1	2	2	8		10	39
Especialista técnico B				5	7		13	52
Total	8	4	12	9	20	1	52	

Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo se observa que existen una gran cantidad de renunciaciones lo que podría indicar un inadecuado clima laboral o bien una remuneración insuficiente y poco competitiva, además se observa que comparativamente el número de despidos es bastante elevado lo cual podría indicar políticas inadecuadas de selección de personal o bien autoritarismo directivo.

Aunque en el ejemplo todo está muy esquemáticamente representado, el quid del asunto, es la manera en que se determinan el número de los movimientos de personal futuros, ya que en eso consiste la planificación de recursos humanos.

Esta predicción no es sencilla como tampoco lo es el determinar los movimientos históricos, dado que esta tarea es relativamente nueva en los departamentos de recursos humanos, sin embargo, existen distintas técnicas que se dividen en dos grandes grupos: Estimaciones estadísticas y estimación subjetivas.

Dentro de *las técnicas estadísticas* destacan.

- Las series de tiempo (métodos de regresión lineal: métodos de regresión múltiple).

- 
- La simulación. Dentro de las *técnicas subjetivas* destacan:
  - La técnica de grupo nominal.
  - El método Delphi.
  - La sesión cibernética.
  - Y en menor medida la lluvia de ideas.

Por no ser el propósito del libro y ser del dominio público se recomienda a los interesados consultar los libros de estadística en el caso de técnicas estadísticas, y la unidad 9, de éste libro para el caso de las técnicas subjetivas.

La idea central de la planificación es la previsión de los cambios que ocurrirán en el futuro, para de esta manera preparar los relevos correspondientes.

En la práctica la planificación de recursos humanos se realiza raramente, ya que este ejercicio requiere de tiempo, e información no siempre disponibles. Por ello las predicciones por lo general tienen en el mejor de los casos una probabilidad de cumplirse del 70%.

Los promotores de la planificación de recursos humanos sugieren que el adelantar previsiones ahorra mucho dinero y si se vincula a un buen programa de carrera individual, evita sorpresas desagradables o improvisaciones costosas.

## 16. LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

---

A partir de la década de los 80's en el mundo se observa una creciente preocupación por el desempeño de las agencias gubernamentales apareciendo la demanda de amplios sectores de la población de vigilar la actuación de las dependencias del gobierno. Con esto *la auditoría* comienza a abordar otros campos de interés distintos al tradicional basado en la evaluación financiera. Coincidente con esta moda, las auditorías de calidad bajo la norma **ISO 9000** se popularizan. Aunque esta norma fue diseñada para empresas exportadoras pronto se convierte en una forma de coonestar la gestión de cualquier organización bajo modelos considerados de excelencia.. Sin demérito de excepciones dignas de emulación, la mayoría de estos esfuerzos de evaluación suelen ser superficiales o complacientes, lo cual, convierte a muchas auditorías en meros rituales de verificación descontextualizados con la praxis.

En recursos humanos, la auditoría es un fenómeno relativamente reciente. En la literatura sobre el tema se distinguen seis tipos diferentes de auditoría, que son: Auditoría de sistemas; auditoría de satisfacción del cliente; auditoría de reclamaciones; auditoría de rendimiento; auditoría de valor añadido y auditoría de contribución estratégica. ( **Nutley 2000**).

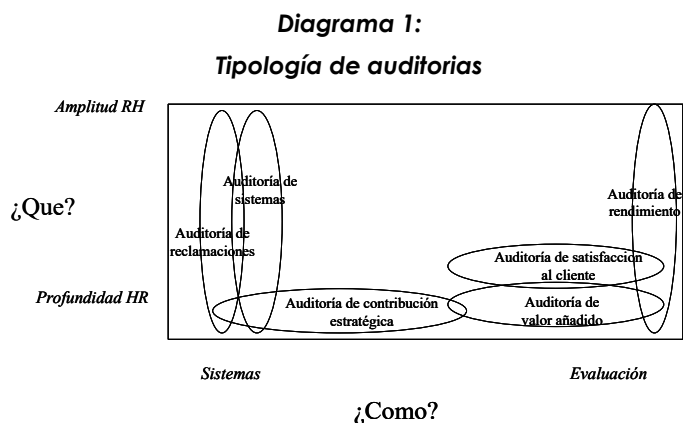
**Tabla 1:**

**Tipos de Auditoría de Recursos Humanos**

<b>Auditoría de sistemas:</b> Compara los sistemas de control existentes con estándares que orienta las mejores prácticas.	<b>Auditoría de valor añadido:</b> Evalúa el valor que añade el departamento de RH utilizando técnicas tales como el capital humano y el análisis costo beneficio.
<b>Auditoría de reclamaciones:</b> Evalúa las reclamaciones contra las prácticas organizacionales con las políticas y procedimientos de RH.	<b>Auditoría de contribución estratégica:</b> Evalúa si la función de RH es conducida estratégicamente y si el staff cumple un rol estratégico dentro del equipo de dirección.
<b>Auditoría de rendimiento:</b> Revisa el desempeño de la función de RH mediante indicadores tales como rotación del personal, enfermedad, índices de analfabetismo.	<b>Auditoría de satisfacción del usuario:</b> Evalúa la satisfacción de los gerentes de línea con el desempeño del departamento de RH.

Fuente: *Elaboración propia.*

Una forma de valorar estos seis enfoques, es mediante una matriz de dos entradas donde se analiza por un lado, el enfoque de la auditoría. Es decir, se estudia la amplitud y la profundidad de la función de recursos humanos valorando si se refiere a una sola área, o se realiza de un modo integral. En segundo lugar, se analiza el grado de efectividad con en el que se lleva a cabo la función. Se busca valorar los qué y los como de la cotidiana aplicación.



Fuente: Nutley Sandra "Betond systems: HRM Audits in the public sector"op. cit

Independientemente del enfoque utilizado, las auditorías aportan evidencias acerca de las verdaderas practicas de recursos humanos, además descubren debilidades, qué aunque se conocen de oídas, con frecuencia no existen pruebas para llevar a cabo acciones al respecto.

No obstante la bondad de una auditoría también tiene una serie de limitaciones y desventajas que deben señalarse:

Es frecuente que la realidad desborde a procedimientos anticuados y obsoletos. Varios enfoque de auditoria asumen a priori que existen una forma de gestión única y maravillosa dibujada como ideal, lo cual es altamente cuestionable, ya que la gestión, como la estructura de una organización, es contingente con el medio ambiente, con el tamaño y la tecnología, por lo cual, existe una amplia controversia sobre sí en verdad existe una mejor forma de gestionar. Debido a dichas limitaciones, las auditorías se convierten en meros *rituales de verificación*. **(Boyne -- Jenkins - Pool 1999)**

En la practica, los distintos tipos de auditoria se combinan. El propósito fundamental de la auditoria no es el establecer medidas punitivas sino asegurar la responsabilidad (*accountability*), el mejoramiento del desempeño organizacional y el logro de estándares mínimos hacia un alto desempeño.

A manera de síntesis a continuación se describen las principales características de los distintos enfoques de auditoria, así como sus fuerzas y debilidades.

**Tabla 2:**  
**Resumen de las principales características, fuerzas y debilidades de seis Modelos de Auditoría de RH**

MODELOS DE AUDITORÍA DE RH	PRINCIPAL IMPLICACIÓN	ENFOQUE DEL DEPTO. DE RH O DEL ADMINISTRADOR DE RH	SUPUESTOS IMPORTANTES	VENTAJAS	DESVENTAJAS
<b>AUDITORIA DE SISTEMAS</b>	Adecuación del sistema de control de existencias.	Ambos	Posibilidad de definir el mejor sistema de prácticas y el mejor papel de sistemas para el buen rendimiento.	Atención enfocada al diseño e integración del sistema. Puede promover la imparcialidad del tratamiento. Los buenos sistemas influyen la percepción de calidad por parte del usuario.	Puede conducir a la aptitud para la auditoría más que para la aptitud para el propósito. No evalúa el sistema de desempeño.
<b>AUDITORIA DE RECLAMACIONES</b>	Aplicación de políticas y procesos.	Ambos	Reclamaciones es igual a aplicación.	Proporciona evidencias de lo que puede hacer una organización, no lo que dice que realiza. Puede ayudar al staff de RH a proporcionar a los encargados de línea a aplicar políticas de RH.	Se construye como política para la gestión. Puede animar al staff de reclamaciones con escritos pero no el espíritu de una política.
<b>AUDITORIA DE RENDIMIENTO</b>	Indicadores cuantitativos del rendimiento.	Ambos	los resultados son lo importante, no los medios.	Recopilación y análisis de los indicadores de rendimiento (RH y resultado organizacional). Evita especificar la mejor práctica.	Difícil para establecer indicadores reales y válidos para el rendimiento organizacional en el sector público. Necesidad de definir a quién beneficia el rendimiento. Si no se considera cómo el rendimiento es alcanzado, se limita el aprendizaje organizacional.
<b>AUDITORIA DE SATISFACCIÓN DE USUARIOS</b>	Indicadores cualitativos del rendimiento.	Depto. RH	La eficacia es juzgada en gran parte por semejantes.	Reconoce el servicio y papel de consulta del personal.	Potencial en asesorías subjetivas y objetivas.
<b>AUDITORIA DE VALOR AÑADIDO</b>	Valor añadido por función de personal.	Depto. RH	Puede aislar y medir el valor añadido del personal.	Modelo riguroso para evaluar la contribución de la función de RH.	Dificultad para recopilar y evaluar los costos y beneficios en la práctica.
<b>AUDITORIA DE LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN RH</b>	Vínculo entre Administración de RH y la estrategia corporativa.	Depto. de RH vinculado a la organización.	Prácticas de administración estratégica de RH para el mejor rendimiento.	Valuación de la orientación estratégica y el gran cuadro más que el detalle operativo.	Propósito cuestionable dado el vínculo entre la orientación estratégica y el desempeño organizacional resulta tentativo.

Fuente: Nutley Sandra op. Cit."

Es una practica que tiene el propósito de evaluar la calidad de la gestión de recursos humanos. Aunque existen otras partes de éste libro donde hubiera podido ubicarse, he estimado importante destacar su vinculación con el área de planificación ya que es común que se encuentren desvinculadas y que por lo tanto, la persona que hace los planes casi nunca los evalúa.

La Auditoría de recursos humanos, es una practica bastante común en Europa entre otras cosas, porque garantiza la eficacia sobre los resultados y permite aumentar la credibilidad sobre toda la información.

**Definición de auditoría de recursos humanos** Es el estudio sistemático de las practicas de recursos humanos que realiza una empresa.



---

Los objetivos de una Auditoria pueden ser muy variados, sin embargo, es frecuente que se realice por 4 básicos:

Anticiparse para realizar acciones frente a situaciones futuras.

Evaluar si se han observado las normas

Realizar un diagnóstico de la gestión

Evaluar la armonía de las practicas de recursos humanos con la estrategia de la empresa.

Una auditoría por más eufemismos que se use para nombrarla, es siempre un mecanismo de evaluación, que se pronuncia sobre la gestión de los responsables del área, y es por ello, un instrumento que requiere de una correcta aplicación.

Por lo general, un auditor de recursos humanos observa en su estudio, cuatro aspectos importantes:

- *La organización;* es decir las estructuras, su modo de funcionar y sobre todo sus sistemas de control y regulación.
- *Los procedimientos* que son las formas de dar resultados de los empleados, equipos, y sistemas.
- *Los resultados* que se obtienen.
- *Los recursos* que son empleados para el logro de los objetivos.

La auditoría puede ser realizada por terceros y generalmente es más aceptada, o bien, puede efectuarse en el Corporativo de la empresa, o en las áreas de oficinas centrales de una empresa. En los dos casos, es necesario que se tengan una idea general sobre la situación de la empresa y sus características más importantes. La auditoría es como diagnostico previo. Para llegar a concusiones validas, requiere de independencia y objetividad del auditor, y sobre todo, un alto grado de ética y secreto profesional que haga positivo y meritorio su realización. Personalmente tengo la experiencia de conocer auditores que experimentan un placer cuando encuentran un desviación sobre la que se regodean perversamente, dando como resultado la creación de un clima hostil y policial que en poco ayuda al aumento de la eficiencia organizacional.

Por lo general, una auditoría de recursos humanos evalúa de manera temática las distintas competencias del departamento o gerencia de recursos humanos.

La estructura central de una auditoria, esta conformada por cuatro grandes planos: planificar; adquirir; desarrollar; y conservar a los recursos humanos.

**Gráfica 4**

**Modelo de auditoría de Recursos humanos**



Fuente: Adaptado de Peiro José María apuntes de clase para MBA materia Recursos humanos UPM Op. Cit pag 8

## 16.1. Cuestionario para la realización de una auditoría de Recursos humanos.

En el Anexo único de esta unidad, presenté un cuestionario tipo, que permite evaluar en total 10 aspectos relevantes:

- Información general
- Estrategia de recursos humanos
- Estructura/ Dimensión del Departamento de Recursos humanos.
- Prioridades de departamento de Recurso humanos
- Practicas de selección de personal Externo
- Practicas de retribución y beneficios.
- Practicas de formación y desarrollo Practicas de Comunicación
- Practicas de comunicación
- Practicas de Relaciones Laborales
- Información adicional sobre la empresa

## 16.2. Las Conclusiones de la auditoría

Una vez que es terminada la auditoría, la persona que la halla efectuado debe presentar sus conclusiones, describiendo de la forma más clara e impersonal, el grado de eficiencia en cada uno de

---

los aspectos a estudiar, cuya importancia dependerá de los objetivos que se persigan con la auditoría. Un informe promedio no rebasa los 15 folios - más anexos cuando procedan- . No se debe olvidar un apartado breve de recomendaciones y cursos de acción.

Es común que los reportes hagan énfasis en la comparación de cuatro aspectos:

- El grado de exactitud de los datos estudiados; el mencionado grado de eficiencia con el cual se alcanzan los objetivos de los planes de recursos humanos y éstos son funcionales con la estrategia.
- El grado de armonía de las practicas de recursos humanos con las reglas, evaluando las desviaciones, a fin de analizar, si no se trata de normas obsoletas que es imposible cumplir, y que por tanto deben ser cambiadas.

Las diferencias entre los objetivos y los medios a disposición del departamento de personal.

Un buen auditor no debe de olvidar y destacar que muchos objetivos no se alcanzan nunca, por falta de recursos.

---

## RESUMEN

---

Existen distintos niveles de planificación siendo el más específico aquel que se aplica a cada una de las funciones más relevantes de la empresa, entre ellas, la de recursos humanos. La planificación de recursos humanos puede realizarse mediante dos formas igualmente válidas que son: Por uso de técnicas estadísticas; y mediante el uso de técnicas de consenso de grupos, como son: la técnica Delphi y la de grupo Nominal, entre otras.

En la práctica, el uso de la planificación está restringido en las Pequeñas y medianas empresas **PYMES**, ya que el ejercicio de la planificación supone entre otras cosas, la existencia previa de una estrategia de empresa y un grado de formalización que no siempre es recomendable estimular.

La Auditoría de Recursos Humanos es una práctica sana que permite evaluar a los directores la aplicación de las políticas de R.H. para que sea operativa debe de abandonarse la mentalidad policial y los rituales de \*\*\*\*\* que poco aportan.

La Auditoría es una oportunidad de valorar la pertinencia y adecuación de las normas, cuyo fin último es determinar las mejores prácticas en la función.

Siempre existen ciertas tareas o valores que son fuertemente defendidos por la empresa. La Auditoría en sus distintas modalidades es una forma muy efectiva de evaluar su observación en toda la empresa.

## 17. CUESTIONES

---

- Suponga que es contratado como consultor para la realización de un plan de recursos humanos en la policía municipal de la ciudad donde vive . ¿Cuales serian las grandes iniciativas estratégicas que propondría?.
- Con apoyo en el cuestionario anexo, realice una auditoría de recursos humanos en una empresa a la que tenga acceso y escriba las conclusiones en espacio de 4 folios como máximo.

## 18. TEST: PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

1. La planificación de recursos humanos es una parte de la planeación de carrera

---

Verdadero ( )

Falso ( )

2. Las técnicas más acertadas para la planificación de recursos humanos están basadas en la estrategia y en una combinación de métodos cuantitativos y valoraciones de expertos.

Verdadero ( )

Falso ( )

3. El fin de la planificación de recursos humanos es hacer un plan de recursos humanos que armonice con la estrategia de la empresa

Verdadero ( )

Falso ( )

4. Es posible elaborar un plan de recursos humanos sin tener un inventario del personal existente.

Verdadero ( )

Falso ( )

5. La evaluación de la rotación de personal puede realizarse mediante técnicas de pronóstico.

Verdadero ( )

Falso ( )

6. El método de regresión lineal es la técnica más exacta de pronóstico

Verdadero ( )

Falso ( )

7. Hacer planes en recursos humanos o no da igual ya que existe un bajo índice de cumplimiento

Verdadero ( )

Falso ( )

8. Una auditoria de recursos da elementos para despedir a un jefe de personal indeseable.

Verdadero ( )

Falso ( )

9. La auditorias externas son más objetivas y son mejor aceptadas en una empresa.

Verdadero ( )

Falso ( )

10. A partir de una auditoria se puede establecer un plan de recursos humanos ya que es una especie de diagnostico.

Verdadero ( )

Falso ( )

## 19. BIBLIOGRAFÍA

---

- Cano Alfonso "El pueblo del sol" FCE 7a reimpresión 1987 México
- Ortega Arturo " El campo conceptual entre la planeación y la planificación"

- 
- Rivas Tovar Luis "Plan Estratégico de recursos humanos para la Subdirección Comercial de Pemex - Refinación" 1996. México.
  - Peiro José María en Apuntes de clase MBA Grupo de ingeniería de telecomunicación ETSIT Universidad politécnica de Madrid Area de recursos humanos Promoción 6. 1998. Madrid España
  - Handy C. (1995). *Beyond Certainty* Harvard Business Press. 1ra edition.
  - Nutley, S. (2000). "Beyond systems: HRM audits in the public sector" *Human resources management journal* Vol. 10 No. 2 .
  - Boyne, G. Jenkins, G. and Pool, M. (1999). "Human resources management in the public and private sectors: an empirical comparison " *Public administration* Vol. 77, No. 2, 407

## 20. ESTUDIO DE CASO: AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

---

### AUDITORIA DE LAS PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

LUIS ARTURO RIVAS TOVAR<sup>□</sup>  
 CITLALI MORENO AMEZCUA<sup>□□</sup>

*Abstract*

Es esta investigación se distinguen los diferentes tipos de enfoques de auditoria de recursos humanos, y se presenta una investigación de practicas de recursos humanos en el sector publico mexicano. Los resultados sugieren que: Es más importante la imagen a la capacitación, las remuneraciones no se encuentran sustentadas en criterios técnicos; los programas de selección de personal privilegian los contactos personales; la función de relaciones laborales no es prioritaria. Una conclusión general nos permite dibujar un gran área de oportunidad para la función de recursos humanos la cual, se encuentra en un estado adolescente en la muestra estudiada del sector público mexicano

#### LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

La administración publica en México distingue tres niveles de gobierno: El federal, el Estatal y El municipal.

---

<sup>□</sup> Doctor en Ciencias Administrativas por el I.P.N. de México. Es catedrático y Director del Centro de Investigación en Ciencias Administrativas en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del I.P.N. de México y Profesor visitante de la Universidad Politécnica de Madrid.

<sup>□□</sup> Alumna de la Carrera de Licenciado en Negocios Internacionales de 7° semestre de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás del I.P.N. Perteneció al Programa Institucional de Formación de Investigadores del I.P.N.

---

Dentro del ámbito federal a su vez se distinguen las dependencias o ministerios del sector central que suman que un total de 18. La administración paraestatal incluye a las empresas publicas y los organismos públicos descentralizados.

La presente investigación, realizada en México es de tipo descriptivo y fue realizada con el apoyo de los estudiantes de la especialización de Recursos Humanos del Instituto Nacional de Administración pública **INAP**. Se realizó durante el mes de septiembre del 2000, con un total de 16 organizaciones que se indican en la tabla.

**Tabla 3:**

**Muestra de la investigación de campo**

<b>SECTOR CENTRAL</b>	S.H.C.P. Procuraduría Fiscal de la Federación S.H.C.P. Subsecretaría del Ramo Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca Secretaría de Gobernación Secretaría de Administración Tributaria
<b>SECTOR PARAESTATAL</b>	Comisión Nacional del Agua Servicio Postal Mexicano Instituto Mexicano del Petróleo Delegación Cuajimalpa de Morelos Coordinación Nacional de Transportes Aéreos Presidenciales Ferrocarriles Nacionales Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, Nacional Financiera Fondo para la Biodiversidad Banco de México BANJERCITO Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos Universidad Autónoma de Baja California Sur

Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de ser metodológico el reporte de resultados se consignará de acuerdo a la guía para realizar auditorías citada en (Rivas, 1999):

- Información general de la empresa
- Estrategia de Recursos Humanos
- Estructura y dimensión del departamento de recursos humanos.
- Prioridades del departamento de recursos humanos
- Practicas de selección de personal
- Practicas de retribución y beneficios
- Practicas de formación y desarrollo
- Prácticas de comunicación
- Practicas de relaciones laborales
- Tamaño y giro de la empresa

A continuación, se describen los hallazgos encontrados:

**INFORMACIÓN GENERAL**

La dimensión laboral definida internamente por el número de empleados muestra un rango de demasiado extenso. El mínimo corresponde a 86 empleados de la Procuraduría Fiscal de la Federación



---

dependiente de la Secretaría de Hacienda y crédito público **SHCP**, mientras que el más elevado pertenece al Sistema de Administración tributaria **SAT** con 38 500.

Por lo anterior no es de interés establecer un promedio en las organizaciones sujetos de análisis.

Los aumentos de personal señalan grandes variaciones que van desde 0.9%, en la **Comisión Nacional del Agua**, que subió de 21 276 a 21 475; a 10.6%, de la Coordinación General de Transportación Aérea Presidencial subió de 423 a 473, y sorpresivamente en **Banjercito** se reporta un 11.3% de crecimiento.

La disminución de la plantilla, por su parte resulta ser prácticamente insignificante lo cual prueba la seguridad de la que gozan en general los trabajadores al servicio del Estado ya que la mayor disminución fue de sólo 2.4%.

La distribución de la plantilla, objeto de nuestro estudio, se ha analizado desde dos puntos de vista. El primero por áreas funcionales como son: económico /financiero, informático /sistemas, recursos humanos, producción /logística y comercial /marketing; mientras que el segundo identifica a los directivos, mandos medios y técnicos, empleados, operarios y la fuerza de venta.

Como es de esperarse, el área de producción / logística es la de mayor numero de empleados, en cinco organizaciones, la concentración de la plantilla que se encuentra en el rango de 32.3 a 94.8%, en la **S.H.C.P.** en la Procuraduría Fiscal de la Federación.

Dentro de esta proporción global, la función de recursos humanos presenta grandes variaciones. Resulta de interés indicar que dicha dimensión oscila entre menos del 1 y un sorprendente 20%.

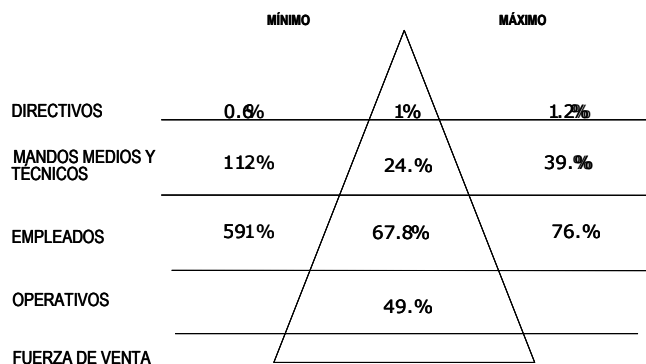
**Tabla 4:**  
**Dimensión global de Recursos Humanos en Organizaciones  
Públicas Mexicanas**

% De personal de R.H. en relación con el total	Frecuencias
Menos de 1%	2
1.1% - 2%	3
2.1% - 5%	0
5.1% - 10%	1
10.1% - 20%	2
Más de 20%	2

Fuente: Elaboración propia.

El departamento de recursos en tres organizaciones muestra la tendencia mínima: la Comisión Nacional del Agua con un 0.3%; la Universidad Autónoma de BCS, 0.65%, y la Semarnap, 1.2%. en la Comisión Nacional del Agua se observa la tendencia menor en el área económico/financiero con el 1%. La SHCP Procuraduría Fiscal de la Federación con 76.8% que corresponde a 66 empleados; la SHCP Subsecretaría en el Ramo con 59.1% que corresponde a 52 empleados; Fonaes, 51% con 525; **Conabio** Fondo posee el 63% con 60 empleados; el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicas con 12 326, que tiene el 60%, y por último el mayor porcentaje pertenece al IMP con 87.6%.

**Diagrama 2:**  
**Distribución de la Plantilla en el Sector Central**



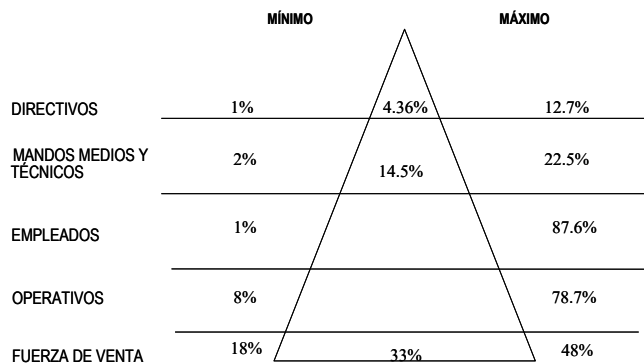
Fuente Elaboración Propia

Papel del Departamento de Recursos Humanos

Un aspecto que debe resaltarse es la proporción del número de mandos medios cuya variación llega a ser de casi 20 %. El promedio de 24.3%, dentro de un rango de 1.2% a 39.8%, los cuales corresponden a la Semarnap y a la S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo, respectivamente. Al pasar al tercer peldaño, podemos encontrar un promedio de 67.95% para el colectivo de los empleados, donde la S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo tiene el 59.1% y al S.H.C.P. Procuraduría Fiscal de la Federación el 76.8%.

**Diagrama 3:**  
**Distribución de la Plantilla en el Sector Paraestatal**

**Diagrama 3:**  
**Distribución de la plantilla en el Sector Paraestatal**



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Elaboración Propia

En el diagrama 2 se muestra la proporción de puestos para el sector para estatal donde se destaca las diferencias que puede existir en cuanto al número de directivos, dentro de un rango de 1% y 12.75% de la Comisión Nacional del Agua y la Universidad Autónoma de B.C.S., respectivamente. Los mandos medios tienen un promedio de 14.5% de participación, mientras que la cantidad mínima es de 2% y la máxima de 22.5%.

La organización gubernamental que muestra la una estructura correspondiente a su solera la cual es el prototipo de estructuras internacionales es el Banco de México donde los directivos representan el 4.1%; los mandos medios y técnicos, el 16.4%; los empleados con 37.5%, y los operativos, el 41.66%

### ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS

Aunque las organizaciones públicas mexicanas indican tener ( 10/16), una estrategia especial de recursos humanos (Anexo 2). De este conjunto sólo 4, el Servicio Postal Mexicano, Banjercito, la Comisión Nacional del Agua, la Semarnap y el IMP cuentan con una estrategia formalmente escrita, mientras que la SHCP Subsecretaría en el Ramo, el SAT, la Universidad Autónoma de BCS, Fonales, Banxico y la Secretaría de Gobernación están en vías de crear y/o darle formalidad a dicha estrategia.

Esta estrategia cuando se formaliza tiene un horizonte de 5 años y 10 años.

Toda estrategia de recursos humanos para poderla llevar a cabo debe de ser comunicada a los diversos niveles jerárquicos, tomando en consideración las políticas de la empresa y el tipo de estrategia que se va a aplicar. Sin embargo, consustancial al secretismo que caracteriza al funcionario público mexicano 6

---

instituciones dentro de las cuales figura una universidad, consideran que esta estrategia solo debe ser conocida por unos cuantos. (La alta dirección) nos referimos a la Comisión Nacional del Agua, la Universidad Autónoma de BCS, la Delegación Cuajimalpa de Morelos, Banxico, Banjercito y el Servicio Postal Mexicano. En esta última organización la estrategia también se da a conocer a los gerentes o directores, al igual que la Secretaría de Gobernación. El resto de la muestra afirma dar a conocer esta estrategia a todos los empleados de la organización. Sin embargo, esta declaración debe ser tomada con cautela dado que no pudo ser probada.

### **ESTRUCTURA Y DIMENSIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

El departamento de recursos humanos en las organizaciones públicas muestra cambios significativos en el personal en los últimos tiempos, tanto a la alza como a la baja. Los cambios orientados al aumento del personal se han dado principalmente por dos causas; la primera se refiere a que existe más énfasis funcional en esta área, en este caso se ubica la Universidad Autónoma de B.C.S., mientras que la segunda se debe a reestructuraciones. Ambas situaciones se han presentado en la Delegación Cuajimalpa de Morelos.

La disminución del personal de Recursos Humanos ha sido una constante en las organizaciones objeto de estudio. La causa *moda* corresponde a la reestructuración del departamento, la cual, se observa en el S.A.T., en la Comisión Nacional del Agua, en el Servicio Postal Mexicano, en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos y en el Banco de México. Aunque esta razón es la más señalada, es interesante citar otras causas: Menos plantilla; la adopción de sistemas informáticos por parte del Servicio Postal Mexicano y en el Banco de México, la aplicación de Reingeniería. Este último caso es interesante debido a que el Banco de México es una de las pocas organizaciones públicas que han aplicado este sistema organizacional que ha sido calificado de patraña pseudo científica para justificar despidos (**Handy 1995**).

### **ESTRUCTURA ACTUAL Y ASIGNACIÓN PRESUPUESTAL EN RECURSOS HUMANOS**

De un modo tradicional las áreas de recursos humanos tienen funciones clásicas tales como: Beneficios, Formación, Políticas de Reclutamiento, las Relaciones Laborales, la Comunicación Interna, el Desarrollo Organizacional, entre otros.

Las dependencias del sector público mexicano (**SPM**) que tienen dicha estructura son: el S.A.T., el Servicio Postal Mexicano y el Banco de México, después siguen la S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo, la Semarnap y Banjercito. Las organizaciones que desarrollan cinco funciones básicas son el I.M.P., Ferronales y la Comisión Nacional del Agua. Tristemente, importantísimas dependencias dentro de las que destacan: La S.H.C.P., Procuraduría Fiscal de la Federación, y la Secretaría de Gobernación desarrollan funciones de recursos humanos operativas circunscritas a la función de contratar, pagar y administrar prestaciones.

Dicho privilegio en las funciones clásicas se comprueba al evaluar la distribución del presupuesto en las distintas áreas. No deja de llamar la atención ese 23% que se gasta en esfuerzos de comunicación lo cual contrasta negativamente con un pobre 17% orientado hacia gastos de capacitación y formación. Una conclusión general basado en datos promedio es que importan más la imagen que el desarrollo.

**Tabla 5:**  
**Asignación Presupuestal en las funciones de R.H.**

Asignación presupuestal							
Variable	Beneficios	Formación	Reclutamiento	Relaciones laborales	Comunicación interna	Desarrollo organizacional	Otros
Promedio asignación presupuestal en R.H.	26%	17.5%	25%	16.3%	23%	17.5%	27%
Frecuencia de las variables	12	11	9	11	7	9	8

Fuente: Elaboración propia ,prioridades del departamento de recursos humanos

Dentro de las prioridades señaladas como imagen objetivo destacan por importancia decreciente los siguientes rubros:

- Fortalecer la Función de Recursos Humanos
- Comunicar las prácticas, políticas y estrategias
- Mejorar el perfil de reclutamiento
- Mejorar el paquete de compensación
- Establecer un apolítica de retribución variable
- Mejorar el servicio e imagen del departamento
- Fomentar el trabajo en equipo
- Informatizar la gestión de Recursos Humanos

En lo que se refiere a las prioridades de menor, nula y casi nula importancia en este mismo periodo son las siguientes:

- Planes de sucesión de puestos clave
- Medidas de efectividad sobre el coste del departamento de Recursos Humanos
- Sistemas alternativos de retribución
- Reducir el número de empleados.

Estas observaciones obtenidas en muchos casos a través de observación participante prueban el reducido enfoque de la función en el sector publico mexicano. El hecho de que no exista importancia para la sucesión de puestos clave ilustra el atraso el materia de servicio civil en nuestro país. Igual de desolador es que estas funciones consideradas las mejores practicas en la función de recursos humanos, no se perciban como importantes en el corto plazo:

- 
- Dirección participativa (*Empowerment*).
  - Comunicar prácticas, políticas y estrategias.
  - Iniciativas de bienestar laboral.
  - Reducir el número de empleados.
  - Controlar y reducir los costes de personal.
  - Política de retribución variable
  - Relación entre evaluación del desempeño y retribución variable
  - Sistemas alternativos de retribución

Existen casos particularmente tristes como Banjercito donde se considera que 19 de las 21 prioridades manejadas que no son importantes, los únicos aspectos que considera conveniente aplicar son el fortalecimiento de la función del departamento de recursos humanos y el cambio de cultura entre los empleados para un periodo de 2 a 3 años.

#### **PRACTICAS DE SELECCIÓN DE PERSONAL EXTERNO**

La selección de personal en el **SPM** varía de acuerdo a las políticas y lineamientos de cada dependencia sin embargo domina la practica de la recomendación y el contacto personal.

En la Universidad Autónoma de B.C.S. toda la selección de personal se realiza de manera interna (100% en todos los colectivos analizados, Anexo 6). Lo contrario ocurre en la S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo donde se observa el 100% de la selección se hace externamente con excepción de los mandos medios con 90%. Otro caso es el del Instituto Mexicano del Petróleo donde los porcentajes más altos de reclutamiento se concentran en la forma interna con porcentajes entre el 70 y 100%.

La mayoría de las organizaciones utilizan el reclutamiento de ambos tipos en proporciones equilibradas pero con tendencias a uno u otro tipo en conglomerados diversos.

**Tabla 6:**  
**Frecuencia del porcentaje por conglomerados**

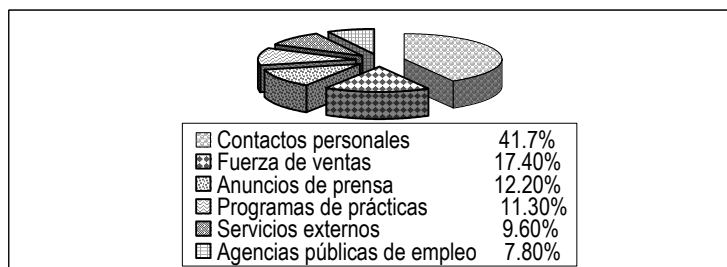
<b>Conglomerados</b>	<b>Interno</b>	<b>Externo</b>
Directivos	5	6
Mandos medios	5	4
Empleados	6	4
Operativos	5	4
Fuerza de ventas	-	-

Fuente: *Elaboración propia a partir de la tabla 6.*

En la tabla 5 se observa que la selección externa en los Directivos tiene mayor importancia que la interna, este es un hecho importante debido a que generalmente se piensa que este nivel, jerárquicamente hablando, debe de ser elegido como resultado del desarrollo de habilidades y formación en los empleados que van ascendiendo, pero no

ocurre así en la mayoría de las organizaciones públicas. La forma de reclutamiento más usada es el Contacto Personal con 41.7%, comprobando así una de las creencias más arraigadas dentro de la cultura organizacional en el servicio público mexicano. Esta práctica es seguida por Contactos en las Universidades, 17.4% (Diagrama 3). Otras formas de reclutamiento son por Anuncios de prensa, Programas de prácticas, Servicios externos y agencias públicas de empleo, con porcentajes de 12.7 a 7.83%.

**Diagrama 3:**  
**Fórmulas de reclutamiento del personal externo**



Fuente: Elaboración propia.

La inducción se realiza en la mayor parte de las organizaciones, excepto en los siguientes casos:

- Universidad Autónoma de B.C.S.
- Ferronales
- Conabio, Fondo
- Coordinación General de Transportación Aérea Presidencial

### PRÁCTICAS DE RETRIBUCIÓN Y BENEFICIOS

Por retribución y beneficios nos estamos refiriendo al pago por el trabajo realizado. En todas las organizaciones estudiadas la estructura salarial se encuentra formalizada por grados o jerarquías, lo curioso es que en 11 de ellas no existe un fundamento que valúe esta estructura, es decir las decisiones no se apoyan en un método de valuación de puestos operativo salvo en el S.A.T. y en el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos que los realizan por el método de puntos y por medio de la valuación de puestos por parte de la Comisión Nacional del Agua y por la universidad Autónoma de B.C.S.

La Evaluación del Desempeño, se utiliza en forma extensiva para el personal operativo en 12 organizaciones. De estas Ferronales y Banjercito se encuentran en proceso de estudio.

Dentro de las pocas organizaciones (tres: el IMP el S.A.T. y el servicio postal) que aplican el método de retribución variable, observamos que la variable que fundamenta este método es el desempeño individual con un 78.8%. En el caso del Servicio Postal Mexicano, además de la variable anterior se utilizan los resultados por equipo y por la productividad.

El sistema formal de evaluación del desempeño básicamente se establece por la productividad de los empleados en 8 de las organizaciones, en S.H.C.P. Procuraduría Federal de la Federación, S.H.C.P. Subsecretaría en el Ramo, Comisión Nacional del Agua, Universidad Autónoma de B.C.S., Del. Cuajimalpa de Morelos, Servicio Postal Mexicano, Fonales y el I.M.P. La puntualidad y el ausentismo, así como la evaluación por competencias es utilizada por cinco organizaciones. En el primer caso se encuentran la S.H.C.P.; Procuraduría Federal de la Federación y la S.H.C.P.; Subsecretaría en el Ramo, y en el segundo el S.A.T; la SEMARNAP y el Banco de México. En el caso del Servicio Postal Mexicano se emplean, además del criterio antes mencionado, la puntualidad, el ausentismo y la evaluación por competencias. En la Comisión Nacional del Agua se aplican los tres criterios anteriores y también la evaluación por medio de la personalidad y la administración por objetivos.

### PRÁCTICAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

Todas las organizaciones estudiadas realizan actividades de formación internas. Once de ellas las llevan a cabo con frecuencia y cinco ocasionalmente, estas últimas son: SHCP Subsecretaría en el Ramo, la Universidad Autónoma de BCS, la Delegación Cuajimalpa de Morelos y Conabio Fondo.

Del mismo modo, todas realizan practicas de formación externa con frecuencia, salvo dos de ellas: SHCP Subsecretaría en el Ramo y la Universidad Autónoma de BCS.

Así, se puede observar que la SHCP Subsecretaría en el Ramo y la Universidad Autónoma de BCS son las organizaciones con menos relevancia en la formación de su personal.

**Tabla 7:**  
**Frecuencia en la formación de los empleados**

Horas de formación por empleado en el año anterior	Frecuencia
1 – 15	2
16 – 30	2
31 – 45	3
46 – 60	1
Más de 60	1

Fuente: *Elaboración propia*

La SEMARNAP y la Universidad Autónoma de BCS son las organizaciones que menos horas destinan a la formación de sus empleados, mientras que la Delegación Cuajimalpa de Morelos y la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales emplean de 46 a 60 y más de 60 horas al año, respectivamente. Aunque esta cifra sea mínima es necesario considerar el tipo de formación que se brinda.

El papel de los jefes como formadores de personal en las organizaciones es de 10/16, las restantes son: SHCP Procuraduría Fiscal de la Federación, SHCP Subsecretaría en el Ramo, la Universidad autónoma de BCS, Conabio Fondo, Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos BANOBRAS y la Secretaría de Gobernación.



**Tabla 8:**  
**Tipo de formación para los empleados**

Tipo de formación	Frecuencia
Sistemas informáticos	15
Habilidades gerenciales	12
Habilidades técnicas	11
Calidad en servicio al cliente	10
Idiomas	8
Ventas/Comercial	2

Fuente: *Elaboración propia.*

La formación de los empleados es muy importante especialmente en lo que se refiere a los sistemas informativos, mientras que el rubro relacionado con las ventas y el comercio, son valoradas sólo por parte del Servicio Postal Mexicano y Banjercito. Los idiomas tienen una proporción del 50% en lo que se refiere a su aplicación, donde se encuentran el SAT, el Servicio Postal Mexicano, Conabio Fondo, la Semarnap, Banobras, el IMP, la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales y la Secretaría de Gobernación.

Las organizaciones que destacan en la actividad formativa de sus empleados son las siguientes: el Servicio Postal Mexicano, con la aplicación de los seis tipos de formación relevantes contemplados en la tabla anterior. En cambio la SHCP Procuraduría Fiscal de la Federación y la Universidad Autónoma de BCS dan cursos de formación de informática e individual, la calidad de servicio al cliente y habilidades técnicas.

Los resultados de la formación son evaluados por las organizaciones estudiadas excepto la Universidad Autónoma de BCS, Fonales, la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales y la Secretaría de Gobernación. Dentro de los procedimientos utilizados para dicha evaluación destaca la hoja de evaluación aplicada después de la formación en nueve de los casos, la opinión del supervisor en cuatro de ellos, uno en el tipo de estudio diferencial entre A Test pre-acción y B Test post-acción formativa por parte de la SHCP Subsecretaría en el Ramo y por último Banjercito evalúa por medio de los resultados obtenido en el puesto de trabajo (anexo 8).

Al hacer referencia a la política de desarrollo por parte de las organizaciones analizadas se puede observar que el plan de sucesión de puestos clave no es de vital importancia para diez de las organizaciones. En cambio el SAT, el Banco de México y la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales llevan a cabo dicha actividad, y las organizaciones que actualmente estén realizando estudios para validar su aplicación son: la Comisión Nacional del Agua, Fonales y Banjercito.

La rotación horizontal y vertical en dichos organismos es visible sólo en los siguientes casos:

- SAT
- Banco de México
- Banjercito

- Finales
- Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales

En el caso específico de las tres primeras organizaciones mencionadas, la extensión que cubren en las rotaciones es para los mandos medios, los empleados y los operativos. Mientras que los restantes sólo son aplicados a los mandos medios.

Las promociones verticales y las rotaciones horizontales a otra área funcional se llevan a cabo en tan sólo una organización: Banco de México, en las áreas económico/financiera, informática/sistemas, recursos humanos y producción/logística. Es importante mencionar que se aplica con más frecuencia la rotación horizontal con 25, 20, 50 y 80 puntos de diferencia en cada una de las áreas antes señaladas, respectivamente. En total, se habla que la promoción vertical tiene 175 puntos y la rotación horizontal 340.

La SHCP Procuraduría Fiscal de la Federación aplica al promoción vertical con los siguientes datos: área económico/financiera con 5, informática/sistemas con 15, recursos humanos también con 15 y 17 en producción logística, con un total de 52 puntos.

#### PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN

Las prácticas de comunicación en las organizaciones públicas mexicanas son diversas y se expresan en la siguiente tabla.

**Tabla 9:**  
**Comunicación interna**

Medios	Frecuencia
Revistas periódicas propias	10
Reuniones informativas	9
Manuales de inducción al empleado	7
Hojas informativas	7
Buzón de sugerencias	7
Carta al personal	4
Otros	7

Fuente: Elaboración propia.

La circulación de revistas periódicas propias y de reuniones informativas son los medios más usuales en las prácticas comunicativas; en segundo término se localizan los manuales de inducción al empleado, la hojas informativas y el buzón de sugerencias. Mientras que las cartas dirigidas al personal sólo son utilizadas por el SAT, la Universidad Autónoma de BCS, el Banco de México y el Banjercito.

Las organizaciones que emplean todos los medios de la tabla anterior son: el Banjercito ; y el SAT. La SHCP Subsecretaría en el Ramo, la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales y la Secretaría de Gobernación sólo emplean un medio, a saber: manual de inducción al empleado, por parte de la primera; y las dos restantes utilizan las reuniones informativas. Finales no utiliza muestra ningún

---

tipo de comunicación interna, y las demás organizaciones utilizan un promedio de tres medios (anexo 9).

Otros medios de comunicación interna son usados por las organizaciones a propuesta de ellas mismas, es decir, que no estaban contempladas en el formato de estudio pero que son parte de los hallazgos encontrados son los siguientes:

- Correo electrónico
- Internet
- Intranet
- Lotus notes
- Pizarrones y vitrinas
- Directivas
- Circulares

El tipo de información que viaja a través de todos estos medios corresponden, en gran medida, a la información general (13/16). Los resultados económicos, la información sobre el entorno y las estrategias y planes de la empresa son comunicados por seis empresas. En cinco casos el flujo de información se basa en la situación de la plantilla, y en cuatro acerca de las políticas del personal de la empresa (anexo 9).

Otros tipos de información sugeridas por las organizaciones son los lineamientos, los indicadores económicos, los aspectos sociales y los servicios, la cultura y el deporte, así como los temas de interés general.

Las organizaciones con mayor variedad en su flujo de información interna son el SAT, la Comisión Nacional de Agua y Banjercito. En cambio, las que manejan reducida información son la Universidad Autónoma de BCS, la Delegación Cuajimalpa de Morelos, la Semarnap, la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales y la Secretaría de Gobernación.

#### **PRÁCTICAS DE RELACIONES LABORALES**

El análisis del clima laboral es un tema que se ha subestimado en la mayoría de las organizaciones públicas mexicanas, sólo el SAT, el Servicio Postal Mexicano, el IMP y la Secretaría de Gobernación han realizado dicho análisis en un periodo no mayor a dos años. En el caso de Banjercito esta práctica se encuentra en estudio.

En lo que se refiere al porcentaje de ausentismo, en el año anterior la Secretaría de Gobernación presenta el porcentaje más impresionante: 60%. En el caso de la Universidad Autónoma de **BCS**, la Coordinación General de Transportes Aéreos Presidenciales y Banjercito mostraron un ausentismo mínimo, sin entrar en detalles numéricos. Al mismo tiempo que el Servicio Postal Mexicano, Conabio Fondo y el IMP reflejan 5% por parte del personal que labora en sus instalaciones.

---

El aspecto de las huelgas dentro del clima laboral como factor determinante de la postura del personal ante su organización muestra, en el caso de la Universidad Autónoma de **BCS**, la inconformidad del personal y la falta de capacidad de la organización para resolver problemas, con 12 días de huelga en el año anterior.

Dentro de las relaciones laborales se contempla el aspecto del convenio obrero patronal que sustentan todas las organizaciones. En el caso que nos concierne, el convenio más utilizado es el de tipo empresarial con cinco organizaciones, mientras que el de tipo sectorial sólo es utilizado por dos. En el primer caso se encuentran el Servicio Postal Mexicano, Conabio Fondo, la Semarnap, Banobras y el IMP. En el segundo caso se localizan el SAT y la Comisión Nacional del Agua.

En el Servicio Postal Mexicano, el personal incluido en el convenio empresarial muestra un 80% de participación por parte de los empleos y operativos. En el convenio sectorial, el SAT incluye al 28.91% de sus empleados y al 51.92% de sus operativos (anexo 10).

## **CONCLUSIONES**

Existen seis formas de Auditoría en Recursos humanos. Su uso depende de la profundidad y la amplitud con la que desarrolle la función. En cualquier caso su propósito es la valoración de áreas de oportunidad en la actualización de las normas, y la búsqueda de mejores desempeños.

Existe un reducido enfoque de la función en el sector público mexicano, y las tareas se concretan a las tareas más elementales.

En las prácticas de selección de personal predomina de una manera clara los contactos personales, explicando hasta un 47% de las contrataciones.

El hecho de que no exista importancia para la sucesión de puestos clave ilustra el atraso en el servicio civil en México.

Las decisiones de remuneración salvo la excepción del **SAT** no se fundamentan en criterios objetivos ya que no existe un método de valuación de puestos operativos. Esta situación refuerza valores culturales de subordinación al líder ya que en él radican las decisiones de incentivos y puestos.

Los programas de formación están orientados al cumplimiento de programas operativos y el desarrollo del personal se considera algo poco relevante en la mayoría de las organizaciones estudiadas.

La función de relaciones laborales se valora muy modestamente ya que el sindicato ha sido históricamente un agente subordinado a los funcionarios en turno que han sido copados por el hasta hace poco partido en el poder.

Una conclusión general nos permite dibujar un gran área de oportunidad para la función de recursos humanos la cual se encuentra en un estado adolescente en la muestra estudiada del sector público mexicano.

**Se pide**

Con base en la información proporcionada desarrolle una estrategia general indicando las iniciativas o acciones estratégicas que llevaría a cabo para repositionar la función del sector público mexicano conforme a prácticas de vanguardia.

Tiempo del taller: 60 minutos.

## 21. FORMATO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

### I Información General

Nombre de la organización		
Volumen de ventas	Año actual	Previsión para el próximo año.
Plantilla	Año actual	Próximo año
Distribución aproximada de la plantilla por áreas funcionales (%de la plantilla y número )	%	cantidad
Económico/Financiero		
Informática /Sistemas		
Recursos humanos		
Producción/ Logística		
Comercial /Marketing		
Desglose aproximado de su plantilla por colectivos <sup>11</sup> (% sobre la plantilla Total)		
Directivos		
Mandos medios y técnicos		
Empleados		
Operarios		
Fuerza de ventas		

<sup>11</sup> Nota: Los puestos integrados en los colectivos son : Directivos; Presidente, Directores funcionales, y puestos directivos. En los Técnicos y Mandos medios; Titulados y puestos de jefaturas intermedias. En los empleados; El personal administrativo y de apoyo. En los Operarios; Personal de planta de producción y personal no cualificado. En la fuerza de Ventas; Comerciales y personal de apoyo a la venta. --

---

Total de la plantilla		
-----------------------	--	--

---

## II. Estrategia de Recursos humanos<sup>12</sup>

En mi organización existe una estrategia de R.R.H.H. en línea con la estrategia empresarial:

Sí formalmente escrita	En desarrollo
Sí, en desarrollo	No (Si la respuesta es no pase a la sección III).

La estrategia de RR. H H. Se ha desarrollado para los próximos:

2 años	5 años	10 años
--------	--------	---------

La estrategia de R. R. H. H. Se ha comunicado a:

La alta dirección	Todos los empleados de RR. HH:
Gerente/s o director/es de R. R. H. H.	Todos los empleados de la organización

## III Estructura /dimensión del Departamento de RR.HH.

No. de personal en el Departamento de RR. HH.		
	Gerencia/Dirección	
	Técnicos y mandos medios	
	Administración	

Evolución del departamento de RR.HH. (Número de personas)

Ha habido o preveo que haya cambios significativos en el futuro respecto al número de personal en el Departamento de RR. HH.

Sí	No (Si la respuesta es no ignore los siguientes ítems)
----	--

<sup>12</sup> Estrategia de recursos humanos: es la descripción anticipada de la misión del departamento de recursos humanos que acompaña a la estrategia de la empresa y que presenta objetivos cuantitativos claros así como objetivos estratégicos de carácter más general.

---

Preveo un incremento de personal del departamento de RR. HH. debido a :

Una mayor énfasis en la función de RR.HH.

Adquisición o fusión de otra/s organización/es

Previsible crecimiento del negocio.

Reestructuración organizativa

Otros \_\_\_\_\_

Preveo una disminución de personal del departamento de RR. HH. debido a:

Reestructuración organizativa

Intención de disminuir la plantilla

Disminución de responsabilidades y competencias del departamento

Utilización de sistemas informatizados de RR.HH.

Utilización de recursos externos

Otros \_\_\_\_\_

Estructura actual y asignación del presupuesto en su Departamento de RR.HH<sup>13</sup>:

Áreas	¿Existe un área específica? (*)	No. de personas/Área	Distribución del presupuesto de RR. HH. Por área (%)	
			1999	2000
Compensación /Beneficios				
Formación/Desarrollo				
Selección/Reclutamiento				
Relaciones Laborales/Administración				
Cultura/Comunicación interna				
Desarrollo				

13



organizacional/Organización				
Otros: _____				

(\*) Indique Sí o No

**Nota:** Sí la estructura del departamento de RR.HH. no se ajusta a la distribución por áreas delimitada en el cuadro anterior, represente a continuación el organigrama de su departamento:

#### IV Prioridades del departamento de RR.HH.

Prioridades	Actual	Próximo año	En los próximos 5 años	No prioritario
Fortalecer la función de RR. HH. En la organización				
Promover un cambio de cultura entre los empleados				
Fomentar la dirección participativa (Empowerment)				
Comunicar las prácticas, políticas y estrategia de la empresa				
Impulsar un programa de Calidad total				
Promover iniciativas de bienestar laboral (Horario flexible, seguridad, etc.)				
Reducir el número de empleados				
Mejorar la competitividad del paquete de compensación total (Remuneraciones + Beneficios)				
Mejorar el perfil de las personas reclutadas				
Controlar y reducir los costes de personal				
Diseñar e implantar planes de carrera				
Diseña e implantar planes de sucesión de puestos clave				
Desarrollar medidas de efectividad/coste del departamento de RR.HH.				
Mejorar las competencias de los empleados, vía formación formal				
Promover una mejor formación directiva				
Desarrollar una política de retribución variable (Comisiones, incentivos, bonos...)				
Reforzar la relación entre sistemas de evaluación del desempeño y retribución variable.				
Mejorar el servicio y la imagen del departamento en el seno de la organización				
Fomentar el trabajo en equipo				
Informatizar la gestión de los RR. HH.				
Introducir sistemas alternativos de retribución (Stock options plans, participación colectiva, etc.)				
Otros _____				

---

V. Prácticas de Selección de personal externo

% Selección externa vs. Interna (promoción interna o rotación), por colectivos:

	Directivos	Técnicos y mandos medios	Empleados	Operarios	Fuerza de ventas
% de selección interna					
% de selección externa					

Formulas de reclutamiento de personal externo:

	Directivos	Técnicos y mandos medios	Empleados	Operarios	Fuerza de ventas
Agencias publicas de empleo					
Universidad					
Contactos personales					
Programas de prácticas					
Anuncios de prensa					
Servicios externos					

¿Existe un programa de inducción para los nuevos empleados?

Sí	No
----	----

VI Prácticas de retribución y beneficios

Prácticas de retribución

% de masa salarial sin cargas sociales sobre ingresos presupuestados:

---

Año anterior _____	Año actual _____
--------------------	------------------

¿Existe una estructura salarial formalizada por grados, niveles o bandas?

Sí	En estudio	No
----	------------	----

La estructura salarial se fundamenta en:

Valuación de puestos (Método de puntos, Hay, etc.)	Clasificación de puestos sin Valuación	Niveles de mercado
---	---	--------------------

¿Existe un método de retribución variable?

Sí	En estudio	No
----	------------	----

El método de retribución variable esta en función de:

Resultados de empresa	Desempeño individual
Resultados de equipo	Otros _____

¿Existe en su empresa algún tipo de sistema formal de evaluación del desempeño?

Sí	En estudio	No
----	------------	----

Si la respuesta es afirmativa ¿Qué criterio de evaluación utiliza?

Calificación de rasgos de personalidad.	Medición de Productividad	Evaluación por objetivos
Puntualidad / absentismo	Evaluación por competencias	Otros _____

¿Existen en su empresa formas alternativas de retribución?

La opción de compra de acciones

---

Sí	En estudio	No
----	------------	----

Participación en los resultados de la empresa

Sí	En estudio	No
----	------------	----

---

**Prácticas de beneficios o prestaciones:**

Indique los beneficios o prestaciones otorgados por la empresa ( Marque una X en el apartado correspondiente).

Beneficios en especie:

	Automóvil	Prestamos	Ayuda/ Comida	Ayuda/ Vivienda	Ayuda/ Estudios	Otros
Directivos						
Técnicos/Mandos intermedios						
Empleados						
Fuerza de ventas						

Beneficios de previsión social

	Planes de pensiones	Seguros de vida, accidentes	Plan médico	Invalidez permanente
Dirección				
Técnicos/Mandos intermedios				
Empleados /Operarios				

VII Prácticas de formación y desarrollo

Prácticas de formación

¿Diseña, desarrolla e imparte el departamento de RR.HH. o el área de Formación (Capacitación) las acciones formativas en su organización?

Sí	Ocasionalmente	No
----	----------------	----

¿Se acude a formadores externos?

Sí	Ocasionalmente	No
----	----------------	----

¿Cuál fue el año anterior el número medio aproximado de horas de formación por empleado?

Formación en el puesto de trabajo. ¿Existe una sensibilidad en su empresa hacia el papel crítico del supervisor ( Jefe) como formador de las personas que trabajan a su mando?

Sí No

¿Qué tipo de formación y número de participantes se otorgó el año anterior?

Tipo de formación	¿Se impartió? (Indicar Sí o No)	No. de participantes
Habilidades gerenciales/ directivos		
Habilidades técnicas del puesto		
Ventas/Comercial		
Idiomas		
Calidad /Servicio al cliente		
Sistemas /Programas informáticos		

¿Utiliza algún procedimiento para evaluar los resultados de la formación?

Sí No

En caso afirmativo ¿Cómo lo realiza?

Vía hoja de " evaluación de la formación" cumplimentada por el personal formado, una vez concluye la acción formativa.

Vía estudio diferencial entre **A** test " pre – acción formativa" y **B** test " post – acción formativa".

Vía opinión del supervisor y/o colaboradores del personal "formado" en el propio ámbito de trabajo.

Resultados en el puesto de trabajo, como \_\_\_\_\_

Política de desarrollo

¿Existe un plan de sucesión para los puestos clave ( directivos o técnicos altamente calificados )?.

Sí En estudio No

En caso afirmativo:

---

¿Contempla el plan la posibilidad de rotación horizontal, además de promoción vertical?

Sí  No

¿Se extiende a los siguientes colectivos?

Técnicos y mandos medios  Empleados  Operarios

Número de promociones verticales, o rotaciones horizontales a otra área funcional:

	Promoción vertical	Rotación horizontal
Total de personas		
Económico – financiera		
Informática – sistemas		
Recursos humanos		
Producción / Logística		
Comercial / Marketing		

### VIII. Prácticas de comunicación

Medios de comunicación interna más utilizado

Revistas y periódicos propios de la empresa

Manual de inducción del empleado

Reuniones de información

Carta al personal

Hojas informativas

Buzón de sugerencias

Otros \_\_\_\_\_

Tipo de información comunicada:

Información general de la empresa

Información sobre resultados económicos





---

Tipo B	<b>Empresa de tipo divisional.</b> Existen líneas de negocios o divisiones que pueden estar relacionadas o no . Normalmente están controladas o por un corporativo que concentra las funciones de normas, planes, Asesoría control de información; y decisiones estrategias.
Tipo C	<b>Empresa mediana o pequeña:</b> No existe una estructura formalizada. La comunicación es abierta y los trabajadores tiene tareas polivalentes. El director es el propietario.

Agricultura y Ganadería	Telecomunicaciones
Pesca e industria relativas a	Restaurantes y/o hoteles
Industria pesada (Petróleo, acero carbón)	Administración publica
Industria química o petroquímica	Salud
Comercio al por mayor	Ecología
Comercio al por menor	Ocio
Construcción	Informática
Alimentación, bebida, tabaco	Bancos y cajas de ahorro
Transportes	Educación

---

# Selección e inducción de personal.

Unidad  
Didáctica  
Nº 4

## **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

---

Destacar la importancia de la selección de personal dentro del proceso integral de recursos humanos.

Presentar y discutir las técnicas más efectivas de selección de personal.

Discutir las limitaciones y los errores más frecuentes al llevar a cabo la selección de un empleado en una organización.

---

## 22. EL PROCESO INTEGRAL

---

La selección de personal es una de las funciones más importantes de la labor de un departamento de Recursos humanos y desde sus orígenes siempre ha sido una de las tareas características de la función.

Un lema que se repite hasta el cansancio entre lo que podríamos llamar conocimiento popular es que el propósito de la Selección de personal es “*seleccionar el hombre adecuado para el puesto adecuado.*”

Sin embargo, en la práctica esto rara vez es verdad. Salvo excepciones contadas a la gente se le selecciona y hasta después de un tiempo de ejercicio de un puesto, el ocupante adquiere el conocimiento de todas sus dimensiones.

Dentro de la literatura tradicionalista sobre el tema se dice que el proceso de selección de personal es como el juego de rompecabezas. Hay que encontrar la pieza que se ajuste al espacio disponible.

**Gráfica 1:**  
**Lógica de la selección de personal**



Fuente: *Elaboración Propia*

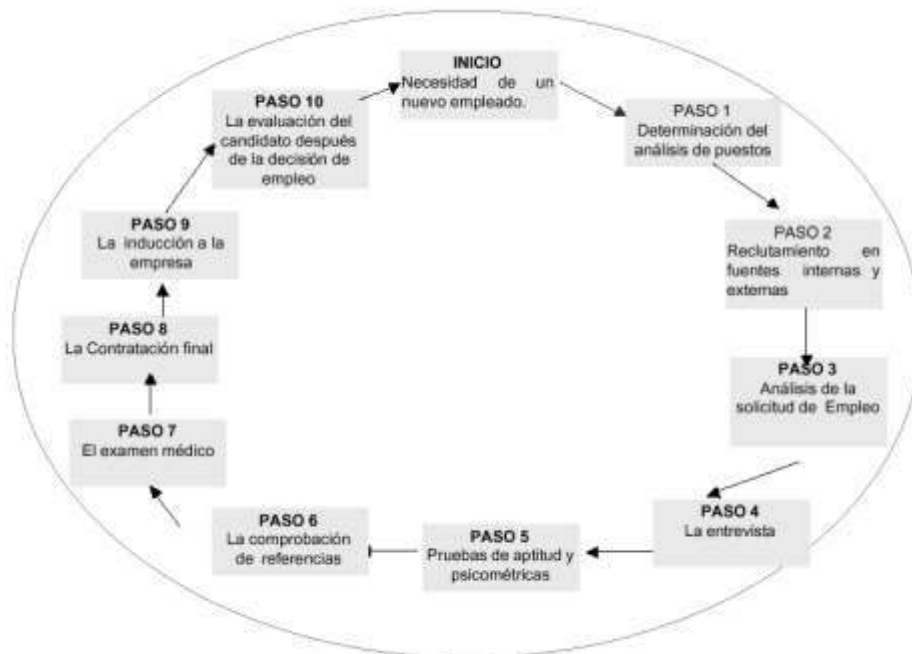
Una buena selección ocurre bajo este punto de vista, cuando estas dos partes, se acoplan perfectamente. La tarea de las áreas de selección de personal es por lo tanto, la búsqueda de candidatos a los cuales se les somete a distintas pruebas que se consideran *predictoras* del rendimiento del futuro candidato en el puesto.

Todo esto que suena muy lógico e incluso inteligente, no es más que reduccionismo puro, ya que es muy difícil de que esto ocurra, y frecuentemente sucede que aunque un candidato cubra todos los requisitos del puesto, este no cumple satisfactoriamente su trabajo, bien sea porque el clima laboral no es el adecuado, porque la inducción a la empresa ha sido mala o porque sencillamente los predictores han fracasado y el candidato que era estupendo en el papel, es malo en la práctica.

La pregunta entonces es ¿Cómo hacer una buena selección?

La respuesta es: Siguiendo un proceso integral, es posible reducir, si bien nunca garantizar por completo las posibilidades de error.

**Gráfica 2:**  
**El proceso integral de selección de personal**



Fuente : Elaboración propia, con base en una idea de la M. en Psicología. Gloria Valentina Morales Lavín

El gráfico nos muestra y orienta de un modo sistemático e integral, sobre todas las actividades que se requieren para reducir al mínimo posible los inevitables errores que se cometen en un proceso de decisión humana, donde nunca están exentos los aspectos subjetivos.

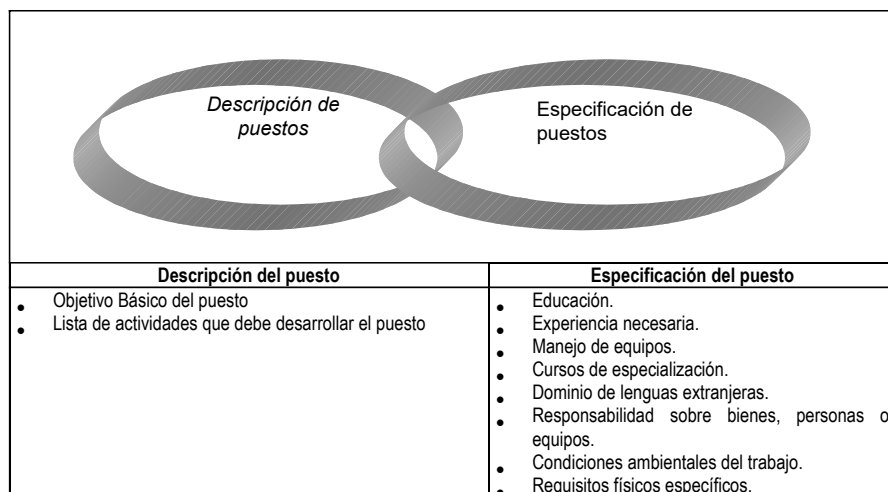
## 23. PASO 1 DETERMINACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Por Análisis de Puestos debe de entenderse la forma que la empresa usa para describir y especificar un puesto.

Dicho en términos menos técnicos, los análisis de puestos es la primera parte del rompecabezas, en el cual se definen los requerimientos de la empresa en aspectos tales como: la educación que debe tener el candidato, su experiencia de trabajo, la responsabilidad que tendrá a su cargo, las habilidades específicas que se necesita que el candidato compruebe tener, tales como manejo de ciertos equipos, etc., entre otros.

Un Análisis de puestos se divide en dos partes *la descripción* y *la especificación* de puestos. Más específicamente:

**Gráfica 3:**  
**Análisis de Puestos**



Fuente: Elaboración propia.

Esta parte de la selección es con mucha frecuencia una de las más difíciles de lograr entre otras cosas, porque derivado de la dinámica de las organizaciones y de la velocidad de los cambios tecnológicos, es muy frecuente de que las empresas no tengan formalizados sus *análisis de puestos* y cuando existen, no están actualizados, ni corresponden a las necesidades actuales. De hecho, es muy común que la empresa inicie el proceso, sin haber definido con claridad sus necesidades, lo cual evidentemente pervierte todo el proceso de selección.

En mi experiencia como reclutador muchas veces he escuchado requerimientos de las áreas operativas que me pedían, que querían tener *“un buen Ingeniero con personalidad, y que sepa hablar bien”*. Evidentemente traducir esto a un análisis de puestos, resulta un poco complicado.

Como una recomendación práctica, en caso de no tener los *análisis de puestos* actualizados, se debe elaborarlos, orientándose en el contenido de la tabla anterior, pero que en ningún caso el análisis de puestos debe exceder la extensión de una hoja.

---

El análisis de puestos es una de las herramientas básicas de la **ARH** tradicional, ya que son el insumo de varios subsistemas: en el desarrollo organizacional los programas de diseño de puestos inician por saber que es lo que hacen los puestos. Así mismo, forman parte de los manuales de organización y son un instrumento básico para el diseño de estructuras de personal. Dentro del subsistema de remuneraciones el **AP** es la piedra angular de la valuación de puestos y un apoyo importante al decidir. Con ayuda de la evaluación del desempeño, la asignación de incentivos. En el subsistema de relaciones laborales, el **AP** sirve para precisar el alcance de la responsabilidad y sirve como instrumento jurídico en investigaciones laborales y conflictos. En el subsistema de desarrollo humano, el **AP** orienta el reclutamiento, la selección de personal, facilita el conducir entrevistas y planear la capacitación, la formación y el desarrollo gerencial según sea el tipo de puestos del que se trate.

Los **AP** como tecnología administrativa, es objeto de rechazos absolutos o de apogías desbordantes.

Algunas empresas de *tipo orgánico*, es decir aquellas que requieren estructuras de trabajo flexibles, puestos definidos sobre amplias bandas de inter-actuación; bienes o servicios de ciclos de vida cortos y tecnología cambiante, encuentran difícil y contraproducente definir con claridad los **AP**. Prefieren ambigüedad para empleados que deben ser por la naturaleza incierta de su entorno de trabajo, polivalentes, y poseer multihabilidades.

Otras empresas de *tipo mecánico*, es decir aquellas que tienen ambiente estables con ciclos de producción mecanizados y altamente formalizados donde los productos o servicios tiene ciclos de vida largos y la tecnología no tiene cambios tan bruscos, deben ser muy precisas en la definición y análisis de sus puestos.

Los análisis de puestos cuando se emplean con orden y sistemáticamente tienen beneficios para todos los miembros de una organización.

**Cuadro 1:**

**Beneficios del Análisis de Puestos**

Para Directivos	Para trabajadores y empleados	Para Departamento de Recursos humanos	Para la empresa
Le permite orientar al trabajador sobre sus tareas.	Saber lo que debe hacer. Le señala sus responsabilidades.	Base de la selección de personal.	Apoyar la realización de estudios del trabajo.
Es el soporte para exigir un adecuado desempeño.	Conoce que requisitos debe cubrir para ascender.	Orienta la capacitación, formación y desarrollo de personal.	Es la base de un sistema de incentivos
Identifica la duplicidad de funciones y la pérdida de energía funcional.	Le orienta para pedir cursos de formación.	Es la base de la valuación de puestos.	Define las responsabilidades. Base de la planeación estratégica de recursos humanos.
Le permite seleccionar y desarrollar al personal.	Le clarifica lo que se espera de él.	Permite implementar un adecuado sistema de evaluación del desempeño.  Es la base de los programas de incentivos.	Facilita las auditorías.  Facilita la definición de ámbitos de competencia entre gerencias y empleados.

Fuente: Elaboración propia.

### 23.1. Técnicas de análisis de puestos

Dentro de las técnicas de análisis de puestos se distinguen cuatro tipos:

- Técnicas Narrativas.
- Técnicas Cuantitativas.
- Enfoque de dimensión.
- Análisis de puestos para estructuras horizontales.

---

### 23.1.1. TÉCNICAS NARRATIVAS

Son aquellas en las que los analistas de puestos describen mediante redacción; los deberes, requisitos y condiciones de trabajo y con el apoyo de la palabra escrita y el uso de verbos, buscan precisar del mejor modo posible la descripción y especificación de cada puesto.

Esta labor suele realizarse indistintamente por analistas a los cuales se les capacita previamente para este fin. El procedimiento tradicional, consiste en realizar entrevistas a los distintos ocupantes, y posteriormente la información se valida con la observación del trabajo, corroborado por el jefe inmediato.

En este procedimiento alternativo el personal supervisor (el mismo personal operativo), con apoyo de guías de redacción describen y especifican el puesto en el que laboran o sobre el cual ejercen supervisión. En la práctica la realización de un análisis de puestos implica al menos 5 actividades:

- Reunir la información relevante sobre el trabajo a analizar (Vía documental).
- Corroborar la información recabada con el supervisor inmediato.
- Realizar entrevistas con personal que ocupa el puesto.
- Formalizar el análisis con el supervisor, confrontando puntos de vista.
- Si el puesto es sindicalizado, someter a consideración del sindicato (vía representantes), el análisis de puestos para su confrontación.

La gran desventaja de las técnicas narrativas es que frecuentemente, las palabras significan cosas distintas para las personas, por lo cual, no es raro que el entendimiento pueda ser distinto en atención a los valores, la cultura o los prejuicios de los analistas. Otra limitación importante de este tipo de técnica es su alto costo ya que usualmente el proceso de analizar un puesto no suele ser inferior a las 12 horas hombre por puesto.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ricrad Howard " Job Evaluation : Mistuical o Statistical Personnel" Sep. 1978 N. 3 pag.. 6



---

**Gráfica 4:**  
**Análisis de puestos narrativo**

Identificación \_\_\_\_\_  
Deberes básicos \_\_\_\_\_  
Responsabilidad sobre el personal \_\_\_\_\_  
Límites de autoridad \_\_\_\_\_  
Posición jerárquica \_\_\_\_\_  
Relaciones y contactos \_\_\_\_\_  
Bienes a cargo del puesto \_\_\_\_\_  
Condiciones de trabajo \_\_\_\_\_

Fuente: *Elaboración Propia*

Este tipo de forma suele tener varios folios. Personalmente conozco casos de formatos con 35. Se imaginan en una época caracterizada por el dinamismo ¿quién tiene tiempo ya no de elaborar análisis de puestos de este tipo sino de al menos leerlos?, la respuesta es nadie, por lo tanto; las empresas que usan esta técnica los condenan de inmediato a la obsolescencia y al desuso.

### **23.1.2. TÉCNICAS CUANTITATIVAS**

Existen 3 técnicas con enfoques cuantitativos: el cuestionario de análisis de posición (**CAP**), el enfoque del departamento de trabajo americano (**DDT**) y el análisis funcional de la posición (**AFP**)

El **CAP** fue elaborado por la universidad de *Purde* y utiliza 5 niveles de medición:

Responsabilidad en la toma de decisiones.

Habilidad del puesto.

Actividad física asociada.

Manejo de vehículo o equipo.

Procesamiento de información.

Estos factores están correlacionados con los que se usan para valorar un puesto.

---

El **CAP** contiene además preguntas en nuevas dimensiones de análisis tales como: procesos mentales; resultados de trabajo; ambiente de trabajo; entre otros. Estas dimensiones dependen de los aspectos que la alta dirección considere importantes.

El análisis de puestos usado por el departamento americano de trabajo evalúa cada puesto con base en tres dimensiones: datos, personas o cosas y se usan en puestos de trabajadores manuales o de especialización limitada.

En cada una de estas dimensiones se estudia el grado de compromiso que se pide al puesto de acuerdo a esta clasificación.

**Cuadro 2:**  
**Dimensiones para el análisis de puestos**

Datos	Personas	Cosas
Sintetizar	Guiar	Arreglar
Coordinar	Negociar	Trabajo de precisión
Analizar	Instruir	Operar controlar
Compilar	Supervisar	Manejar - operar
Reunir	Dirigir	Manipular
Copiar - sintetizar	Persuadir	Atender
Comparar	Hablar-señalar	Alimentar y desarrollar
	Servir	Manejar
	Tomar instrucciones	
	Ayudar	

Fuente: Desler Gary "Administración de personal" De. Prentice Hall 4ª. Edición. Pag. 181

### 23.1.3. ANÁLISIS FUNCIONAL DE PUESTOS

El enfoque seguido por esta técnica, permite al igual que las predecesoras medir numéricamente las actividades y al igual que el método del departamento americano utiliza las mismas 3 dimensiones, a las cuales incorpora una cuarta dimensión denominada *desarrollo educativo* que incluye cuatro categorías: instrucciones para el trabajo, habilidad matemática, facilidades de idioma.

En las otras dimensiones existen también distintas categorías en las que se evalúan las cosas, los datos y las personas buscando medir con ello, la función y orientación del puesto, tal como se muestra a continuación:

**Cuadro 3:**  
**Análisis funcional de puestos**

Función y orientación del puesto						Instrucciones del trabajador	Desarrollo educativo		
Cosas	%	Datos	%	Personas	%	3	Razonamiento	Matemáticas	Lenguaje
36	65	39	25	14	10		2	4	3
Meta: Opera niveladora						Objetivo: Limar, escarbar, cortar, mantener el camino en condiciones y retirar la nieve.			
Trabajo: Operar los controles de mando de la limpiadora de nieve según ordenes de trabajo con su conocimiento y experiencia; vigilar el funcionamiento del equipo y la seguridad de otros compañeros en las tareas rutinarias del rellenado y retiro									
<b>Estándares de rendimiento</b>						<b>Tipo de capacitación</b>			
Descriptivo						Funcional			
Operar el equipo						Operación de niveladora			
Estar alerta						Realización de las operaciones de limpieza de nieve.			
Numéricos						Específico			
Atender el trabajo en torno a las ordenes de trabajo						Conocimiento de los distintos tipos de maquinas niveladoras			
No tener accidentes o daños debido a técnicas inadecuadas de operación.						Conocimientos de estructura y medios de limpieza.			

Fuente: Howard Olson y otros " The use of functional Job analysis in establishing performance for heavy equipment " Personnel Psychology 1981 pag. 75

Finalmente presentaré la última de las tecnologías conocidas a la que denominaré con un vanguardismo quizás un poco simplista.

#### **23.1.4. ANÁLISIS DE PUESTOS POR ESTRUCTURAS ORGÁNICAS.**

Como se ha mencionado, la tecnología administrativa usada extensivamente en la sociedad industrial de la década de los 50's resulta inaplicable e impráctica para nuestros días.

La literatura especializada sobre el tema insiste en forma cotidiana en ensayar nuevas formas de organización: empresa red, *ad hoc-cratia*, plana, horizontal, virtual y un largo etcétera.

Dentro de lo que puede ser rescatado de estas apologías, muchas veces superficiales y pseudo modernistas esta el modelo de la **British Petroleum** .

Este modelo de análisis de puestos tiene la originalidad de evaluar en dos planos la especificación del puesto, graduando los niveles de complejidad mediante letras. Así los requerimientos más elementales

dentro de cada factor analizado son calificados con "A" y los más complejos con "F". Por ejemplo en el factor experiencia técnica el nivel A sería:

... "Adquirir conocimientos básicos y habilidades fundamentales"... mientras que el nivel H podría decir: ... "dirigir y supervisar actividades complejas que requieren conocimientos avanzados o profundos de una amplia gama de habilidades clave"...<sup>15</sup>

**Cuadro 4:**  
**Análisis de puestos en British Petroleum**

H	H	H	H	H	H	H
G	G	G	G	G	G	G
F	F	F	F	F	F	F
E	E	E	E	E	E	E
D	D	D	D	D	D	D
C	C	C	C	C	C	C
B	B	B	B	B	B	B
A	A	A	A	A	A	A
Experiencia técnica	Conocimiento del negocio	Comunicación y relaciones	Toma de decisiones e iniciativa	Liderazgo y comunicación	Habilidad para la planeación y organización	Solución de problemas

Fuente: Movarac - Trucker "Job description for 21<sup>st</sup> century" Personnel journal June 1992 pag. 53

### 23.1.5. ANÁLISIS MATRICIAL DE PUESTOS

La técnica matricial es una variedad que combina varias de las técnicas analizadas. Por un lado observan el principio de la brevedad de espacios y se presentan en un solo folio, además se presenta la identidad jurídica y laboral del puesto y hace uso de las técnicas descriptivas mediante la narración literaria de las actividades de los puestos. En la especificación usa el enfoque de dimensión y las técnicas cuantitativas.

Esta técnica aunque no es original, tiene la cualidad del eclecticismo y de rescatar aspectos tradicionales con la modernidad y flexibilidad. Esto puede ser particularmente útil en empresas con culturas burocráticas y tradicionalistas en las cuales la adopción de enfoques de frontera tiene difícil aplicación.

En el anexo único de este trabajo incorporo copia de los formatos del método **LART** usado en la Industria Petrolera Mexicana, los cuales son un desarrollo propio que han resistido los embates de la interminable serie de consultores expertos que se han contratado para atender el problema de la valuación de puestos, resistentes como somos los mexicanos a aceptar que una tecnología propia pueda funcionar sin tener un nombre en inglés.<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Movarac - Trucker "Job description for 21<sup>st</sup> century" Personnel journal June 1992. Pag. 38

<sup>16</sup> Para mayor información ver la metodología **LART** de análisis de puestos, en mi libro Valuación de Puestos, donde describo las técnicas de frontera en la materia, y la metodología de mi creación que se usa en Petróleos Mexicanos.



## 23.2. Los Perfiles de puestos

Existe la tendencia a confundir a los análisis de puestos con los perfiles de puesto que usan los psicólogos para orientar la realización de baterías de selección de personal, los cuales describen las características humanas del ocupante de un puesto.

### 23.2.1. DEFINICIÓN DE PROFESIOGRAMA O (PERFILES DE PUESTOS)

...“Son los perfiles profesionales de la persona que ocupará un puesto de trabajo; Dicho perfil es una “Especie de retrato robot” del candidato ideal, formado por las características personales y profesionales idóneas para desempeñar las funciones propias del puesto que se quiere cubrir”....<sup>17</sup>

La elaboración de profesiogramas o perfiles de puestos como también suele llamárseles no es algo barato ni fácil de hacer. Por ello, generalmente están circunscritos a puestos ejecutivos o de mandos medios. Ejemplo:

**Cuadro 5:**  
**Profesiograma o perfil de un ejecutivo de Jefe de Recursos Humanos**

Cualidades del candidato				
	Muy buena	Buena	Regular	Mala
Juventud	•			
Apariencia física		•		
Nivel de estudios		•		
Trato		•		
Facilidad de palabra	•			
Paciencia			•	
Tenacidad		•		
Carisma			•	
Capacidad de razonamiento abstracto				•
Capacidad de negociación			•	

<sup>17</sup> Del Valle Vicente - Gómez de Agüero José L- Gómez. “ Recursos humanos “ Mc Graw Hill 1996 1a edición. España 1996 pag. 36

<b>Capacidad de escuchar</b>				
<b>Conocimiento de la legislación laboral</b>				
<b>Discreción</b>				
<b>Capacidad de mando</b>				

Fuente: Elaboración propia

En este hipotético caso, la decisión sería, no contratar al candidato ya que si bien reúne cualidades positivas que caracterizan a un responsable de recursos humanos, en otras fundamentales, como son la capacidad de negociar y la discreción, el candidato aparece mal calificado.

Los perfiles de puestos suelen evaluar tanto aspectos personales como laborales, sin embargo, cuando se evalúa aspectos personales, la creciente presencia de la sociedad civil y las leyes sobre la igualdad de oportunidades tienden a penalizar las prácticas que discriminen el sexo, el color de la piel o la edad, requisitos de selección que aparecen con frecuencia sorprendente en los anuncios del periódico, donde es común leer... "Se solicita Ingeniero, soltero, menor de 30 años con excelente presentación". Lo cual significa casi siempre ser blanco, tipo ario bajo el ideal hitleriano y con cara de ángel.

Como puede observarse, en realidad la decisión y las características a evaluar varían en cada puesto, y dependen de aspectos muy subjetivos.

### 23.3. Validez y confiabilidad de los instrumentos de selección de personal

Con el propósito de reducir esta subjetividad, se recomienda tener en cuenta el aspecto de la validez y de la confiabilidad en la predicción:

...." Se denomina Validez, a la precisión con la que cada criterio de predicción, predice realmente los criterios de éxito en el puesto de trabajo... " <sup>18</sup>

Para determinar que tan valida es una prueba de selección, se utilizan dos métodos: la validez basada en el criterio y la validez relacionada con el contenido. En la primera, se recogen los datos de las pruebas y usando análisis de correlación, se estima la validez del instrumento de selección, cuyo valor oscila entre 0 y 1. Si la validez tiende a ser cero, eso significa que la prueba es muy poco valida y si tiende a ser 1 significa que tiene una gran validez.

**La validez de contenido o de modelo:** consiste en determinar que tan representativo es el contenido o el modelo de una prueba para predecir el rendimiento.

Ejemplo. Supongamos que usted quiere evaluar la habilidad numérica de un candidato y le pone un examen de matemáticas que contenga *únicamente* sumas evidentemente la validez de esta prueba será muy baja y por lo tanto será un mal predictor del desempeño futuro del candidato.

<sup>18</sup> Byars y Leslie W. Rue. : " Gestión de Recursos humanos" Edit.. Irwin 1a. Edición 1996 España pag. 184.



---

**Los métodos de validez de criterio:** son métodos no empíricos que se basan en juicios personales, a veces, es la única opción disponible.

Adicionalmente, a las pruebas de validez de los instrumentos de selección se debe de hacer la evaluación de confiabilidad. Esto es importante ya que si por ejemplo usted quisiera medir la temperatura del ambiente, no utilizaría un barómetro o un contador de decibeles, sino un termómetro. Con esta idea, para comprobar la confiabilidad suelen usarse tres métodos que son: el pretest; las formas paralelas y la división por mitades.

En el *método del pretest*, se aplica el instrumento de selección a un grupo y al tiempo se le vuelve aplicar al mismo grupo para ver las diferencias. En el *método de formas paralelas*, se aplican formas distintas pero semejantes, al mismo tiempo y se analizan sus diferencias y finalmente en *la prueba de las mitades* se divide la prueba en dos mitades y se determina la semejanza de ambas.

La preocupación por la validez y la confiabilidad de las pruebas de selección de personal suele ser bastante rara en la práctica y esto es algo que preocupa más bien a los especialistas de recursos humanos con formación profesional de psicólogos. Lamentablemente es ignorada por la mayor parte de los escritores en la materia. Una revisión somera a la literatura sobre el tema no hará sino comprobar esta afirmación.

## 24. PASO 2 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

---

El reclutamiento de personal es otro caso de un nombre inapropiado para determinar la renovación del talento humano, y tiene tintes claramente militares.

La bondad del término es sin embargo, la claridad con que el concepto es entendido por todos.

El reclutamiento es la renovación y/o incorporación de nuevos miembros a una organización.

Existen dos formas básicas de reclutamiento: las fuentes internas y las fuentes externas.

¿Cuál de ellas es mejor?

Es difícil afirmarlo categóricamente, ya que si se opta por las *fuentes internas* la empresa recompensa de una manera muy importante el esfuerzo de sus trabajadores seleccionando de entre estos, a los puestos vacantes. En mi opinión la mayor parte de la selección de personal debería de provenir de esta vía ya que es la condición *sin qua non* para que exista un programa de carrera en la empresa. Sin embargo existen empresas como la transnacional americana de telecomunicaciones **MCI**, la cual afirma tener "una cultura del caos" en la cual se estimula la flexibilidad y la innovación y la mitad de sus empleados vienen de la calle.

El reclutamiento vía interna suele ser más económico por que se evitan costos adicionales por comprobación de antecedentes, inducción y gastos administrativos de pruebas a los candidatos. Sin embargo, también es cierto que cuando esta es la única vía de reclutamiento, se pierde la oportunidad de ingresar sangre nueva y con ello ideas que cuestionen el *status quo* y estimulen la innovación.

La mayor parte de las contrataciones de puestos nuevos en una empresa, deben de hacerse mediante el uso de fuentes externas. Los ascensos y promociones por vacantes, las deben cubrir trabajadores por la vía interna, salvo en los casos que se busque un talento especial y que no sea posible esperar a desarrollarlo en la empresa. Por ejemplo un director de mercadotecnia cuando esta función es nueva en la empresa.

Esquemáticamente

**Cuadro 6:**  
**Tipo de Reclutamiento de personal**

Fuentes internas	Fuentes Externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tablón de anuncios de la empresa.</li> <li>• Revistas o publicaciones internas de la compañía.</li> <li>• Recomendaciones de trabajadores.</li> <li>• Planes de carrera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituciones docentes (Universidades, escuelas e institutos).</li> <li>• Colegios profesionales ( De abogados, ingenieros, economistas etc..).</li> <li>• Oficinas publicas de empleo.</li> <li>• Bolsas de trabajo en instituciones publicas</li> <li>• Ofertas directas a través de periódicos o radio.</li> <li>• Ofertas espontaneas de candidatos.</li> <li>• Sindicatos.</li> </ul>

Fuente. *Elaboración propia*

Últimamente por los problemas de desempleo que existen en todo el mundo, el decidirse a poner un anuncio en el periódico puede traer importantes dolores de cabeza, ya que es muy posible que se reciban cientos de solicitudes y el solo hecho de decirle por teléfono que el puesto ha sido cubierto, a los candidatos interesados, implica un costo digno de meditar. Una vía que suele recomendarse y que se usa extensivamente por empresas de gran éxito como *Guillete* o *Coca-Cola* es reclutar a sus técnicos y licenciados entre las escuelas de reconocido prestigio ofreciendo prácticas que tienen una remuneración muy modesta o nula en el caso de servicio social. De este modo, se prueba a los candidatos y se avanza sobre seguro a la hora de contratar.

---

## 25. PASO 3 ANÁLISIS DE LA SOLICITUD DE EMPLEO

---

Para esto, suelen usarse formatos que venden hasta en las papelerías, los cuales contienen la información más relevante sobre los candidatos, que generalmente están agrupados por apartados, que describen la información de más interés sobre los candidatos.

- Los datos personales.
- Los estudios y la formación.
- La experiencia profesional.
- La aptitud para el puesto.
- La aficiones e intereses del candidato.

La evaluación de los datos contenidos en las formas de solicitud de empleo y en los *curriculum vitae* que casi siempre la acompañan, son en realidad el primer filtro de selección y a partir de ellas, son seleccionados aquellos candidatos, que reúnen las características descritas en el análisis de puestos.

Desde el punto de vista del interés del candidato que casi nunca es tratado en los libros sobre el tema, la recomendación al rellenar estos formatos o redactar su *curriculum* es hacer, destacar la manera en que se reúnen los requisitos solicitados.

Casi todos, tenemos un formato único de *curriculum* que enviamos indiscriminadamente a la empresa que sea, para el puesto que sea. Un consejo muy útil es redactar un *curriculum* para cada puesto y para cada empresa, buscando ser muy preciso y ejecutivo en los datos que realmente importan. A manera de ejemplo:

**Cuadro 7:**  
**Curriculum Vitae Ejemplo de curriculum**

<p><b>Datos personales</b> Nombre: Juan López Pérez Estado civil: Casado, un hijo (8 años) Nacionalidad. Hispano- Mexicano (las dos) Servicio militar: Cumplido Fecha de nacimiento: 17 de Octubre de 1965 Dirección: Jardines 8 segundo 28040 Datos profesionales del cónyuge: Contadora Sin problemas para trabajar en Mallorca</p> <p><b>Estudios y Formación</b> 1985 Ingeniero industrial 1990 Doctorado en Administración 1995 Examen Taofel de dominio de la lengua inglesa</p> <p><b>Experiencia Profesional</b> 1985 Analista productividad en CEMEX 1988 Jefe de analistas del Área comercial 1990 Gerente de Organización PEMEX 1992 Subdirector de Recursos Humanos Cemex Referencias: Ing. Lamberto Alonso. Director General de Pemex Refinación (07 52 5) 539-2017 1997 Investigador y catedrático de la Universidad de Cambridge Referencias: Dr. Julián Guajardo</p> <p><b>Aptitud para el puesto:</b> Mi formación y mi experiencia son totalmente a fines al puesto de Director de recursos humanos de Repsol, ya que tengo los estudios correspondientes he trabajado por 10 años en el campo y he escrito libros e imparto cátedra sobre el tema desde hace 5 años. Mi referencia laborales son inmejorables. No Tendría ninguna dificultad para trabajar en Mallorca y trasladarme con mi Esposa e hijo.</p> <p><b>Aficiones e intereses</b> Asociaciones profesionales: Soy miembro de la Asociación de Dirección española de Personal AEDIPE desde 1996. Lectura y poesía. Soy miembro de la Tertulia de Poetas del Ateneo de Madrid. Judo. Pertenezco al Equipo de Judo del Atlético de Madrid. Miembro junto con mi esposa e hijo del Grupo del aire libre "amigos del campo".</p>
---

Fuente: Elaboración propia adaptada de Del Valle Vicente op cit pag. 42

Como se ve en el ejemplo, es conveniente ser muy concretos sobre la información a proporcionar destacando las cualidades que les interesa a los reclutadores. Existe la idea equivocada que un curriculum impresionante de muchas hojas es mejor, sin embargo, mi experiencia en la selección de personal, me indica lo contrario. Solo si la empresa le llama y pide información adicional, (que casi siempre pasa en la entrevista), es entonces el momento oportuno en que el candidato puede destacar

---

rasgos de su trayectoria que sean importantes para el puesto, y entregar incluso un *curriculum* más detallado.

## 26. PASO 4 LA ENTREVISTA

---

De todos los instrumentos de selección, la entrevista es la más decisiva, ya que ofrece la oportunidad de conocer personalmente al candidato, y analizar reacciones, actitudes y expectativas que generalmente no se indican ni en la hoja de solicitudes, *curriculum* o las mismas pruebas.

Desafortunadamente es muy común que las entrevistas no se lleven a cabo con corrección bien por la ineptitud del entrevistador, por falta de información o por prejuicios y una tendencia a destacar los aspectos negativos. Existen algunos errores comunes al realizar una entrevista, que pueden resumirse en 6 aspectos:

**Cuadro 8:**  
**Errores en la entrevista**

<b>Juicios instantáneos.</b>	Una investigación realizada por <b>Constantin</b> demostró que el 85% de los entrevistadores ya habían tomado una determinación <u>antes</u> de hacer la entrevista y que la mayoría de los entrevistadores suelen tomar una decisión en los primeros minutos de la entrevista <sup>19</sup>
<b>Énfasis negativo.</b>	La mayoría de los entrevistadores suelen estar más influenciados por los aspectos negativos de los candidatos, se sabe que cuando el entrevistador tiene una mala imagen sobre el candidato será difícil que cambie de opinión.
<b>Desconocer el puesto.</b>	Cuando no se cuenta con el análisis de puestos el entrevistador tiende a desarrollar estereotipos que muchas veces tienen que ver poco con la realidad o con lo que se necesita.
<b>Conducta no verbal o efecto de halo.</b>	Este es el error más común. Dejarse influir por la personalidad del candidato. Varios estudios han evidenciado que los aspirantes que demuestran mayor contacto visual, movimientos de cabeza, sonrisas, y otras conductas no verbales generalmente reciben altas calificaciones. Las conductas no verbales representan el 80% de la calificación del candidato <sup>20</sup>
<b>Presión por contratar.</b>	Existe la tendencia a dar calificaciones altas a la mayoría de los candidatos y de reducir los tiempos de selección cuando hay presión por contar el personal.
<b>Prejuicios discriminatorios.</b>	En un estudio se encontró que el atractivo físico era una ventaja importante para los hombres que buscaban puestos administrativos, sin embargo, en el caso de

<sup>19</sup> S.W.Constantin " An investigation of information failability in the Employmennt interview" Journal of Appliedd Psychology Vol 61 1976 pp.743-749

<sup>20</sup> Arvey - Campion " The employmennt Interview; A Summary and Review of Recent Research" Personnel Psicologia Vo. 35 1982 p. 305

---

	las mujeres ser atractiva, solo era una ventaja cuando el puesto era no gerencial. <sup>21</sup> Adicionalmente aspectos como la religión, el color de la piel y la edad son factores que desvían la decisión de contratar.
--	--

Fuente: *Elaboración propia con base en las fuentes citadas*

Con el propósito de evitar estos errores, se recomienda recordar algunas precauciones que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo una entrevista de manera efectiva.

---

<sup>21</sup> Forsythe -Drake y cox " Influence of applicants " Dress on interviewers" selection decisions" Journal of Applied pshichology Vol 70 No. 2 1985 p-376.

**Cuadro 9:**  
**La entrevista eficaz**

<b>Planifique la entrevista.</b>	Lea el curriculum y la hoja de solicitud y piense en las preguntas que destaquen aquellos aspectos que más interesa aclarar o profundizar sobre el candidato.
<b>Establezca familiaridad.</b>	Antes de iniciar el proceso se recomienda hacer sentir cómodo al entrevistado haciendo comentarios generales sobre el clima, el tráfico, entre otros tópicos comunes.
<b>Formule preguntas abiertas.</b>	Evite preguntar cosas que pueden responderse con un sí o un no. Hay que recordar que se busca obtener información sobre el aspirante, así mismo, evite telegrafiar las respuestas con movimientos de cabeza.
<b>Cierre de la entrevista.</b>	Clarifique los siguientes pasos que se darán en caso de que el candidato interese. Si no es así y tiene los elementos para rechazar al candidato, sea cortés pero sincero usando frases como: "Aunque sus antecedentes son impresionantes..."
<b>Revise la entrevista.</b>	Recuerde que debe evitar los juicios instantáneos y el énfasis negativo. Cuando se haya retirado el candidato revise la entrevista.

Fuente : Elaboración propia

Para llevar a efecto una entrevista es posible seleccionar diferentes estilos cuya utilidad varia dependiendo de diversas circunstancias: el tipo de puesto; la urgencia de contar con los nuevos empleados, lo que se desea gastar en el proceso de reclutamiento, la importancia del puesto a cubrir entre otros aspectos.

Básicamente existen 6 tipos de entrevistas:

En mi opinión la menos subjetiva de todas, es la *de panel* aunque por su coste no se justifica en todos los casos.

**Cuadro 10:**  
**Tipos de entrevistas**

<b>No estructurada.</b>	Como su nombre lo indica, carece de estructura y en ella el entrevistador pregunta según las ideas que se le van ocurriendo, solicitando información que le parece relevante. Es la más común y la menos recomendable, ya que para resultar efectiva el entrevistador requiere de mucha experiencia.
<b>Estructurada.</b>	Hace uso de formatos standard, que pueden variar por tipo de puesto. Con base en ellos, se pregunta al candidato. Aunque es algo rígida, tiene la ventaja de que se puede comparar los resultados entre candidatos, lo cual reduce la subjetividad.
<b>Situacional.</b>	Es una entrevista que presenta situaciones que ocurren en el trabajo, a las cuales el candidato debe responder simulando que esta ya en el puesto.
<b>Serializada.</b>	Es una serie de entrevistas que se realizan seguidas una de tras de otra, en el tiempo. Se busca reducir la subjetividad con el uso de varios entrevistadores. Cada evaluador califica al aspirante con la forma estandarizada.
<b>De panel.</b>	Es realizada por un conjunto de personas conocedoras del puesto en cuestión. Se busca evaluar por un comité de jueces a candidatos mediante preguntas con diferentes enfoques.
<b>De stress.</b>	El objetivo es determinar como reaccionará el aspirante al <i>stress</i> de un puesto. Las preguntas deben de realizarse por alguien de experiencia ya que buscan incomodar y ponerlo a la defensiva al aspirante. Por ejemplo, "... no cree que sus constantes cambios de empleo revelan un carácter inmaduro e irresponsable".... Si la persona reacciona con enojo se puede considerar un sintoma de poca tolerancia al <i>estrés</i> .

Fuente: *Elaboración propia con base en Dessler Gary op. Cit.*

A continuación cito un ejemplo del tipo de preguntas que pueden hacerse en una entrevista de panel. Para mejores resultados debe de haber dinamismo y confianza en la entrevista. Se recomienda que algún miembro del panel reciba al candidato y le haga sentirse cómodo y apreciado, luego de las cortesías iniciales, se da inicio a la formulación de preguntas. Alternativamente cada miembro pregunta. Para un mayor éxito se debe recordar que la despedida cortes es de mucha categoría, así mismo debe indicarse cual es el paso siguiente:



**Cuadro 10:**  
**Entrevista tipo panel: Preguntas tipo**

<b>Para empezar.</b>	Hábleme de su experiencia. ¿Porqué se considera calificado para el puesto ? ¿Porqué esta interesado en trabajar en nuestra compañía?
<b>Con respecto a la educación.</b>	Hábleme de su educación ¿Porqué escogió su especialidad? ¿Sus calificaciones reflejan su capacidad total? ¿A qué distinciones se hizo acreedor como estudiante?
<b>Referente a su motivación.</b>	¿Porqué quiere cambiar de empleo? ¿Cuál es el empleo ideal para usted? ¿Dónde se ve usted dentro de cinco años?
<b>Con respecto a la experiencia.</b>	¿Cuáles son sus principales logros para el trabajo? ¿Porqué piensa que deberíamos contratarlo? ¿Cuál ha sido la mayor crisis de su carrera? ¿Cuál ha sido el mayor problema que ha tenido con sus ex - jefes? ¿Qué haría usted para mejorar nuestras operaciones?
<b>Con respecto al salario.</b>	¿Cuál es el sueldo mínimo que aceptaría? ¿Porqué considera que esta calificado para ganar esa cantidad? ¿Estaría dispuesto a empezar con menos y llegar posteriormente a esa cantidad?

*Fuente: Adaptado de Richard Luthorp "Who's Hiring Who" Reston Va publishing 1976 pp.169 -171 citado por Gary Dessler "Administración de personal". Mac Gaw Hill.*

La mayor parte de los textos que conozco omiten mencionar que en una entrevista la comunicación debe fluir en dos sentidos, ya que los entrevistados son personas valiosas y capaces, por lo cual, es legítimo, tengan ciertas dudas sobre la manera en que son administrados los recursos humanos en la compañía donde se contratarán y por lo tanto, formulen al entrevistador algunas preguntas que muchas veces pueden ponerlo en aprietos. Por ejemplo, el candidato además de interesarse por la estructura de su remuneración, que es algo bastante común, es recomendable que pregunte sobre:

---

¿Qué tipo de sistemas de planificación de carreras tiene la empresa? ¿Cuál es el plan de formación y desarrollo que se le da a los ejecutivos – o a los técnicos y personal profesional- ? ¿Qué aspectos de la cultura son los mas importantes para el éxito en la compañía?. ¿De que tipo es la estrategia que tiene la organización? (De crecimiento; Reconversión; internacionalización etc.). Evidentemente si la persona es valiosa y éstas respuestas no son satisfactorias uno debe de pensar ingresar a una empresa que no tiene claro estos aspectos, ya que no es infrecuente que la empresa seleccione a candidatos de altas cualificaciones, a los cuales no les ofrece luego, un desarrollo armónico a sus competencias, lo que propicia frustración por haber idealizado la organización a la que ingresarán.

Un consejo que puede ser particularmente útil para aquellos que enfrenten por *primera* vez una entrevista, es recomendar que no traten de dar una imagen acartonada de si mismos, buscando adaptarse a un patrón de necesidades que muchas veces desconocen. Hay que destacar que cuando se entrevista a jóvenes, recién salidos de la Universidad, lo que resulta mas atractivo, no es evidentemente la experiencia, sino la sinceridad y el potencial que es mas fácil de descubrir si la persona actúa de un modo natural.

Existe la idea - en culturas autoritarias - de que hacer preguntas puede parecer presuntuoso o insolente sin embargo, mi experiencia me dice que un candidato que realiza preguntas sobre los aspectos indicados deja siempre una impresión favorable.

## 27. PASO 5: PRUEBAS DE APTITUD Y PSICOLÓGICAS

No existe consenso sobre la elaboración de exámenes de aptitud técnica sobre todo para puestos que requieran estudios universitarios. Muchos expertos afirman que la acreditación y la capacidad la da el hecho de ser poseedor de un título universitario. No obstante, muchas empresas realizan exámenes técnicos a los candidatos. Cuando esto pasa, se recomienda que exista una alta correlación entre el puesto a desempeñar y el examen, ya que muchas veces un examen teórico increíblemente difícil no tiene nada que ver con lo que se hace en realidad en el puesto.

Las pruebas psicométricas desde hace algunos años han comenzado a perder popularidad, debido básicamente a su alto costo y su inevitable subjetividad, por lo cual muchas empresas las han ido abandonando.

Existen un conjunto de pruebas psicométricas que son realizadas a los candidatos y que se dividen en tres grupos.

*Las pruebas de conocimientos:* miden la aptitud real o potencial de una persona para aprender a desempeñar un puesto. Las más frecuentes se refieren a la capacidad numérica, la rapidez de percepción, la aptitud para el razonamiento. Las pruebas más comunes para medir la aptitud general son las de inteligencia sin embargo, están comenzando a dejar de ser utilizadas, por lo menos en los Estados Unidos ya que frecuentemente contiene preguntas que no tienen relación con los resultados del empleo.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> Byarsy Leslie op. Cit. Pag. 196

---

*Las pruebas psicomotricidad:* miden la fuerza, destreza y coordinación manual y de destreza con los dedos. Son pruebas que se usan para contratar a personal en cadenas de montaje.

*Las pruebas de personalidad:* pretenden medir ciertas características de la personalidad, entendiendo por esto como *... "el conjunto de rasgos de un individuo, organizados entre sí e influidos por una serie de estímulos afectivos, culturales y sociales, que le lleva a actuar de determinada forma"...*<sup>23</sup>

Las pruebas de personalidad, suelen tener una validez discutible y escasa fiabilidad, por lo que actualmente se usan poco a efectos de selección. Dos de las más conocidas, son la *prueba de la mancha de tinta de Rorschach* y la *prueba de percepción temática TAT*. En la primera, al candidato se le ofrecen una serie de hojas que contiene manchas de tinta y se le pide que diga lo que le parecen las manchas; en la *TAT*, al candidato se le presentan situaciones de la vida real y se le pide que diga lo siente y piensa. La interpretación de las respuestas, requiere juicios subjetivos y/o los servicios de una psicóloga experta. En el *test* de Roschard creado en 1921 por el psiquiatra suizo Hermann Rorschach el candidato tienen que interpretar, una a una, 10 laminas con dibujos extraños. Sus defensores dicen que quien ve las manchas proyecta su personalidad en ellas al decir lo que ve, pero sus detractores dicen que solo debe usarse en diagnósticos clínicos y no en pruebas de selección de personal.

Mediante esta prueba es posible detectar aspectos de la personalidad que nada tienen que ver con el trabajo como las tendencias sexuales, además pocos psicólogos dominan en verdad esta técnica ya que su interpretación suele demorar a un buen profesional unas 4 horas. Sus apologistas dicen que es posible medir con ella el control emotivo y la capacidad directiva. Los psicólogos aconsejan no ver las laminas antes de dejarse llevar por el instinto. Según esto si se fija en los detalles de la lamina, usted es una persona practica, si le da mucha importancia al color y ve cosas relacionadas con sangre entonces es emotivo incluso demasiado.

Actualmente, tiene una aplicación limitada aunque importantes empresas como Beecham, 3M, Aena y Sidenor aun las usan en Europa.<sup>24</sup>

Como prueba de la subjetividad y la facilidad con que se pueden librar con éxito estas pruebas de personalidad, algunos autores como **Kaesemann**, dan consejos para superar la prueba de **Rorschach**:

*... " Suministrar todas las respuestas globales que se pueda y no entrar en detalles, no interpretar los detalles blancos, dar respuestas humanas o de animales en movimiento, mejor que contestaciones fijas, no observar bebidas, bocas abiertas, estatuas, excremento, suciedad, arboles secos, maderas quemadas, humaredas..."*<sup>25</sup>.

Como se ve según Kaesemann el falsear los *test proyectivos*, es bastante fácil y por ellos su validez predictiva es muy baja.

---

<sup>23</sup> Vicente del Valle op. Cit pag. 45

<sup>24</sup> op cit. Pag 197

<sup>25</sup> ibidem

---

**Gráfica 3:**  
**Manchas de tinta del test de Roschach**



Fuente: Del Valle Vicente op. Cit. Pag. 47

Otra prueba muy usada por los psicólogos es la de **MMPI** o en castellano, *el Inventario de personalidad multifásico de Minnesota*; que evalúa rasgos característicos de anormalidad psicológica.

*Las pruebas de interés vocacionales:* tratan de determinar el interés de una persona en comparación con el de otras que tienen éxito en su trabajo. El problema principal en estas pruebas es que las respuestas no son siempre sinceras.

#### **27.1.1. OTRAS PRUEBAS**

Dentro de ellas destacan *la del polígrafo o detector de mentiras* que aunque ya ha sido prohibida en los Estados Unidos por la ley de protección de los empleados (entro en vigor el 27 de Dic. de 1988). Es usada aún en muchos países como México en las áreas que seleccionan policías. Bajo los supuestos de esta prueba, la culpa y la mentira originan cambios fisiológicos en la persona que miente, tales como sudaciones, cambios en los latidos del corazón etc.. Sin embargo, el polígrafo como máquina no detecta mentiras, lo único que hace es detectar en el mejor de los casos, cambios orgánicos. El operador de dicho polígrafo es quien interpreta estos cambios, por ello, el detector de mentiras no es el polígrafo si no el operador.

---

## 28. PASO 6: LA COMPROBACIÓN DE REFERENCIAS.

---

La comprobación de referencias tiene dos dimensiones: una es la búsqueda de opinión sobre el desempeño en los puestos anteriores que ha ocupado el candidato, bien sea que se trata de la misma empresa o de otras compañías, y por otro lado, es la comprobación de títulos y distinciones.

Personalmente puedo decir que esta búsqueda de referencias, pocas veces se realiza bien, ya sea por prisas o por que en general la opinión de los ex - jefes suelen ser muy extremosas (o muy buenas o muy negativas) lo cual, puede pervertir todo el esfuerzo que ha realizado la compañía hasta el momento.

Por otra parte la comprobación y validación de títulos suele hacerse más bien por excepción cuando un candidato presenta algún diploma o título sospechosamente mutilado o bien en su curriculum indica un título que no sustenta con documentos. Sin embargo, aún en este caso la comprobación resulta redundante, si es que ya se llevo a cabo todo el proceso y el candidato aprobó exámenes de aptitud. Por todo ello y considerando su alto costo recomiendo profundizar en este aspecto solo por excepción y siempre antes de iniciar el proceso de selección.

## 29. PASO 7: EL EXAMEN MÉDICO

---

Este examen suele hacerse cuando un candidato ha sido aprobado de todas la pruebas y filtros señalados. A menudo es fuente de muchas sorpresas.

El propósito básico es evaluar la capacidad y/o limitaciones físicas del candidato. El examen variara en profundidad y especificidad dependiendo del puesto que se ocupe. En caso de que el candidato tenga una enfermedad crónica o incurable existe la posibilidad de rechazarlo si es que este es un impedimento real para el desempeño. En otros casos se elabora un *convenio* donde la empresa acepta contratar al candidato siempre y cuando la exima de cualquier secuela relativa a la enfermedad.

Estos convenios son bastante frecuentes en la práctica. Hasta la miopía y las infecciones dentales son objeto de convenios. Aunque esto suena muy exagerado el costo de sufragar enfermedades no profesionales también lo es, así que se debe de ser riguroso con el examen medico, el cual por supuesto se debe realizar cuidando proteger siempre la intimidad del candidato.

## 30. PASO 8: LA DECISIÓN DE CONTRATAR.

---

Una vez que el candidato ha superado todas las pruebas y existe el consenso sobre su idoneidad entonces se procede a la contratación. En algunos casos se le contrata temporalmente y solo después de un tiempo se le hace definitivo. Este tipo de contratos "a prueba" están prohibidos en muchos países, por lo que las empresas recurren a los contratos de trabajo temporal, cuya popularidad se ha extendido en todo el mundo . En Europa el empleo temporal ronda un promedio del 12% siendo especialmente grave en España , con el 33.6% de los empleados que no tiene contrato indefinido.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> El País Viernes 21 de Nov. De 1997 pag. 65

---

Para dar una idea de lo que el esfuerzo de selección significa así como su costo, a continuación presento un ejemplo ilustrativo de la llamada *pirámide de selección*. La cual indica la cantidad de candidatos a evaluar, que depende del puesto a seleccionar.

**Cuadro 12:**  
**Pirámide de la selección**

Pasos		Candidatos estudiados	Rechazados
Paso 1	Recepción de candidatos e informe del puesto	20	
Paso 2	Impresos de solicitud	15	5
Paso 3	Selección de curricula y antecedentes	10	5
Paso 4	Entrevista	5	5
Paso 5	Exámenes de aptitud y psicométricas	3	2
Paso 6	Comprobación de referencias	2	1
Paso 7	Examen medico	2	1
Paso 8	Selección final	1	

Fuente: Elaboración propia adaptado de Ru-ál Bades : "Administración de Recursos humanos " Edit. ETEA 3a edición pp. 171

## 31. PASO 9: LA INDUCCIÓN AL PERSONAL.

---

La mayor parte de los autores distinguen esta función como fuera del proceso de selección ya que es una actividad adicional al proceso. Sin embargo, puesto que con frecuencia la inducción es relegada al conocimiento inercial del nuevo integrante de la empresa, he considerado incluirlo dentro del proceso de selección, para enfatizar la idea de que la selección será incompleta si no se considera a la inducción.

La inducción de personal tiene dos planos básicos: la inducción del trabajador a la empresa y la inducción del trabajador a su puesto.

La mayor parte de las inducciones que he tenido la oportunidad de vivir y sufrir se circunscriben a una presentación atropellada de nuevos compañeros, quienes cortésmente le dicen a uno, "bienvenido", pero a la media hora uno es incapaz de recordar lo mismo rostros que nombres.

Casi siempre, se asume que el candidato tendrá .."sus tres meses antes de probar que no es un burro..." Y se espera tácitamente, que el nuevo se entere por si solo de como funciona todo.

---

Casi siempre la inducción de la empresa se hace mediante la lectura de manuales de organización, condiciones generales de trabajo. Así *el nuevo* se encontrará leyendo ambas cosas tratando de entender como funciona el monstruo.

El ingreso desde la perspectiva del empleado tiene dos problemas fundamentales. Por un lado, esta la ansiedad que produce enfrentarse a una realidad que uno desconoce lo que causa frecuentemente una inmovilidad creativa y por otra parte esta lo que se llama *el golpe de la realidad* que es la desmistificación de lo que la empresa es en realidad, por ejemplo un empleo aburrido, rutinario, y no tan bien pagado como parecía.

Para minimizar estos dos problemas se requieren dos cosas: información básica sobre la empresa, y un programa de socialización que le permita al recién llegado aprender los valores, las normas y las conductas que se esperan de él. En otras palabras, *aprender las reglas*.

Recuerdo bien que en mi primer trabajo importante, luego de las presentaciones y de una inducción muy elemental, el jefe del área me informó que en cuanto cobrara mi primer sueldo tenía que invitar a todos unos pollos asados, *para lavarme la cara*. El cobro de mi sueldo demoró como mes y medio, sin embargo, la referencia cotidiana a esta obligación y mis comentarios al respecto contribuyeron a integrarme a ese grupo. Como considere muy positiva la experiencia, cuando tuve la oportunidad de ser líder, implante una tradición que consistía en que a todos los recién llegados los invitáramos a desayunar y cuando ellos cobraban, ellos devolvían la cortesía, adicionalmente si alguien recibía un ascenso o firmaba como fijo también invitaba. Ibamos a un restaurante barato que se llamaba "*La mexicanita*". Esto era motivo de bromas y de un ambiente de confianza que contribuía no solamente a inducir sino a integrar al grupo al nuevo empleado.

Con los años me hice el responsable de seleccionar a todos los ingenieros de la función de integración de personal que ingresaban a trabajar en una compañía petrolera en la que trabajé. Desarrollé un programa conjunto de selección e inducción que duraba un mes en el cual se aseguraban dos cosas: la idoneidad del candidato y su socialización.

Como lo demuestran las experiencias reportadas en la literatura, el concentrar a un grupo de candidatos de nuevo ingreso, mejora tanto la inducción a la empresa, sin embargo el juntar un grupo de nuevo ingreso no siempre es posible, por ello, para asegurar una inducción adecuada, se recomienda usar una sencilla lista de comprobación, que reduzca los tiempos y, mejore los resultados de la inducción.

**Cuadro 13:**

**Lista de actividades para la inducción**

Lista de actividades para la inducción	
Palabras de bienvenida a la empresa.	
Explicar la historia y la estructura general de la organización. En su caso explicar los diferentes negocios con los que cuenta la empresa.	
Explicar la estructura de la dirección o Gerencia donde trabajará el empleado y su relación con otra actividades de la empresa.	
Explicar las funciones de los puestos con lo que tendrá comunicación el empleado.	
Presentar el análisis de puestos o en su defecto explicar cuales serán las tareas del empleado de nuevo ingreso.	
Explicar los programas de desarrollo y formación que ofrece la compañía y la línea de ascensos del puesto.	
Preguntar al empleado donde vive y las facilidades que hay, de transporte.	
Explicar las condiciones de trabajo. Horas de trabajo, tiempo extra y trabajo extraordinario, tarjetas de asistencia y tolerancias. Entradas y elevadores para empleados. Horas de comida. Recesos para descansos y café. Llamadas telefónicas y correo personal. Días de pago y procedimiento para recibir el pago. Archivos personales, armarios y espacios personales. otros.	
Requerimientos para la conservación del empleo y políticas de la compañía: Desempeño de responsabilidades. (Método de evaluación usado) Asistencia y puntualidad Manejo de información confidencial Conducta Apariencia general y vestido Presentar al nuevo miembro del personal al Gerente y otros supervisores Conducir al empleado a su nuevo jefe (en caso de que este no sea quien hizo la inducción).	
El jefe inmediato del empleado lo deberá: Presentar a sus compañeros. Familiarizará al empleado con su lugar de trabajo. Iniciará en la capacitación del trabajo. Explicará "las reglas internas que tiendan a la socialización.	
Nota: Si algún punto no aplica indicar en el apartado <b>NA</b>	
Firma del responsable de la inducción	Firma del empleado

Fuente: Adaptado de Famularo Joseph "Hand book of Modern Personnel Administration " citado por Dessler op cit. Pag. 263



---

## 32. PASO 10 EVALUACIÓN PREVENTIVA DEL DESEMPEÑO

---

Esta parte del proceso se da casi siempre aunque nunca se hace con el rigor adecuado. Actualmente los contratos temporales constituyen una arma de decisión formidable. No obstante que la evaluación no se haga en la forma adecuada, si es frecuente que se le pregunte al jefe inmediato ... "¿cómo ve al nuevo?, ¿le renovamos el contrato o lo mandamos a su casa?". La importancia de una decisión de este tipo para ser justa debe estar sustentada en un proceso objetivo tanto de selección, como de inducción y capacitación al nuevo trabajador. En la medida que esto sea así, la empresa tendrá la autoridad moral para establecer un juicio de valor sobre el trabajador.

En capítulos posteriores veremos con detalle como puede realizarse este proceso de evaluación de desempeño.

## 33. ADENDUM: LA SELECCIÓN DE PERSONAL EJECUTIVO (HEAD HUNTERS)

---

Este es un procedimiento que aunque parecido al proceso descrito, tiene unas características especiales por la extrema confidencialidad con la cual se realiza y se conoce más bien por su denominación en Ingles *Head Hunters* es decir, **cazadores de talentos**.

Los *head hunters* son o agencias especializadas de consultoría internacional o personal que trabaja por su cuenta( *free lance*) que se dedica a estas tareas.

A diferencia de lo que hemos visto los *head hunters* no ponen nunca un anuncio e el periódico ni contratan tampoco directivos en el desempleo. Suelen buscar a sus presas entre el grupo de ejecutivos de éxito que trabajan en una empresa que obtiene grandes beneficios, que pertenece a una asociación profesional y que publica artículos y da conferencias.

Aunque los procesos suelen ser muy discrecionales y los contactos empiezan casi siempre con invitaciones a almorzar, se puede decir que existen algunos pasos que se siguen en *la caza de un talento*.

Encargo por parte del cliente.

Realización del *briefing* (Se analizan todos los parámetros que influirán en el reclutamiento).

Localización de candidatos.

Identificación de los directivos calificados a priori.

Entrevista inicial.

Presentación de candidatos.

---

Toma de decisión.

Negociación de las condiciones.

Comprobación de referencias.

Contratación.

Este procedimiento garantiza un éxito casi seguro. El único inconveniente es que los cazadores de talentos *head hunters* suelen cobrar por su trabajo el 33% del sueldo bruto del ejecutivo contratado al año.<sup>27</sup>

### 33.1. Nuevas formas de selección de personal.

En los últimos años han aparecido nuevas formas de selección utilizando métodos poco ortodoxos. Por ejemplo la *Empresa General Plastic* de España pone a sus candidatos de ingenieros a construir una catedral con piezas de plástico como las que hacen los niños. Además sólo se puede usar la mano zurda. Se pretende con ellos evaluar la capacidad de trabajo en equipo y las dotes de liderazgo. Así mismo, se les solicita a los candidatos cosas tan raras como hacer un plan de negocios para poner una panadería cerca de un polígono industrial.

Cada vez es más frecuente que los futuros empleados pasen por interminables dinámicas de grupo y presentaciones de casos prácticos ante directivos y por supuesto en inglés. De este modo se valora la iniciativa y la capacidad de trabajo en equipo. Ver el Curriculum parece cada vez más insuficiente. No es desusado que gentes con un brillante expediente académico sean malos profesionales, aunque claro siempre hay excepciones.

Dentro de estas nuevas formas de selección de personal podemos distinguir dos grandes grupos.

**Técnicas de entrevista grupal.** Estas sesiones se hacen en conjunto con los candidatos que concursan por un puesto. Usualmente existen dinámicas de trabajo que inician con una pregunta sobre un tema controversial por ejemplo .” *Usted es miembro del equipo de dirección de una gran cadena de almacenes y descubre que uno de los candidatos más prometedores ha robado ¿Que haría?...*”

En las dinámicas de grupo por lo general, se prefiere a candidatos que no monopolizan la charla ni mantienen posturas radicales.

Otras dinámicas son pedirle a los candidatos que “se vendan” durante 5 minutos así mismo, y solicitarles una estrategia para la implantación de una subsidiaria en México. Luego prepara durante una semana un caso para luego presentarlo en inglés ante 5 directivos. Muchas empresas transnacionales como **Xerox, British Petroleum, DHL, 3M** o las grandes consultoras, desde hace años usan estas técnicas. Ahora resulta muy habitual seleccionar a un alto directivo poniéndole en el papel del gerente de una empresa ficticia sobre la que se le da información financiera y se le pide que en una hora exponga las conclusiones.

---

<sup>27</sup> Puchol Luis “ Dirección y Gestión de Recursos Humanos” Esic España 1993.pp.131-133

---

Otros programas que caen dentro de este grupo de técnicas son: las entrevistas biográficas grupales, donde cada quien cuenta brevemente su Curriculum. La manera de presentarlo y la veracidad y honestidad son aspectos que se valoran .

Otras técnicas son : las dinámicas de grupo, la bandeja de asuntos; donde se le pide a los candidatos que den su opinión sobre como resolver un problema cotidiano en voz alta. Las simulaciones (*rol playing*), las jerarquización de problemas y la toma de decisiones colectivas son otras técnicas comunes.

En estas técnicas no es raro que el entrevistador le pida a usted que le cuente un chiste o que le pregunte cuantas pelotas de golf caben en una habitación. Por lo general, se pretende ver la espontaneidad del candidato y su iniciativa. Los clásicos consejos de vaya bien vestido, duerma bien una noche antes, piense en sus puntos débiles y fuertes por si te preguntan, escucha y sea sincero, no bastan . En la actualidad puede que le pregunten... “ ¿Cual fue la excusa que dio en su trabajo para venir a esta cita?. ¿A engañado a su jefe alguna vez?. ...” A veces, es común que se le pregunte al candidato que describa episodios laborales de su vida y cómo reacciono ante ellos. Una sugerencia general en todas estas técnicas es: Sea espontáneo y no mienta. Un error común entre jóvenes es dar una apariencia de lo que no se es y eso se nota. Si uno contrata profesionales jóvenes es de esperarse que no tengan una gran experiencia así que pavonearse sobre lo contrario suele ser contraproducente.

**Cuadro14:**  
**Técnicas grupales de Selección de personal**

- ◆ Entrevista biográfica grupal
- ◆ Dinámica de grupos (se plantean problemas)
- ◆ Bandeja de asuntos
- ◆ Simulaciones (*Business games*)
- ◆ Roles asignados
- ◆ Sin roles asignados
- ◆ Jerarquización (*Ranking*) (ponerse de acuerdo sobre un problema si no hay consenso no solución)
- ◆ Toma de decisiones.

Fuente: Elaboración propia

**Centro de evaluación (Assesment centre) .-**

Son centros donde se reúne a los candidatos de diversos lugares países o regiones Normalmente existen programas de tres o mas días donde se aplican exámenes psicotécnicos, de personalidad,

---

entrevistas, exámenes de inglés y hay distintas rutinas y dinámicas. Por ejemplo, se les da a los candidatos una brújula y un mapa y con tabloncitos se le pide construir un puente.

Comunes también son los talleres vivenciales donde se le indica un candidato específico que es el alcalde de un municipio conurbano del Estado de México donde pronto llegará el metro. Se le pide a un grupo una estrategia de contención social dado que dicha obra afectará varias casas de una zona proletaria, altamente conflictiva.

En algunos otros casos se entrevista a los candidatos vía televisión a distancia y se graban dichas entrevistas en un disco compacto junto con el *curriculum* del candidato. El director de Recursos humanos sólo tienen que introducir a su computadora el disco para ver al mejor candidato. Esta práctica es cada vez más popular empresas como **Compaq**, **Carrefour**, **Schwppes**, **ING direct**, **Cap gemini** – **Ernest Young** o **Credit Suisse** usan el Cd – Room.

Otras modalidades de interés que hasta hace poco sólo se usaban para capacitación de gerentes, son los programas *outdoor training*. En estos talleres por lo general se realizan en un centro alejado de la ciudad. Se pide a los candidatos cosas como: Construir con cuerdas un helicóptero, hacer *rappel* en una colina, encender fuego, simular un accidente y transportar a un supuesto herido y hacer distintos juegos de pistas. Aunque este tipo de pruebas son muy costosas y de momento pocas empresas lo usan (en España **ONO** y su equipo de distribuidores). Empresas como **Apple** la sustituyó hace años por entrevistas. Por lo general, el *outdoor training* suele hacerse por motivos adicionales a la simple contratación, por ejemplo, promocionarse entre un grupo de universitarios de interés o bien para conseguir notas en revistas y publicaciones como una empresa vanguardista.

---

## **RESUMEN**

---

La selección de personal es una de las actividades más importante de la función de recursos humanos. Su papel es tan estratégico que puede ser comparada con la sangre que se le traspara a un enfermo para recobrar la salud. Si ésta sangre esta enferma. El paciente moriría pero si es joven, y sana podrá recobrar la salud. Es verdad que ésta analogía es limitada porque no todas las organizaciones están enfermas sin embargo, es valida ya que ilustra el papel fundamental que tiene el seleccionar al personal que en el futuro trabajará en la empresa y eventualmente puede hacerse con la dirección.

La selección de personal es una de las funciones clásicas de recursos humanos y en muchas empresas la más importante. Para llevarla a cabo de un modo preciso, es necesario aplicar un proceso de 10 pasos que van desde la detección de la necesidad de un nuevo empleado, hasta la evaluación del empleado ya seleccionado en su puesto de trabajo.

Si bien existen diversas técnicas para garantizar la selección de un empleado las diversas investigaciones que se han presentando indican , el factor clave que tiene la entrevista en la decisión final representando incluso hasta el 80% del peso total.

---

## 34. CUESTIONES

---

En su opinión, cuál es la técnica más efectiva para la selección de personal en una mediana empresa dedicada a la venta de productos farmacéuticos.

Discuta en términos de coste-beneficio, cuál es la verdadera efectividad de las pruebas psicométricas en relación con la entrevista.

Diseñe una estrategia que contenga los pasos para seleccionar a 3 ingenieros de telecomunicaciones que deban instalar y diseñar sistemas y aplicaciones telemáticas en una empresa mediana de consultoría en sistemas.



- 
- Los *Head Hunters* son agencias especializadas de consultoría internacional o personal que trabaja por su cuenta.

Verdadero ( )

Falso ( )

- De todos los instrumentos de selección, la entrevista es la más decisiva

Verdadero ( )

Falso ( )



---

## 36. BIBLIOGRAFÍA

---

Maestra en Psicología. Gloria Valentina Morales Llavín

LART *Valuación de Puestos*, Petróleos Mexicanos. 1992 México.

Del Valle Vicente - Gómez de Agüero José L- Gómez. " *Recursos humanos* " Mc Graw Hill 1996 1a edición. España 1996 pag. 36

Byars y Leslie W. Rue. " *Gestión de Recursos humanos*" Edit. Irwin 1a. Edición 1996 España pag. 184.

Richard Luthorp " *Who 's Hiring Who*" Reston Va publishing 1976 pp.169 -171 citado por Gary Dessler " *Administración de personal* " . Mac Gaw Hill.

Rul-ál Bades : " *Administración de Recursos humanos*" Edit. ETEA 3a edición pp. 171

Famularo Joseph "Hand book of Modern Personnel Administration " citado por Dessler op cit.

Puchol Luis " *Dirección y Gestión de Recursos humanos*" Esic España 1993.pp.131.

## 37. ESTUDIO DE CASO: TALLER DE SELECCIÓN DE PERSONAL: LA ENTREVISTA

**Objetivo :** Decidir si el candidato es el idóneo a ocupar el *Asesor de servicios en Internet de la empresa Telefónica de España*.

### Antecedentes :

Telefónica de España como uno de los grandes operadores internacionales en materia de Telecomunicaciones, siguiendo las mejores practicas ha decidido penetrar en el negocio de los servicios de *Internet*. Para tal propósito se ha dado a la tarea de reclutar a candidatos a ocupar el puesto de *Asesor de Servicios de Internet* el cual tiene el siguiente Análisis de puestos.

Análisis del puesto de <i>Asesor de servicios de Internet</i> .				
<b>Objetivo del puesto:</b> Asesorar a las empresas pequeñas y medianas en la Unión Europea en la utilización de los servicios de Internet	<b>Formación profesional:</b> Ingeniero en Telecomunicaciones o Licenciado en ciencias de la informática		<b>Complejidad del trabajo:</b> Atención simultánea a de 10 a 15 proyectos mensuales de instalación y servicio.	
<b>Actividades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar los paquetes en el ámbito de usuario para el uso de Internet</li> <li>• Realizar instalaciones de tarjetas y de la instalación necesaria para operar con eficiencia.</li> <li>• Impartición de cursos taller sobre el uso y potencialidades de Internet.</li> <li>• Asesorar en la explotación comercial de los navegadores y las normas de seguridad.</li> <li>• Mantenerse actualizado en el estado del arte en la materia.</li> </ul>	<b>Formación adicional:</b> Cursos de posgrado sobre administración y mercadotecnia son deseables. Ingles 100% Manejo de paquetería comercial en el ámbito usuario.	<b>Experiencia :</b> Es deseable un año de experiencia en materia de comercialización de servicios de Internet	<b>Responsabilidades.</b> Manejo de un ordenador portátil y del software sobre Internet	<b>Relaciones:</b> Se requiere trato en el ámbito de directores de empresa medianas y pequeñas. Se relaciona con expertos técnicos en el área de su competencia.
<b>Iniciativa:</b> Se requiere de la resolución de problemas de ingeniería y administración que cae dentro de una amplia variedad. Es necesario la aplicación mejorada de un software universal a condiciones muy específicas.	<b>Esfuerzo físico:</b> Requiere conducir un vehículo por áreas con tráfico y estar sometido a stress y a ruidos.	<b>Esfuerzo mental:</b> Trabajo intelectual sometidos a presiones de trabajo orientadas al logro.	<b>Riesgos de trabajo.</b> Mínimos considerando la naturaleza intelectual operativa del trabajo.	<b>Características personales:</b> Joven entusiasta, de carácter moderador, facilidad de palabra, orientado a retos y dispuesto a retos con proyección de crecimiento importantes.

Usted junto con un grupo de 4 expertos ha sido invitado a participar en el proceso de selección para lo cual deberá de entrevistar al aspirante designado mediante *el método de panel*.

---

**Se Pide:**

Organice el equipo de entrevistadores definiendo las preguntas que cada uno realizara seleccionándolas de las que aparecen en su libro. Es importante que las preguntas se sucedan de manera intermitente por parte de los diversos entrevistadores.

Así mismo alguna de las preguntas deberán hacerse en ingles para probar la habilidad del candidato para el dominio del idioma en condiciones comerciales y de negocios.

**Tiempos estimados del taller:**

- Organización del grupo de entrevistadores: 15 minutos
- Preparación de preguntas por parte de los entrevistados: 5 minutos
- Realización de la entrevista: 15 - 20 min.
- Decisión del grupo sobre el candidato: 10 minutos
- Informe de la decisión al candidato: 10 minutos
- Retroalimentación por parte del profesor: 5 minutos
- **Tiempo total del taller:** 65 minutos.

---

# Capacitación y desarrollo

## Unidad Didáctica N° 5

### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

---

- Diferenciar el concepto de Capacitación, tradicionalmente usado y el de desarrollo humano, el cual, es más integral, de largo plazo, y tiene un enfoque más humanístico.
- Describir la manera en que se realiza un plan de Capacitación tradicional.
- Ilustrar las ventajas que tiene la realización de una auditoría de Capacitación.
- Introducir los conceptos de reciclaje y empleabilidad.

---

## 38. CONCEPTOS BÁSICOS

---

Desde inicios de este siglo la función de capacitación y adiestramiento como se le conoció en sus albores, ha sido a partir de 1917, fecha en el que se creó el primer curso de administración de personal en la **Warton University**, una de las tareas más significadas de la gestión de recursos humanos.

Sin embargo, si reflexionamos sobre los conceptos mismos, veremos que por ejemplo, la palabra *adiestramiento* es del todo inadecuada para referirse a personas ya que recuerda de una manera vaga los experimentos pavlovianos con animales, a los cuales se les adiestraba, lo que hace muy desafortunada su utilización, en una función que se preocupa cada día más en enfatizar su carácter humanista. Recientemente, esta palabra ha sido sustituida por sinónimos como: Capacitación, Capacitación y más recientemente por Desarrollo Humano.

Por lo general las organizaciones no distinguen los programas de Capacitación. En España se designan genéricamente como *Capacitación* y más vanguardistamente Desarrollo Humano. Por ello, conviene definirlos con claridad.

### 38.1. Definición de Capacitación y desarrollo humano

**Capacitación:** Es el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando su conducta y sus habilidades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

**Desarrollo Humano:** Es el proceso mediante el cual se busca el desarrollo amplio de los miembros de una organización mediante el desarrollo permanente de las habilidades técnicas y humanas que potencien las conductas y las habilidades de las personas para el logro de sus objetivos personales, armonizados estos, con los de la organización.

Como se puede observar, la distinción entre ambos conceptos radica fundamentalmente en que la *Capacitación*, busca mejorar las habilidades porque así conviene a la organización, y en el segundo se pretende no solo modificar las habilidades, sino también la conducta y las actitudes, de manera que los beneficios no solo sean para la organización, sino también para las personas. En la práctica la distinción de los conceptos es más *clasista*.

La *Capacitación* está dirigida hacia los empleados y los trabajadores y los *programas de desarrollo*, se orientan más bien a la parte gerencial. Aunque moleste la afirmación por la idea de la democracia y la igualdad en la que hemos sido educados, la razón de que esto sea así tiene que ver entre otras cosas con los costos.

El seguimiento personalizado del desarrollo de una persona en la organización, resulta caro y pocas veces se lleva a cabo, como veremos más adelante. Para la mayor parte de los administradores, la *Capacitación* obligatoria, *estilo lluvia* que le cae al que se deje, sigue siendo la práctica más observada en las empresas. De este modo, se cumple con la Ley, ya que en los países occidentales suelen haber leyes que obligan a la Capacitación de los trabajadores.

## 39. MODELO CLÁSICO VERSUS MODELO DE DESARROLLO HUMANO

Las diferencias básicas entre el contenido de los programas de Capacitación, versus los que se estructuran con la filosofía del Desarrollo Humano, se aprecian en la siguiente tabla:

**Cuadro 1:**  
**Capacitación vs Desarrollo humano**

	Capacitación de personal	Desarrollo humano
<b>Objetivo</b>	Busca reducir los accidentes, mejorar la competitividad, aumentar la eficacia del trabajo, cohesionar a los trabajadores y motivarlos, reduciendo entre otras cosas, aspectos como el absentismo	Busca el desarrollo integral de todas las potencialidades del trabajador, que permitan alcanzar, los objetivos de la empresa armonizándolos con las aspiraciones personales. Como resultado, no solo existe un crecimiento de la generación de riqueza por parte de la empresa, sino un verdadero crecimiento personal.
<b>Medios</b>	Programas de Capacitación por tipo de puesto. Se basan en análisis de puestos, hay aulas; material didáctico, y formadores cualificados.	Estrategia general de desarrollo de los miembros vinculada estrechamente al plan de negocios de la empresa. Programas basados en planes de carrera y vida y en un sistema de inCapacitación de recursos humanos que está vinculado a los métodos de evaluación del desempeño y los sistemas de incentivos.
<b>Plan de Capacitación/ Plan de desarrollo</b>	Se busca responder las siguientes preguntas: el porqué y para qué de la Capacitación; a quién se va a dirigir; qué contenidos deben tener y cómo se mide el resultado. (número de quejas, devoluciones etc.)	Se establecen planes de carrera individualizados vinculados tanto a las necesidades de la empresa como a los intereses y las capacidades individuales.
<b>Contenidos</b>	Dependen de los sujetos a quienes se dirige la acción formativa, el problema que se afronta, y los cambios que se requieren, como consecuencia de la necesidad formativa.	Están vinculados al plan de desarrollo individual y a las carencias de sus ocupantes, bajo la filosofía del <i>justo a tiempo</i> . Es decir no se acumulan cursos por que si, sino solo si están relacionadas con una carencia sentida tanto de parte de la empresa como del trabajador.
<b>Métodos empleados para la Impartición</b>	Seminarios, conferencias, cursos, reuniones de trabajo que transmitan experiencia, sustituciones supervisadas, rotación de puestos. Enseñanza asistidas por ordenador.	Cursos impartidos por los trabajadores más cualificados con habilidad didáctica, trabajo en equipo, simulaciones, prácticas de supervivencia, cursos de posgrado en Universidades bajo la idea del desarrollo continuo. Se busca incrementar el nivel de escolaridad general a todos los niveles.
<b>Materias de Capacitación</b>	Hay un nivel básico donde se busca desarrollar habilidades de cálculo y lectura; otro nivel de Instrucciones de trabajo; como procedimientos, manejo de equipos etc.; Otro nivel de Gestión donde se imparten materias de tecnología, calidad, organización, marketing; y un último nivel directivo, donde se imparte cursos de dirección de proyectos y estrategias.	Usualmente se distinguen tres niveles de planificación: los empleados y trabajadores, los técnicos y personal universitario con estudios de licenciatura; y los ejecutivos. Con base a las necesidades del negocio se establece el plan maestro de desarrollo humano, que varía dependiendo del sector de la empresa al que esta dirigido y del nivel educativo de los empleados.
<b>Perfil de los formadores</b>	Instructores contratados por empresas que concursan a la base del menor costo para la empresa.	Instituciones de reconocido prestigio, así como, empleados y ejecutivos de la misma organización, altamente cualificados y con habilidades didácticas.

Fuente: Elaboración propia, la parte de la Capacitación fueron extraídos libremente de la obra de la Federación andaluza de Centros de Estudios Privados (FACEP) "Dirección y gestión de Recursos humanos" Plan de Capacitación continua. 1996-1997.

---

Como se observa un plan de Capacitación no necesariamente es malo, y cuando se lleva a cabo con seriedad y rigor trae muy buenos resultados tanto para la Organización, como para los trabajadores. Sin embargo, el Desarrollo Humano es una estrategia mucho más amplia que relaciona dos cosas que suelen estar siempre mal vinculadas: La misión y los objetivos de la empresa, con las necesidades de crecimiento y el sentido de la vida de las personas.

## 40. IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

Independientemente de la visión y la estrategia que se decida tomar, es un hecho universalmente aceptado y demostrado empíricamente, que la Capacitación de trabajadores es un determinante fundamental de la productividad y la competitividad. Adicionalmente, hay otro efecto que ha sido estudiado solo muy recientemente. La *Capacitación* contribuye a que las personas se integren a las normas, valores y criterios de la compañía, que determinan la cultura de la empresa donde trabajan, haciendo suyos sus objetivos.

Si bien, muy pocos autores destacan ésta característica, tanto de la *Capacitación* como del *Desarrollo Humano*, es en realidad un agente de cohesión social muy importante. ¿Cuántas veces no ha ido usted a un curso y pasados unos meses recuerda poco o nada del contenido del mismo?. Sobre todo si no esta relacionado con su tarea. Sin embargo, a los compañeros que conoció en ése curso, seguramente hasta el día de hoy serán grandes colegas y con ellos intercambiará inCapacitación y ayuda. Ahora que han tomado relevancia y popularidad los programas de calidad, es innegable que todos los esfuerzos por satisfacer las necesidades de los clientes, pasan primero por el desarrollo de programas extensivos del conocimiento de la propia empresa, sus productos y sus recursos.

La velocidad de los cambios tecnológicos hacen indispensable para una organización ir preparando y formando a sus miembros, ya que es una determinante de la competitividad y la productividad en la organización.

Existe un último componente de la importancia de la *Capacitación*, y es que es hay una obligación legal que deben cubrir las empresas en la mayor parte de los países desarrollados.

La importancia de la *Capacitación* puede ser agrupada en seis aspectos que son:

- Mejora la productividad y la competitividad organizacional.
- Promueve la implantación y difusión de la cultura organizacional.
- Es un instrumento muy poderoso de la socialización y la comunicación organizacional.
- Mejora la calidad y la satisfacción del cliente.
- Adapta el capital humano de la organización a los cambios tecnológicos.
- Es una obligación legal.

---

## 41. LA PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

---

La forma tradicional en el que se elaboran los planes de aprendizaje de nuevas habilidades y capacidades, entre el personal, es la siguiente:

En primer lugar, se definen las competencias que deberían de tener las personas en la organización, esto incluye conocimientos, habilidades y actitudes. Por *conocimientos* debe entenderse los conceptos, principios, reglas y procedimientos que tenemos que aprender para adquirir habilidades. Por *habilidades* debe entenderse la capacidad de hacer algo concreto y observable. Las habilidades pueden ser de cuatro tipos:

- *Habilidades psicomotoras*: como escribir a maquina, reparar motores etc...
- *Habilidades actitudinales*: tales como ser puntual, ordenado, etc...
- *Habilidades cognitivas*: como sumar diferenciar elementos de un plano resolver problemas técnicos, etc.
- *Habilidades interactivas* como escuchar, comunicarse con corrección. El saber cuales son las habilidades requeridas nos permitirá el diseño de un plan de Capacitación adecuado.<sup>28</sup>

Las actitudes están definidas por las normas de conducta de lo que se considera bueno para una empresa, p.e. disponibilidad, sociabilidad, trabajo en equipo, etc...

Esta etapa implica la elaboración de un plan, en el cual se responde a las siguientes preguntas: ¿Es adecuado a la estrategia de la empresa?, ¿Cubre las necesidades?, ¿Existen los medios necesarios?.

En segundo lugar, se define el *diseño* dentro del cual se incluye: los requisitos previos o de entrada que requieren los candidatos; el tiempo que se dedicará a éste propósito; y la forma en que se evaluará los resultados del plan de Capacitación. Se responden a ciertas cuestiones: ¿Qué conocimientos/habilidades y actitudes se deben transmitir?; ¿En qué medida?; ¿Cuándo se dará?; ¿Cuánto durará la Capacitación?; ¿Con qué medios deben realizarlo?. Además se aclara quien será el instructor, si éste es interno o externo a la empresa, y los responsables de la Capacitación.

En tercer lugar se determina el grado de retroalimentación existente entre el grupo formado, la Capacitación, y la eficacia pedagógica.

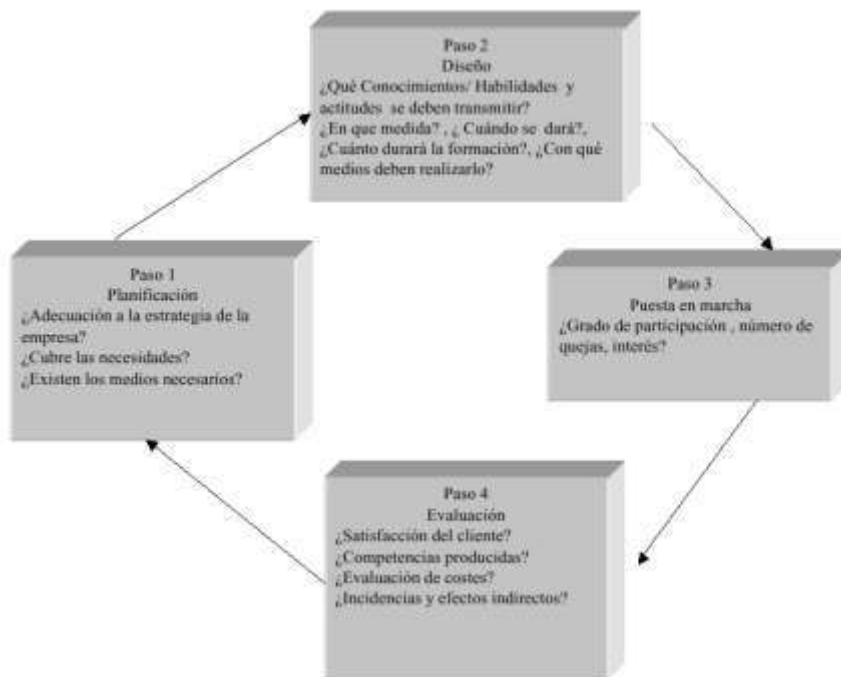
En cuarto lugar se realiza una evaluación de todo el proceso, contestando éstas preguntas: ¿Cuál es la satisfacción del cliente?, ¿qué competencias fueron producidas?, ¿cuánto costó el programa?, ¿cuáles se espera que sean sus efectos indirectos?.

---

<sup>28</sup> FYCSA "Organización y gestión de recursos humanos" Editado por FYCSA España 1997 pag. 69



**Gráfica 1**  
**Elaboración de un plan de Capacitación**



Fuente: Elaboración propia

Para llevar a cabo la Capacitación, existen diversos métodos cuya efectividad depende del tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo, y de la disponibilidad de recursos. En la practica las empresas suelen tener preferencia por cierto tipo de método, en atención a aspectos culturales o de coste. Generalmente existe una clara diferenciación de técnicas dependiendo del tipo de puestos. Los ejecutivos por lo general, - como están muy ocupados - suelen asistir a programas de fines de semana, o a cursos con fuerte énfasis en los estudios de caso, y talleres vivenciales. Un método no indicado pero cada vez más usado en la alta dirección, es el llamado *outdoor training* que son ejercicios donde se provocan deliberadamente situaciones de crisis, y se obliga a los ejecutivos a compartir experiencias limites, cercanas a la sobrevivencia para detectar estilos, respuestas, valorar el trabajo de equipo, formas de resolución de conflictos y otras cuestiones, consideradas como cualidades directivas. Dentro de los métodos más utilizados podemos mencionar los 10 siguientes:

**Cuadro 2**  
**Métodos de Capacitación**

Medio	Consiste en	Quien	Como funciona	Cuando se usa
<b>Conferencia</b>	Hablar a un grupo con preparación previa	Instructor/ experto	Se presenta inCapacitación sobre un tema determinado	Para presentar mucha inCapacitación en poco tiempo.
<b>Capacitación en el trabajo</b>	Se demuestra la realización, se explican requisitos, se observa al alumno.	Instructor / mando con participante	Demostrar – decir – hacer. Se observa la realización y se practica en el puesto de trabajo.	El entrenamiento de habilidades.
<b>Instrucción programada</b>	Usando un material muy preparado el alumno comprueba su propio progreso	Instructor /alumno	El alumno maneja material audiovisual escrito y programas de enseñanza asistidos por computadora.	Proporciona retroalimentación a nivel individualizado
<b>Autoestudio</b>	Usando material escrito (Libros, artículos) el alumno estudia en el aula a su propio ritmo.	alumno	El alumno termina sus estudio, es evaluado y continuará a la etapa siguiente.	Cuando es necesaria la atención individualizada.
<b>Visita (viaje de practicas)</b>	Visita a situaciones reales con orientación planificada.	Grupo muy pequeño con instructor.	El propósito de la visita debe ser claro. El instructor explica y contestan preguntas.	Para orientar e incrementar el entendimiento de las condiciones actuales.
<b>Demostración</b>	Mostrar y explicar como se hace, utiliza o funciona algo.	Instructor alumnos	El instructor demuestra las etapas paso a paso.	Para familiarizarse de un modo muy simple, comprensible y realista.
<b>Discusión en grupo</b>	Discusión de un problema común con conclusiones de los participantes.	Instructor, expertos y practicantes.	Preguntas que invitan a la discusión.	Para involucrar al grupo y estimular su participación.
<b>Tutela</b>	Instrucción individual	Instructor, mando/ alumno	El instructor trabaja con el empleado para mejorar la realización de sus trabajo.	Orientación practica, seguimiento individualizado.
<b>Listas de comprobación</b>	Material escrito que recuerda al alumno un procedimiento.	Alumno	Se utiliza en el entrenamiento para asegurar la realización correcta.	Sustituye al entrenamiento cuando no se hace por alguna razón. O para recordar después de ésta.
<b>Material de exposición (paneles, cartel, modelos)</b>	Exhibir materiales en el aula.	Participantes.	Los participantes interaccionan con los materiales (leyendo, tocando, viendo, jugando).	Para proporcionar Capacitación adicional. Para una mayor interacción.

Fuente: Capacitación y consultoría SA. Op. Cit. Pag. 6/14

Además de éstas técnicas, existen las dinámicas de equipos como son: los estudios de caso; la lluvia de ideas; la sesión de tribunal; el *Phillips 6/6*, etc. que se describen con toda profundidad en la Unidad 9 de éste libro.

La planeación del desarrollo humano, como ya he dicho es mucho más rara que los programas tradicionales de Capacitación. Puede ser desarrollado en 7 etapas que van desde la definición de las necesidades de Capacitación, hasta la planificación general del desarrollo humano.

**Cuadro 3:**  
**Planeación del desarrollo humano en la organización**

<b>Etapa I</b>	Definición de las necesidades del negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de las necesidades de capital humano a:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Corto plazo.</li> <li>• Largo plazo.</li> </ul> </li> </ul>
<b>Etapa II</b>	Planificación de recursos humanos por grupos de habilidades ( <i>Skills</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de habilidades existentes.</li> <li>• Análisis de habilidades necesarias.</li> </ul>
<b>Etapa III</b>	Determinación de brechas existentes ( <i>Gaps</i> ).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de planes de desarrollo individualizado, en tres tiempos: asignación, rotación traslado y Capacitación.</li> <li>• Decisión de reclutar personal para necesidades de corto plazo.</li> </ul>
<b>Etapa IV</b>	Formalización de los planes de desarrollo individualizados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Captura de los planes de carrera en medios magnéticos.</li> </ul>
<b>Etapa V</b>	Planificación general del desarrollo humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los indicadores de rotación de personal por tipo de puesto.</li> <li>• Determinación del número de directores, gerentes, licenciados técnicos y trabajadores a requerir.</li> </ul>

Fuente: *Elaboración Propia*

La creación de un programa de desarrollo humano, aunque suena bastante fácil implica una serie de supuestos, no siempre sencillos de cumplir como son:

- Una clase dirigente con visión de largo plazo y habilidades de planificación.
- La existencia de un plan de negocios.
- La existencia de un sistema de Capacitación de personal actualizado.
- El conocimiento claro de los puestos de una organización por parte de todos, lo cual significa en principio, contar al menos con análisis de puestos actualizados, lo que es increíblemente raro en una empresa.
- Disponibilidad gerencial de hacer seguimiento individualizado del desarrollo de cada empleado a tres años, debiéndose revisar dicho plan de educación al menos cada año.
- Revisión anual del inventario de habilidades en la organización y adecuación del plan de recursos humanos, y consecuentemente, el de *desarrollo humano*, al menos cada año.

---

Como es evidente, no cualquier organización tiene estas características, ni la disponibilidad de estos recursos.

Un plan de *Desarrollo Humano* es caro, difícil de hacer y conducir con seriedad, por eso, es común que la mayor parte de los programas de *Desarrollo Humano* se vuelvan de *Capacitación*, operativos y cuantitvistas. Es decir, contadores y evaluadores del número de cursos impartidos.

## 42. EL DESARROLLO Y LA CAPACITACIÓN DE DIRECTIVOS

---

Uno de los temas mas importantes de las área de Capacitación es la relativa al desarrollo humano de sus directivos.

**DEFINICIÓN.** Es el programa patrocinado por la organización que se destina a instruir a empleados con responsabilidad ejecutiva para que se desarrollen profesionalmente y en el futuro, ocupen puestos de nivel superior.<sup>29</sup>

Dentro de los beneficios que reporta el desarrollo de directivos cabe señalar: Mejora la identificación de personal de alto potencial; ayuda a anticipar los problemas antes de que surjan; reduce los choques por los cambios en promociones y reemplazos; y el mas importante de todos, mejora el capital humano en la empresa.

Existen tres modalidades de Capacitación de directivos:

El plan individual a corto plazo que es de seis meses.; El plan individual de mediano plazo que va de seis meses a un 2 años y el plan individualizado de largo plazo que excede los 2 años.

*El plan de Capacitación a 6 meses:* normalmente implica al jefe inmediato en la capacitación mediante la tutoría, así como, la asistencia del directivo a cursos ejecutivos de corta duración.

Es común el uso de juegos empresariales *Bussiness Games* que son ejercicios donde se suministran a los alumnos situaciones sobre la empresa y datos como balances producción y ventas. Con el uso de las computadoras en breve tiempo, los alumnos pueden sugerir cursos de acción, simulando la realidad.

*Los planes de mediano plazo:* Son más comunes y estén ligados como se verá después a los planes de carrera y a la evaluación del rendimiento y el potencial. Es podríamos decir, la Capacitación mas recomendada y frecuente .

*Los planes a largo plazo de más de dos años.* Normalmente se usan para directivos clave a los cuales se les hace un plan de carrera detallado y de largo plazo. Para la compañía es muy importante su retención. Sin embargo, estos planes tienen la desventaja de verse afectados por las contingencias que son frecuentes en el largo plazo por lo cual es necesario su revisión anual.

---

<sup>29</sup> French Wendell L. "Administración de personal (Desarrollo de Recursos humanos)" Limusa México 1989 pag. 386- 87

---

### 43. EVALUACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO HUMANO

---

Los esfuerzos de Capacitación raramente se evalúan y existen pocas investigaciones empíricas que puedan ser reproducidas al ámbito de la empresa que faciliten ésta tarea. Casi siempre la evaluación consiste en un formulario de preguntas dirigidas a los capacitados donde se les inquiriere sobre el instructor, el aula, el material de estudio, las facilidades didácticas, etc. En la práctica, esto contribuye muy poco a retroalimentar el esfuerzo de Capacitación, entre otras cosas, porque rara vez los comentarios de los alumnos llegan al instructor. Si el maestro es decididamente malo, no se le vuelve a contratar y se acaba.

Si esto es así, entonces ¿qué es lo que se debe hacer?

A riesgo de ser simplista puedo decir que existen al menos, cinco niveles de evaluación posibles:

1. La evaluación teórica de lo aprendido por el capacitando Mediante exámenes, trabajos, exposiciones, participación en discusiones, y lecturas dejadas durante el curso.
2. La medición del grado de satisfacción del capacitando con el curso, y su opinión sobre su aplicación a su trabajo.
3. El seguimiento del desempeño del capacitando en su trabajo luego de la Capacitación y su comparación con su rendimiento pasado.
4. La medición de índices que llevaron a impartir la Capacitación. (Absentismos, satisfacción en el trabajo, reclamaciones, rechazos, número de perdidas, etc.)
5. La evaluación experimental con grupos de control y grupos experimentales.

La primera forma de evaluación requiere poca explicación, ya que todos a lo largo de nuestra vida hemos experimentado esta evaluación, que por otra parte, es a veces injusta, porque proviene, del profesor de la materia.

La evaluación de la satisfacción del capacitando tampoco requiere demasiada explicación, ya que como he comentado, es la más usual.

El seguimiento del desempeño por curso, es algo más “innovador” pero también más complicado de hacer. Aquí la idea consiste en observar de un modo estructurado la conducta del capacitado por parte de sus subordinados, jefes y compañeros. Esto es difícil, y también tiene una importante carga subjetiva.

La medición de índices, es más objetiva, sin embargo, tiene el problema de que no siempre un aumento o reducción de errores o reclamaciones son consecuencia de la *Capacitación*. Sin embargo, cuando es posible identificar dichos indicadores, sin duda es una forma muy válida de evaluación.

La evaluación experimental, es algo más sofisticado que requiere una gran cultura administrativa y por supuesto, justificación económica. En esta opción, se selecciona un grupo de trabajadores a los que se

---

les dio la capacitación y se compara su productividad o su actitud contra otro grupo que no la ha recibido.

Independientemente del tipo de evaluación por la que se desee inclinarse, un problema que subyace, es que en todos los casos, debe de ser válido el método como *predictor* del efecto positivo de la capacitación. Dicho de un modo más claro. ¿Quién asegurara si hacer un examen, prueba que esas son las competencias que requiere una persona para hacer mejor su trabajo?.

Existen otras formas de validez que es de interés comentar son:

- Validez de la Capacitación; grado de aprendizaje de los capacitados.
- Validez de transferencia; grado en el que el programa o curso de Capacitación de transfiere al puesto.
- Validez intra-organizacional; grado de efectividad al ser aplicado a otros empleados de la organización.
- Validez extra organizacional: grado de efectividad cuando el programa se aplica a otra empresa, o a otro país.

Finalmente, quizás lo más importante de la evaluación de la Capacitación, es su traducción a dinero constante y sonante, lo cual, también es bastante difícil, como no sea que se decida adaptar un indicador claro tal como el número de accidentes, gasto por mantenimiento correctivo, etc.

## **44. LA EVALUACIÓN DEL DESARROLLO HUMANO**

Para la evaluación del *Desarrollo Humano*, el proceso de evaluación se realiza en dos planos. De modo individual, con base en las evaluaciones del desempeño donde el jefe inmediato mide la efectividad del esfuerzo de desarrollo. De forma general, se mide el costo total, la productividad y los beneficios *ex-post facto*. Si la diferencia en los indicadores de productividad, es positiva, éstos beneficios se comparan contra la mejor opción financiera.

Conceptualmente la evaluación del *Desarrollo Humano* es más fácil, pero esta claridad y facilidad se paga con la estructuración previa del programa que es comparativamente más exquisita y elaborada que un programa tradicional de Capacitación.

---

## 45. AUDITORIA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN

---

Existen dos errores comunes en todos los planes de Capacitación, estos son:

Error 1. La Capacitación no es adecuada para resolver las necesidades de la empresa. Ejemplo: hay reclamaciones de clientes pero éstas no se resuelven con cursos, sino con mejora de los materiales con los que se elabora el producto.

Error 2 . La Capacitación no es acorde con la estrategia de la empresa. Ejemplo: se programan cursos de Calidad Total sin que dicha estrategia vaya a ser asumida por la empresa.

Para evitarlos, se propone la realización de una Auditoria que evalúe mediante diversos indicadores, las actividades realizadas en cada una de las fases clásicas de un plan de Capacitación que son: Planificación; diseño; puesta en marcha de las acciones formativas; y evaluación de resultados, pasos que se describen con mayor claridad en el cuadro siguiente:

**Cuadro 4**

**Indicadores para llevar a cabo una auditoria de Capacitación**

Etapa del plan	Indicadores	Definición
Fase de planificación	<b>Coherencia</b>	Grado en que la necesidad empresarial se adecua a la estrategia de la empresa.
	<b>Idoneidad</b>	Justificación de un plan de Capacitación para cubrir una necesidad empresarial.
	<b>Viabilidad</b>	Posibilidad de ejecución del plan de Capacitación.
	<b>Orientación</b>	Elección de las orientaciones de la Capacitación en función de la necesidad empresarial.
Fase de diseño	<b>Contraste</b>	Comparación entre el análisis del puesto y el del individuo con objeto de obtener el contenido de la Capacitación y del público objeto.
	<b>Medios</b>	Elección del canal de transmisión más adecuado atendiendo al contenido y al público objeto.
	<b>Sincronía</b>	Necesidad de la armonía conjunta de los formadores, la programación, los ambientes donde se imparte la Capacitación y los medios
	<b>Capacidad pedagógica y técnica</b>	Grado en que el formador es poseedor de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para transmitir el contenido formativo. La capacidad pedagógica se orienta al "Cómo transmitir", mientras que la capacidad técnica se orienta al "Qué Transmitir".
	<b>Temporalización y secuencia</b>	Temporalización: Planificación temporal de acciones formativas. Secuencia: Encadenamiento lógico de los contenidos formativos.
	<b>Ambiente</b>	Grado en que el escenario físico facilita la transmisión del contenido formativo.
	<b>Soporte</b>	Grado en que las técnicas de apoyo elegidas complementan la acción formativa y facilitan la comunicación.
Fase puesta en marcha	<b>Retroalimentación</b>	Grado en que se fomenta la comunicación desde el público objetivo hacia el formador. Se materializará en aspectos como: grado de participación, número de quejas, felicitaciones, grado de interés del público objetivo, etc.
	<b>Eficacia Pedagógica</b>	Grado en que disponemos de los elementos apropiados para que a través de la comunicación, se consiga que el público objetivo, capte y comprenda los contenidos formativos.
Fase de evaluación	<b>Satisfacción</b>	Grado en el que se descubren las necesidades empresariales a cubrir por el cliente.
	<b>Competencias</b>	Nivel de transferencias de habilidades, conocimientos y actitudes que componen el contenido de las acciones formativas.
	<b>Correlación</b>	Efectos que la Capacitación tiene sobre las variables de explotación.
	<b>Eficacia</b>	Medición de los costos del plan de Capacitación en relación a las necesidades empresariales cubiertas.
	<b>Incidencias</b>	Medición de la presencia de efectos no deseados surgidos a raíz de la implantación de un plan de Capacitación.

Fuente: adaptado de Roman Onsaló – Sánchez Apellaniz "Auditoria de un plan de Capacitación" Dirección y Organización No. 15 julio septiembre 1995 pág. 22-29

La auditoria de la Capacitación, es algo completamente desusual en las organizaciones, pero considerando la frecuencia con la que se dilapidan los recursos de la empresa, y la persistencia de los dos tipos de errores enunciados, resulta altamente sugestiva. Aunque aquí, se ofrecen algunos



indicadores, estos pueden cambiar e incluso ser trasladados a aspectos numéricos dependiendo del grado de evolución de las empresas y su cultura. Idealmente la auditoría debe hacerse a priori o ex ante, sin embargo, es posible realizarla en el proceso, o bien, después de la Capacitación.

## 46. PROMOCIÓN Y RECICLAJE

Para que los procesos de promoción de una empresa funcionen correctamente, sobre todo, tratándose de directivos, deben quedar bien claro, cual es el precio a pagar por el desarrollo dentro de la organización. Esto implica generalmente sacrificar tiempo libre, ya que es común que las habilidades se incrementen con estudios, cursos y estudios de posgrado posteriores a la jornada laboral.

En ocasiones, ésta promoción implica tener que trabajar en otras provincias o en otros países. Algunos autores (**De Lucas 1969**) sugieren que hay actitudes que favorecen y limitan una promoción, entre las cuales, cabe mencionar:

**Cuadro 5**

### **Características positivas y negativas para la promoción**

<b>Características positivas</b>	<b>Características negativas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firmeza de convicciones</li> <li>• Voluntad de trabajar al máximo y conseguir que otros trabajen</li> <li>• Habilidad para inspirar confianza</li> <li>• Espíritu crítico</li> <li>• Estabilidad en el carácter</li> <li>• Tolerancia ante actos hostiles (Buen animo)</li> <li>• Seguridad en el trabajo y en el resultado</li> <li>• Tendencia a meditar en las decisiones</li> <li>• Facilidad de trato ( Tacto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intransigencia ante la critica</li> <li>• Pesimismo</li> <li>• Falta de iniciativa</li> <li>• Temor a la responsabilidad</li> <li>• Lealtad fluctuante</li> <li>• Falta de consistencia</li> <li>• Hostilidad</li> <li>• Bajos esfuerzos</li> <li>• Falta de simpatía.</li> </ul>

Fuente: De Lucas Ortueta Ramon "Técnicas de dirección de personal" 6 edición Madrid 1969. Pag 211

### 46.1. Definición de Reciclaje

Son los procesos educativos de transformación de las competencias personales de una persona en una organización.

Este nombre últimamente se usa frecuentemente en Europa, para calificar la necesidad de adquirir nuevas habilidades, pero es desafortunado porque sugiere que a las personas se les recicla igual que al papel. Independientemente de lo anterior, ésta denominación, como ocurre con el reclutamiento, es clara y sin duda debe de estar presente aún con su rotundidad y *darwinismo* social, en la mente de cualquier persona de nuestro tiempo. En una era marcada por la alta competitividad en los mercados de trabajo, muchos universitarios descubren con sorpresa que tras estudiar una carrera profesional las habilidades adquiridas con duro esfuerzo, ya no se necesitan pasados algunos años. Cuando esto pasa, ha llegado en momento de *reciclarse* y aprender de las nuevas tecnologías. Aunque hay poca investigación al respecto, los incipientes estudios en el campo, indican que existe una relación directa entre disposición al reciclaje y la edad. A mayor edad, mayor resistencia a participar en proceso formativos de reciclaje.

---

Recientemente, ha aparecido con el clásico efeumismo en ingles, *Empleability*, y su horrible traducción **Empleabilidad**, una interesante idea que sugiere que en épocas de altos niveles de desempleo, una obligación conjunta tanto del empleado como del empleador debe ser el mantener nuestras capacidades y competencias a punto, para asegurar nuestro nivel de empleo en cualquier sitio. Dicho de otro modo, el reciclaje y la empleabilidad buscan lo mismo: mantener las competencias personales con altos niveles de competitividad.

---

## RESUMEN

---

La Capacitación es una de las tareas más características de la función de recursos humanos, sin embargo, pese a ser una gran inversión, es extraordinariamente frecuente que los programas, estén desvinculados de la estrategia general del negocio y que no se realice ninguna planeación. Por lo general la administración y realización de la Capacitación, se lleva a cabo usando medidas cuantitativas que solo valoran marginalmente el gasto y la efectividad del esfuerzo formador.

Recientemente, ha comenzado a dominar en la literatura y en la práctica de gestión de las empresas más avanzadas, el desarrollo humano, en sustitución de los conceptos tradicionales de Capacitación. Este enfoque es más de largo plazo y está orientado hacia el desarrollo de competencias que garantizan la empleabilidad de las personas en el tiempo, más que la adquisición limitada de destrezas y conocimientos, que frecuentemente se olvidan y se pierden rápidamente.

Otro aspecto que ha sido sugerido, es la importancia que tiene la realización de auditorías de Capacitación mediante indicadores de gestión que evalúan en forma propositiva el éxito y la inversión que se realiza en el capital humano de la empresa.

---

## 47. CUESTIONES

---

- Discuta las ventajas y desventajas de llevar a cabo un programa de desarrollo humano en una empresa de servicios turísticos con ventaja competitiva basada en costos que tiene 15 personas y labora su campo de acción esta en Centro América.
- Resuelva en caso que se describe en el anexo único de ésta unidad.
- ¿Cuál considera usted que debe ser el tiempo dedicado a la Capacitación, en horas al año, que debe tener un ejecutivo o un mando medio *en su* empresa para hacer coincidir costes y beneficios.?

---

## 48. TEST: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

1. Desarrollo humano es el proceso mediante el cual se desarrolla el aprendizaje de los miembros de una organización, modificando su conducta y sus habilidades con el propósito de lograr los objetivos organizacionales.

Verdadero (  ) Falso (  )

2. El seguimiento personalizado del desarrollo de una persona en la organización, resulta muy costoso

Verdadero (  ) Falso (  )

3. Un plan de Capacitación busca responder las siguientes preguntas: el porqué y para qué de la Capacitación; a quién se va a dirigir; qué contenidos deben tener y cómo se mide el resultado. (número de quejas, devoluciones etc.)

Verdadero (  ) Falso (  )

4. Por habilidades debe entenderse la capacidad de hacer algo concreto y observable

Verdadero (  ) Falso (  )

5. Para llevar a cabo la Capacitación, existen diversos métodos cuya efectividad depende del tipo de alumno, de sus necesidades de conocimientos y habilidades, de la disponibilidad de tiempo, y de la disponibilidad de recursos.

Verdadero (  ) Falso (  )

6. Un plan de Desarrollo Humano es caro, difícil de hacer y conducir con seriedad, por eso, es común que la mayor parte de los programas de Desarrollo Humano se vuelvan de Capacitación

Verdadero (  ) Falso (  )

7. Dentro de los beneficios que reporta el desarrollo de directivos cabe señalar que se hacen mas astutos para disfrazar sus intereses.

Verdadero (  ) Falso (  )

8. La auditoria de la Capacitación, es algo completamente desusual en las organizaciones

Verdadero (  ) Falso (  )

9. Es común que las habilidades se incrementen con estudios, cursos y estudios de posgrado.

Verdadero (  ) Falso (  )

10. La idea de reciclaje es afortunada porque la gente puede reciclarse igual que el papel.

---

Verdadero ( )

Falso ( )

## **49. BIBLIOGRAFÍA**

---

- Federación andaluza de Centros de Estudios Privados (FACEP) "Dirección y gestión de Recursos humanos
- French Wendell L. " Administración de personal (Desarrollo de Recursos humanos " Limusa México 1989 pág. 386
- De Lucas Ortueta Ramón " Técnicas de dirección de personal" 6 edición Madrid 1969. Pág. 211.
- Roman Onsalo – Sánchez Apellaniz " Auditoria de un plan de Capacitación" Dirección y Organización No. 15 Julio Septiembre 1995 pág. 22-29

## 50. ESTUDIO DE CASO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

En la empresa el **Charro–Negro S.A.** la cual es una empresa dedicada a la producción de Tequilas de buena calidad que se exportan a Estados Unidos y Europa, y tiene un total de 200 empleados, el Lic. Romanones, un joven gerente de Desarrollo Humano recién contratado, ha detectado mediante una auditoría de Capacitación, las necesidades más importantes, en los tres niveles de los mandos medios y superiores de dicha empresa, conforme se describe a continuación

Alta dirección	Nivel de supervisión	Nivel técnico
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de majadores de Capacitación en Internet</li> <li>• Realizar juntas eficaces, mediante video conferencias y correo electrónico</li> <li>• Capacitación de equipos</li> <li>• Organización y planeación</li> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Manejo del estrés y comportamiento humano</li> <li>• Auto análisis;</li> <li>• Motivar al los demás</li> <li>• Administración financiera y presupuestos</li> <li>• Administración estratégica</li> <li>• Presentaciones ejecutivas</li> <li>• Técnicas de negociación y conflicto</li> <li>• Toma de decisiones, y desarrollo de estrategias y políticas.</li> </ul> <p>Costo promedio por hora: 30 dólares por participante. TOTAL DE HORAS ESTIMADAS 130 AL AÑO / Participante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Motivar a los demás</li> <li>• Fijar objetivos y prioridades</li> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Organización y planeación</li> <li>• Entender el comportamiento humano</li> <li>• Comunicaciones escritas</li> <li>• Administrar el tiempo</li> <li>• Capacitación de equipos</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Toma de decisiones</li> <li>• Realizar juntas eficaces</li> <li>• Delegación</li> <li>• Desarrollar y capacitar a subordinados</li> <li>• Seleccionar empleados.</li> </ul> <p>Costo promedio por hora:, equivalente a 35 dólares. TOTAL DE HORAS ESTIMADAS 150 AL AÑO/ Participante</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicación oral</li> <li>• Entender el comportamiento humano</li> <li>• Fijar objetivos y prioridades</li> <li>• Organizar y planear</li> <li>• Administrar el tiempo</li> <li>• Seleccionar empleados</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Uso de software a nivel usuario.</li> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul> <p>Costo promedio por hora 40 dólares. TOTAL DE HORAS ESTIMADAS 180 AL AÑO/ Participante</p>

Fuente: *Elaboración propia.*

El Lic. Romanones sólo dispone de 10,000 dólares este año, y ha sido requerido para diseñar un *plan de Capacitación y desarrollo*, por lo cual, debe de decidir si sugiere a la Alta Gerencia la realización de un programa que involucre a los tres niveles de organización, o bien, que se haga una selección de empleados en cada nivel.

Considerando que existen limitaciones presupuestales, y que los ejecutivos disponen de no más de 10 horas a la semana, debe de justificar si los cursos se llevarán a cabo, en Sábado o en Viernes por la Noche, lo cual, es bueno para la compañía pero impopular entre los mandos medios. El Lic. Romanones debe de dar su juicio técnico sobre qué cursos deben de eliminarse en atención a las restricciones presupuestales.

Con la Capacitación anterior.

---

**Se Pide:**

Diseñar un programa de Desarrollo Humano y ...

- Justificar sí, el programa de desarrollo debe ser por estratos jerárquicos, es decir, uno para cada nivel o uno para toda la empresa .
- Determinar qué días, son los más propicios para la capacitación y cómo se planeará el número de horas, en cada grupo durante el año.
- Indicar que cursos deben ser eliminados por ser no indispensables.



---

# La planeación de carrera

## UNIDAD DIDÁCTICA Nº 6

---

### OBJETIVOS DE LA UNIDAD

---

Destacar la importancia que tiene la planeación de carrera en una organización.

Ilustrar la manera en que se realiza la planeación de carrera.

Acotar los alcances, ventajas, desventajas, así como, las características que deben tener las organizaciones para llevar a cabo la planeación de carrera de un modo funcional y eficiente.

### 51. EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN DE CARRERA

---

Una vez que se ha realizado con gran esmero (y coste), el trabajo de seleccionar y formar a los empleados y directivos, es muy importante hacer un plan de lo que será su trayectoria futura dentro de la organización.

Aunque existen casos de organizaciones que hacen planes de carrera para puestos clave no ejecutivos, la generalidad esta referida a puestos de ejecutivos y esto tiene lógica, - aunque suene clasista y no deje de molestar - ya que si una secretaria se marcha de una empresa sorpresivamente, seguramente habrá problemas para cubrirla de inmediato, pero esto no durará más de una semana. Sin embargo, si el Director de Finanzas de la empresa, es cazado por un *head hunter*, es posible que exista una conmoción que origine en casos extremos, una reordenación de planes. Por esto, un empresa debe de asegurarse de que estará preparada a cubrir a todos los puestos clave de la organización con personal cualificado.

Esta visión como veremos enseguida, es la que domina en la mayor parte de las empresas que han aceptado *comprar* esta técnica. Sin embargo, el diseño de carreras desde una perspectiva histórica ha pasado por cuatro etapas.

**PRIMERA ETAPA (HASTA 1960):** Se concentra en estudiar la vocación de las personas y lo importante que resulta el vincularse a un trabajo compatible con las habilidades del individuo. Hay un énfasis en la importancia de seleccionar adecuadamente la profesión laboral.

**SEGUNDA ETAPA (1960 – 1965):** Se concentra en el desarrollo de directivos. Ubicada en un contexto de expansión económica en pleno auge de industrialización, en esta etapa se busca prever la

---

formación y el desarrollo. Tener sustitutos capaces que permitan conseguir a los mejores en las posiciones claves. Es un proceso secreto y cerrado orientado a “*coronar príncipes*”.<sup>30</sup>

**TERCERA ETAPA ( 1965 – 1970):** Se busca que los planes de carrera constituyan una guía de la trayectoria de la Alta dirección buscando prever la formación, la rotación de personal, las promociones, y en la medida de lo posible, los intereses individuales. La idea central sigue siendo el tener sustitutos capaces y dar un orientación profesional, así sea incipiente. En éste estado de desarrollo, la planeación de carreras sigue dirigida a una elite pequeña pero es más conocida y compartida entre el grupo dirigente.

**CUARTA ETAPA ( DESDE 1970 A 1990).** Se pretende que la carrera profesional concilie las aspiraciones personales con el desarrollo profesional dentro de la organización. Ubicada en un entorno general de crisis económicas recurrentes, la política de carreras se convierte en una de las técnicas más usadas de la gestión de recursos humanos, buscando la armonización de los individuos y las organizaciones.

**QUINTA ETAPA (DE 1990 A LA FECHA):** Se concentra en el desarrollo de competencias. Se distinguen tres tipos de competencias; competencias de conocimiento, competencias de personalidad, y competencias de inteligencia y aptitudes. Es un enfoque basado en mantener la *empleabilidad* de sus miembros y su grupo directivo tanto en la organización como fuera de ella. Se busca crear los llamados *Ejecutivos de clase mundial* capaces de competir con los mejores a nivel global.

La *planeación de carrera* por tanto tiene dos vertientes: una para la empresa que desea prever quienes serán los directivos que estarán en las posiciones claves a través de los años y otra, para los trabajadores que estarán interesados de conocer la trayectoria que pueden seguir en la organización como empleados de alto potencial.

## 11. Definición de plan de carrera

*Es un procedimiento sistemático para clasificar, valorar, desarrollar y encuadrar de acuerdo con las necesidades de la empresa y la potencialidad de las personas a los dirigentes de una empresa.*

## 52. PROCESO DE PLANEACIÓN DE CARRERA

---

Un proceso de planeación de carrera tiene 5 etapas:

Elaboración de un Inventario de ejecutivos actuales.

Evaluación del potencial ejecutivo.

Elaboración de planes de desarrollo gerencial individualizados.

Dibujo de cadenas de puestos.

---

<sup>30</sup> Pérez Velasco Víctor documentación usada en el curso de Peiro José María “*Planes de carrera*” GIO ETSIT UPM apuntes del MBA área recursos Humanos España 1997 pag. 1

## 12. Elaboración del inventario ejecutivo

Lo primero, es definir quienes son los *ejecutivos de la empresa*. Esta decisión es importante, ya que el seleccionar un gran número de puestos, incrementará los costos del proceso y por el contrario, hacerlo muy reducido, impedirá captar al talento humano de la compañía.

Aunque no existen reglas básicas, ya que depende de aspectos como: la rotación del personal ejecutivo, su cotización en el mercado nacional, el costo de formación y otras cosas; es común que los *inventarios* incluyan a los puestos de mandos medios que tenga a su cargo dirección de personal universitario o técnico especializado. El contenido de éste *inventario* varía también dependiendo las empresas.

Un inventario debe ser lo más simple y pequeño posible, y algo muy importante, la información, solo debe ser accesible al *Comité de Carreras* que esta integrado por la alta dirección de la empresa. El número máximo de copias de éste listado es una por Director.

Normalmente el número de personal en el inventario, no excede los 5 puestos por Dirección. Un inventario de ejecutivos tiene al menos la siguiente información:

Datos personales: (nombre, lugar de nacimiento, orígenes sociales, número y edad de los hijos, nombre y ocupación de la esposa, y preferencias de residencia).

Escolaridad: estudios universitarios, de especialización y posgrado, idiomas que habla y grado de dominio; manejo de equipos especializados y *formación* recibida por la compañía.

Experiencia: descripción pormenorizada de los puestos y las funciones realizadas, los tiempos de desempeño de cargos ejecutivos.

Evaluación del desempeño: incluye los resultados de sus últimas evaluaciones y los aspectos destacados de su contribución a la creación de valor en la empresa.

Evaluación del potencial: incluye los resultados de los exámenes de *percepción psicológica* y las valoraciones ejecutivas sobre su adecuación a los *perfiles de puestos* de la empresa.

Plan de *formación* individualizado; describe el programa de cursos o capacitación a la que esta sometido el candidato.

Expectativas y proyecto de vida: incluye el plan de vida y los objetivos personales del candidato a 1, 5 y 10 años.

Información sobre *El anclaje*: que son las razones por las cuales una persona permanece vinculada o anclada a un puesto o a la organización. Según **Schein (1977)** el anclaje tiene tres componentes: Las actitudes y los valores, las motivaciones y necesidades; y sus capacidades y habilidades.

Normalmente los *anclajes* de carrera no se descubren sino después de varios años, cuando las personas han tenido la oportunidad de elegir. *El anclaje* esta basado en lo que se ha sentido y vivido, ya que es difícil que puedan ser obtenidos con *test de rendimiento*. La importancia del *anclaje* radica en que

a través de él, es posible detectar áreas de estabilidad creciente sobre las que dedicará su futuro la persona evaluada. Cuadro 1

### **Inventario de anclajes**

Nombre:	Edad:
Formación:	Puesto actual:
Fecha:	
Clasifique de 1 a 8 cada una de estas 8 frases, asignando el 1 para la frase que en realidad mejor exprese su forma de conducirse, el 2 para la siguiente y así sucesivamente hasta el número 8. No se puede repetir ningún número. El número correspondiente a su clasificación debe ponerse a la izquierda de la frase, encima de la línea de puntos.	
<b>Dedicación a una causa</b>	Mi carrera debe estar dedicada a una serie de ideas y valores dominantes que yo puedo potenciar mediante mi trabajo. Debo trabajar para hacer del mundo un lugar mejor de lo que hoy es.
<b>Ser técnica o funcionalmente competente</b>	Deseo ser un especialista sentirse identificado con el trabajo y quiero ser el mejor en mi especialidad. Aceptar funciones de mando dentro de mi área de experiencia pero evitar funciones de mando en general.
<b>Iniciativa y creatividad empresarial</b>	Quiero construir mi propia organización, crear un nuevo producto, servicio o negocio, haciendo concurrir todo lo necesario para que así sea. Lo que construya deberá ser una prolongación de mismo.
<b>Estilo de vida integrado</b>	M trabajo y mi carrera deben estar genuinamente integrados con mi estilo de vida personal así como con mi situación familiar. Evitaré hacer apaños con el fin de armonizar lo personal y profesional si no son compatibles.
<b>Autonomía e independencia</b>	Necesito sentir bajo mi control mi propio destino, libre de normas y ritos de la organización así como horarios de trabajo, formas de vestir, clasificación profesional, etc.
<b>Afrontar desafíos difíciles</b>	Mi carrera debe darme repetidas ocasiones para hacer cosas desafiantes superando situaciones difíciles o ganando a otros competidores en situaciones de competitividad. Lo que hago es menos importante que tener la oportunidad de superar desafíos.
<b>Seguridad y estabilidad</b>	Necesito estabilizar mi vida, sentir que he hecho algo, tener un puesto que me ubique en un área o departamento concreto. Convertirme en parte de una compañía y poner mi destino y mi futuro dentro de ella.
<b>Ser un directivo competente</b>	Quiero alcanzar un puesto de alta responsabilidad donde mi trabajo impacte positiva o negativamente a la organización. Soy algo más que un generalista integrador de esfuerzos técnicos de otros. Necesito usar mi capacidad de análisis, habilidad de contacto personal y autodomínio emocional.

Fuente: Tomado de Peiró op. Cit. Pág. 11

En la actualidad, existen una amplia oferta de paquetes informativos que realizan esta tarea con una precisión y eficacia impresionantes e inclusive, estructuran los mecanismos de decisión de planes de carrera y vida.

Cuando hay la necesidad de un ejecutivo y éste no existe dentro del inventario, la carencia se resuelve con selección exterior.

## **13. La evaluación del potencial**

Como su nombre lo indica, es un juicio sobre la capacidad del empleado para desempeñar un puesto.

---

Esta evaluación no se debe confundir con la *evaluación del desempeño*, ya que ésta, hace juicios que se refieren, *al desempeño pasado* del candidato y en la evaluación del potencial se establecen juicios y predicciones sobre el *desempeño futuro*.

El personal de *alto potencial* normalmente tiene una valía profesional confirmada y conocida en la empresa - y claras posibilidades de seguir creciendo -, inspira confianza, está dispuesto a *rotar* y a viajar nacional o internacionalmente. Su antigüedad mínima es de un año.

Un inventario de potencial normalmente nunca excede el 5 % del total de la plantilla.

Existen tres vías usuales de establecer evaluaciones de potencial:

El jefe inmediato.

Un centro de evaluación (*assessment center*). Por lo general se trata de un grupo de psicólogos y directivos que establecen sesiones de dos a tres días con los candidatos para ser evaluados. Una sesión típica, evalúa a una media de seis candidatos, y dura de uno a tres días. El problema de este método es su elevado coste.

Un grupo colegiado de directivos (llamado comité de diseño de carreras). Este comité, está compuesto usualmente por el Director General, los directores funcionales y el responsable de la función de recursos humanos. Se recomienda que no pase de 6 a 7 personas. Este Comité se reúne trimestralmente en forma colegiada y confidencial. Al inicio del año se diseña el plan anual y se cuida que exista el mínimo de información escrita.

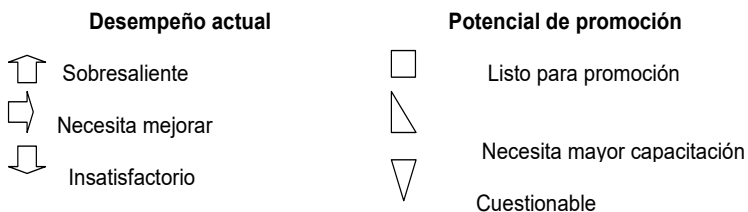
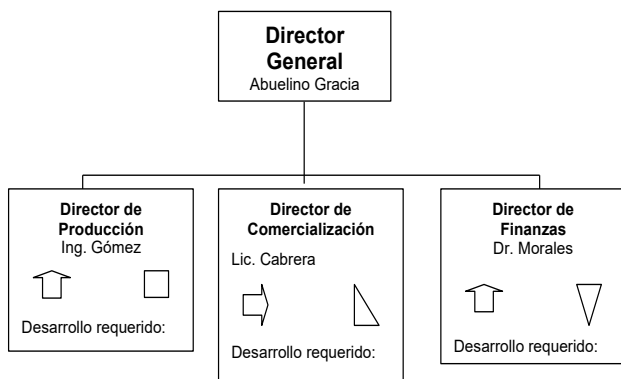
Independientemente del método que se use, el resultado de la evaluación es un juicio de valor bajo la siguiente tipología:

Persona *preparada* para su promoción al puesto.

Persona *con potencial* para el puesto, en un plazo de 6 meses, a condición de que...

Persona *no apta* para promoción o no interesada en la promoción.

**Gráfica 1**  
**Tabla de reemplazo de la Maja Vestida**



Fuente: Elaboración propia.

## 14. Elaboración de un plan individualizado de desarrollo humano

Este plan debe considerar no solo los objetivos y metas laborales, sino un deseo de hacer realidad, la administración centrada en el hombre, - sobre la que se habla mucho, pero poco se lleva a cabo- la cual incluye; las aspiraciones y los objetivos de crecimiento personal del trabajador.

---

Un plan de carrera esta compuesto por varios documentos.

Informe sobre el anclaje. (Ver cuadro 1)

Auto análisis. (cuadro 2)

Objetivos laborales y personales. (cuadro 3).

Un mapa de carreras. (cuadro 4)

Un registro de las actividades planificadas en el mapa. - Normalmente solo es de dos años para obligar a su actualización permanente- (Cuadro 5).

Un plan de carrera y vida por tanto debe considerar lo siguiente:

**Cuadro 2:**  
**Auto análisis**

Breve descripción de los hechos más significativos que han marcado su vida	Análisis de fuerzas y debilidades
	Fuerzas
	Debilidades

Fuente: Elaboración Propia

Para hacer realidad un plan que considera las aspiraciones personales, -casi nunca se hace-, se debe de incluir en otro formato los objetivos tanto personales como laborales, en tres momentos de tiempo.

**Cuadro 3:**  
**Objetivos laborales y personales**

Objetivos a 1 año		Objetivos a 5 años		Objetivos a 10 años	
LABORALES	ACCIONES				
Aprender un idioma comentario	Estudiar ingles				
Actualizar cultura informática	Estudiar un curso de Internet				
Cubrir la ausencia del gerente del área internacional	Cubrir vacaciones del titular del puesto inmediato superior				
PERSONALES					
Adquirir coche	Solicitar crédito				
Inscribir al niño en la Escuela Nacional de Música	Comprar violín				

Fuente: Elaboración propia

El cuadro de *mapa de carreras* dibuja dos carreras posibles: la carrera ideal según la percepción del propio individuo, y otra carrera, diseñada, considerando el punto de vista de la organización



**Cuadro 4**

**Mapa de carrera individualizado**

Nueva ubicación	Incremento de la responsabilidad	Trayectoria	Formación	Año:
Nivel del puesto	1999	2000	2001	2002
	Puesto: Trayectoria:			

Tipo de carrera	Origen	Llegada (Interna o externa)
A		
B		

Fuente: *Ibidem*

En el mapa de carreras normalmente no se consigna la retribución que reciben los empleados, y su dibujo se hace mediante símbolos para cada acción importante: Acciones formativas, aumento de responsabilidad, etc.

Al mapa de carreras se suma un *registro de acciones planeadas* que completa el grupo de documentos normativos del sistema de planeación de carreras. Este formato se hace, como se ha dicho, con un horizonte de tiempo de dos años para obligar a su actualización.

**Cuadro 5**

**Acciones planeadas de carrera**

Plan de carreras individualizado #	Nombre:	Fecha;
Tipo	Año 1999	Año 2000
Formación		
Rotación		
Intercambio		
Promoción		
Incremento de la responsabilidad		
Sustituciones		
Retribución		
Otras...		

Fuente: OP. Cit. Pag 19

## 15. Establecimiento de cadenas de puestos

Las *cadenas de puestos* son las trayectorias que se requiere acreditar previamente, para acceder a una posición directiva específica.

---

Para ocupar un puesto en una organización generalmente existen varias rutas o trayectorias profesionales que los candidatos deben cubrir para conseguir ocupar los puestos de máxima responsabilidad, esta idea no es nueva, y ya antiguas civilizaciones, como los romanos se usaba. En la literatura contemporáneas de negocios, se les denomina *mapa de carreras*, concepto que esta ligado a la cadena de puestos.

La idea de la *cadena de puestos*, es clarificar tanto para los candidatos posibles, como para la Administración, cuales son los pasos previos que debe ocupar un candidato a fin de garantizar un puesto integral.

**Cuadro 6**  
**Ejemplo de una cadena de puestos para el Director de Producción**

Puesto	Años
Ingeniero de planta	2
Líder de proyecto	2
Gerente de programación de producción y/o Gerente de Control de Calidad y/o Gerente de Ingeniería Industrial.	de 2 a 3
Suplencias del puesto en vacaciones y ausencias de su titular	Mínimo 3 meses

Fuente: *Elaboración Propia*

## 16. Establecimiento de planes de sucesión del Plan anual

Las acciones comprometidas con el sistema, se consolidan en un *Plan anual* que no debe conocerse por el resto de la organización, pero *si ser sentido* mediante los canales formales. El plan se va siguiendo a través de las reuniones trimestrales del *Comité de Carreras*.

El resultado material como se ha mencionado, es el *Plan anual de carreras*, que es un cuadro de mando de 2 a 3 paginas, donde se describe el plan de carreras de unas 20 personas de alto potencial.

Las acciones de formación y de retribución por promociones, en lo posible, deben estar vinculadas a los planes respectivos. En todos los casos, el *Plan anual* debe ser costeado para evaluar la relación costo - beneficio de su seguimiento.

Adicionalmente y como conclusión de la implantación de un sistema de planeación de carrera, se elaboran *los planes de sucesión*, que generalmente tienen un horizonte de tiempo de entre 3 a 5 años. En algunas empresas se les conoce por su nombre en ingles (*Replacement charts*).

Usualmente, solo se le permite al trabajador conocer la parte del plan de sucesión que les afecta a ellos, ya que un manejo torpe y liberal de la información puede afectar la moral de la organización.

Los planes de sucesión se dibujan mediante gráficos que a veces pueden tomar una gran complejidad.

**Cuadro 7**  
**Gráfico de sucesiones**

Nombre del puesto	1995	1996	1997	1998
<b>Director de recursos humanos</b>	Alejandro	Alejandro	Lupe	J Javier
<b>Gerente de remuneraciones</b>	Lupe	Lupe	Javier	Felipe
<b>Gerente de desarrollo humano</b>	Felipe	Felipe	P Felipe	Mar
<b>Subgerente de negociación laboral</b>	Mar	Mar	Mar	Gloria
<b>Subgerente de formación</b>	Gloria	F Gloria (maestría en Londres)	Guillermo	Francisco
<b>Especialista en valuación de puestos</b>	Felix	Macario	Macario	Macario
<b>Especialista en selección de personal</b>	Guillermo (Curso de especialización en RH)	Cristina	Cristina	Cristina
<b>Claves</b>				
<b>P</b> promoción <b>J</b> Jubilación Traslado Andalucía <b>X</b> Liquidación <b>F</b> Formación				

Fuente: Adaptado de Puchol Luis Op. Cit. Pag. 215

La implantación de un *Plan de carreras* en una empresa, es algo que debe reflexionarse ya que no se recomienda para todas las empresas, sobre todo si en ella no se observan las siguientes condiciones: no

---

hay disposición a asumir un incremento del gastos de personal del orden de 0,25% al 1 %; el proyecto no ha sido *comprado* por la Alta Dirección, - y en realidad solo entusiasmo al Director de personal y su grupo, lo cual me temo sucede muy a menudo -.

Para el éxito de un sistema de planeación de carrera, existen algunas tareas que debe cumplir tanto la empresa, como el Ejecutivo de alto potencial y los supervisores. De su cumplimiento, dependerá la existencia y supervivencia del proceso. La planeación de carrera es algo que se oye muy bien pero requiere de una gran energía y sobre todo de una cultura que no siempre existe en todas las empresas.

Es importante prevenir que el tiempo que requiere la implantación de un sistema de planeación de carrera, es de unas 32 semanas.

Suponiendo que el *Comité de carreras* se crea el *día D*, se deben calcular unas cuatro semanas en definir las especificaciones básicas del sistema, su ámbito, sus acciones y funcionamiento (Van 4 semanas). El diseño del sistema y la posible elaboración de un manual, requiere de 4 semanas más (Van 8). El inventario de personal alto potencial requiere unas 4 semanas (Van 12). La identificación y evaluación de dicho personal de alto potencial requiere unas 6 semanas (Van 18). La elaboración de los planes de carrera individualizados requiere 3 semanas como mínimo. (Van 21 semanas). El desarrollo del plan anual implica 4 semanas más (van 25). La instrumentación de acciones implica 3 semanas (Van 28). Y el seguimiento y la posible incorporación de nuevo personal de alto potencial otras 4 semanas más. (Total 32 semanas).

A pesar de su relativa popularidad, reitero a riesgo de ser pesado, la planeación de carreras no es para cualquier organización ya que las que le adoptan deben tener las siguientes características:

Empresas grandes con estructuras de puestos complejas. (Más de 250 empleados).

La información es tratada confidencialmente.

El sistema esta conectado con los subsistemas de Selección, remuneraciones, Formación y desarrollo etc.

Y los más importante de todo, deben tener el apoyo absoluto de la Alta Dirección.<sup>31</sup>

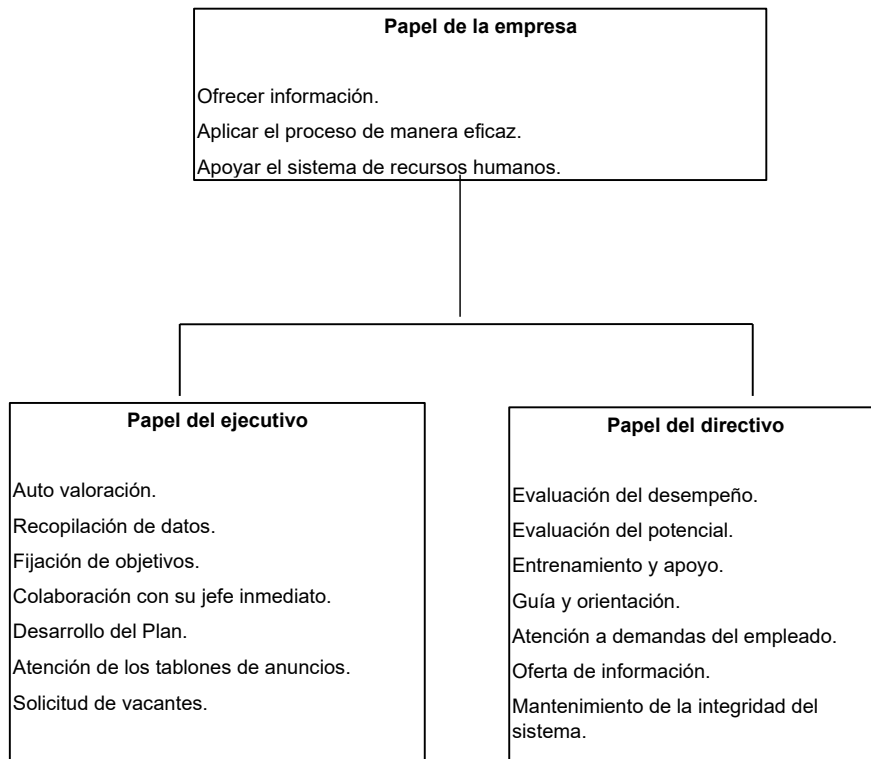
Como desventajas del sistema, cabe señalar que en la práctica no hay forma de eliminar totalmente las influencias personales en la promociones, además existen riesgos de faltas de discreción y conflictos potenciales que están siempre presentes. No es raro que los planes de este tipo, tiendan a burocratizarse y los directores a evadirse del tema pasada la novedad.

Como ventajas del sistema, cabe indicar que cuando éste se aplica bien, la planeación de carrera permite - sobre todo - retener el talento ejecutivo, formando conciencia entre la alta dirección de la importancia de desarrollar sus recursos humanos. Un sistema bien llevado, clarifica la selección de personal y garantiza a la Alta Dirección, el control sobre el destino de la organización de un modo colegiado.

---

<sup>31</sup> Peiro José Op. Cit. Pag 4

**Gráfica 2**  
**Roles en la Planeación de Carrera.**



Fuente: Zandy - Feldman - Mosley " Career Development Works overtime at Corning " American management association April 1990

### **53. NOVEDADES EN LA PLANEACIÓN DE CARRERA**

Los nuevos modelos en materia de planeación de carrera están basados en enfoques individuales donde la organización ha dejado de tener un papel protagónico . Esto modelos han sido llamados **Prometeicos**. En referencia al héroe griego *Prometeo* que robó el fuego para entregarlo a los hombres, y por ello fue condenado a que sus entrañas fueran devoradas por una águila. En la noche sus entrañas se regeneraban y nuevamente era devorado al día siguiente. Todo este horrible suplicio, . por su

---

atrevimiento y desafío a los Dioses. En las carreras del siglo XXI, uno mismo es el Prometeo que se ilumina con la luz de auto aprendizaje. La carrera y el destino son diseñados por uno mismo en desafío a la autoridad y la conducción de la alta dirección. (Los nuevos dioses que pueblan nuestras realidades cotidianas.)

La meta última de estos planes de carrera para el siglo XXI, es que el sentido de realización y logro psicológico, así como el sentimiento de orgullo por lograr algo en la vida sea compatible con el crecimiento familiar y la paz interior. Este sentido de éxito varía sustancialmente de los enfoques de *coronación de príncipes* que valoran el éxito laboral como una pirámide donde la meta final, es llegar al puesto más alto que se pueda y ganar la mayor cantidad de dinero posible.

Este nuevo enfoque de carrera implica cambio continuo y permanente a lo largo de toda la vida. La visión de la nueva carrera es una serie de cambios con procesos de aprendizaje con duración de varios años. Cuando la meta de un ciclo se ha cubierto viene una época de exploración, de nuevos retos otra fase de estabilidad, una fase más de dominio y maestría en las competencias y una nueva búsqueda y exploración, con lo cual, el proceso de crecimiento se reinicia, . a veces, con ciertos retrocesos aparentes en los primeros años, hasta que nuevamente es alcanzada, la estabilidad y la maestría en las nuevas competencias.

La clásica pregunta: ¿cuantos años tienes trabajando aquí.? Ha dejado de ser relevante y por el contrario parece ser un síntoma de desactualización y pérdida de empleabilidad el permanecer arriba de 6 años en una misma empresa. La organización sigue siendo una fuente importante de retos y relaciones sin embargo, el entrenamiento formal tradicional, el reentrenamiento en un solitario tema y la movilidad ascendente han dejado de tener la prioridad de antes .

El perfil del éxito se ha modificado del clásica saber como: **Know how** a aprender como **Learn How**.

La obsesión por la seguridad en el trabajo se ha transformado en empleabilidad , es decir, en tener las competencias que demanda el mercado para garantizar estar empleado no necesariamente en la misma empresa.

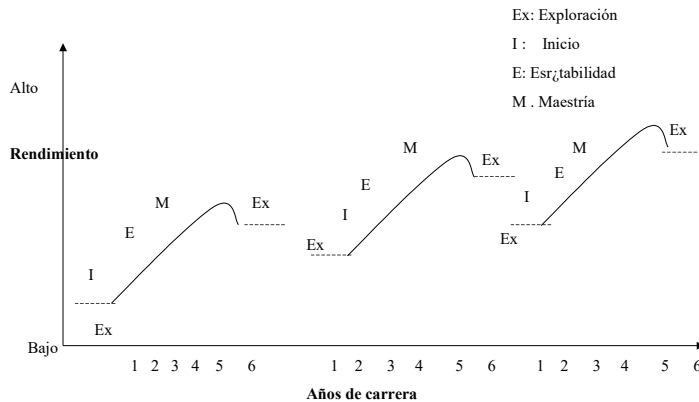
Esto implica trascender de las carreras diseñadas por la alta gerencia al diseño prometéico de carrera.

La *figura 1* representa esta idea de aprendizaje contra antigüedad este nuevo modelo puede ser llamada *Aprendizaje en etapas*.

### **Grafica 3**

#### ***Aprendizaje en etapas: un nuevo modelo de carreras***

## Aprendizaje en etapas



FUENTE: Hall Douglas T. "Protean Careers of the 21<sup>st</sup> Century" Academy of management executive 1196 Vol 10 No. 4

Este Nuevo modelo de carreras implica que las personas deben desarrollar una auto administración de su carrera, por lo cual, en primera instancia deben desarrollar una evaluación objetiva de sus competencias tendiente a realizar adaptaciones constantes a las demandas del mercado de trabajo. A este auto conocimiento y adaptación se le llama **Meta competencias**. Estas, requieren de manera fundamental la conciencia del momento el cual se debe comenzar aprender de nuevo y una adaptación permanente a un medio ambiente incierto y cambiante.

Este nuevo enfoque de aprendizaje tiene dos espacios de tiempo :Corto y largo plazo Y el enfoque también tiene dos planos. Aprendizaje de una habilidad o aprendizaje personal referido a un mejoramiento de la adaptabilidad con el entorno. El aprendizaje personal esta referido al *auto – conocimiento*, esto implica conocer objetivamente las competencias que uno verdaderamente tiene y el propio sentido de identidad. Es muy frecuente que tengamos una imagen irrealmente alta de las propias competencias por lo cual, éstas se deben validar por un tercero de calidad y prestigio internacional.

Estas cuatro variables del nuevo enfoque de carreras referidas al tiempo y al objetivo del aprendizaje crean una matriz de cuatro espacios ,tal como se muestra a continuación:

**Cuadro 8**  
**Matriz de Meta competencias**

		Objetivo del aprendizaje	
		Competencias	Auto conocimiento
<b>Tiempo</b>	<i>Corto plazo</i>	Mejoramiento del desempeño	Cambio de actitudes
	<i>Largo plazo</i>	Mejoramiento de la adaptabilidad	Desarrollo y potenciación de la identidad

Fuente: Hall Douglas "Protean Careers of the 21st Century"

El aprendizaje de corto plazo esta referido al mejoramiento del desempeño . Por el contrario el aprendizaje de largo plazo requiere un mejoramiento del grado de adaptación de la persona a situaciones nuevas. Este aprendizaje implica un cambio de actitudes y en el largo plazo y desarrollo y potenciación de la identidad personal.

La adaptación y el aprendizaje de la identidad sin embargo no puede realizarse sin el concurso de otras personas, por ello la capacidad de relacionarse bien con otros es una competencia fundamental. La diversidad y la profundización de la especialización e las personas hace imprescindible una manejo adecuado de la interdependencia y del trabajo colaborativo en equipo. Existe en todas las fases de la carrera. Se necesita una actitud doble de profesor y alumno que uno debe desarrollar con conocimiento objetivo de ambos planos. Cuando uno tienen maestría en una habilidad se vuelve maestro de otros pero en muchas otras circunstancias uno debe ser un estudiante atento, respetuoso del saber de otros.

Saber cuando alguien sabe mas que no, respetarlo , estimularlo y admirarlo es de verdad una meta competencia en nuestro tiempo.

Esto implica en resumidas cuentas: interdependencia, mutualidad y reciprocidad en el proceso de interacción con los demás.

Esto implica una diferenciación en los enfoques del aprendizaje. De la siguiente forma:

*Aprender acerca de las personas que uno estimula en forma diferente*

*Aprender acerca de uno mismo.*

*Aprender como trabajar en forma deferente con personas distintas.*



---

## RESUMEN

---

La planeación de carrera ha pasado a ser en un periodo de 40 años, un proceso más o menos moderno de selección de personal, en la década de los sesenta, -vinculando vocaciones con puestos- a convertirse en una de las herramientas más comunes de gestión de recursos humanos. Si bien, es cierto que la mayor parte de los procesos existentes se convierten en mecanismos de *coronación de príncipes*, y hay una tendencia a enfatizar exclusivamente las necesidades organizacionales, el simple hecho de ser usado, revela una alta cultura de gestión, ya que por otra parte, éstos procesos para funcionar bien, requieren una gran cantidad de tiempo ejecutivo y altos costos, que no todas las empresas están dispuestas a enfrentar.

Expresada como un proceso es posible decir que la planeación de carreras se lleva a cabo en 5 etapas que son: Elaboración del inventario ejecutivo; evaluación del potencial; elaboración de un plan individualizado de desarrollo humano; establecimiento de cadenas de puestos; y establecimiento de planes de sucesión del Plan anual.

Pese a sus ventajas, la planeación de carreras también tiene desventajas que no deben ser desestimadas, por lo cual, es posible concluir que aún siendo de gran utilidad, no es para todas las empresas, ni para todos los puestos.

Los nuevos enfoque en la planeación de carreras enfatiza más que la trayectorias verticales hacia el puesto más alto y el salario mayor, una serie de caminos distintos que privilegian el conocimiento de uno mismo, el aprendizaje permanente y la adaptación permanente a los entorno inciertos y desestructurados que caracterizan los ambientes orgánicos del siglo XXI.

---

## 54. CUESTIONES

---

- ¿Cuáles son las *barreras culturales* que enfrentan las organizaciones privadas que tienen un pasado de propiedad estatal reciente para adoptar la planeación de carrera?
- Suele afirmarse que la planeación de carrera tiene un contenido ético cuestionable ya que se trata de un instrumento del grupo dominante para justificar sus decisiones y con el paso del tiempo el sistema tiende a prostituirse ¿Cuál es su opinión al respecto?

---

## 55. TEST: PLANEACIÓN DE CARRERA

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

- En sus inicios la planeación de carreras se concentra en estudiar la vocación de las personas vinculando el trabajo con las habilidades del individuo

Verdadero ( ) Falso ( )

- Se distinguen tres tipos de competencias; competencias de conocimiento, competencias de personalidad, y competencias de inteligencia y aptitudes.

Verdadero ( ) Falso ( )

- La planeación de carreras es altamente recomendable para empresas pequeñas y mediana

Verdadero ( ) Falso ( )

- El personal de alto potencial normalmente tiene una valía profesional confirmada y conocida en la empresa - y claras posibilidades de seguir creciendo

Verdadero ( ) Falso ( )

- El cuadro de mapa de carreras dibuja dos carreras posibles: la carrera ideal según la percepción del propio individuo, y otra carrera, diseñada, considerando el punto de vista de la organización

Verdadero ( ) Falso ( )

- Las cadenas de puestos son las trayectorias que se requiere acreditar previamente, para acceder a una posición directiva específica.

Verdadero ( ) Falso ( )

- La implantación de un Plan de carreras en una empresa, es algo que debe reflexionarse ya que no se recomienda para todas las empresas

Verdadero ( ) Falso ( )

- El tiempo que requiere la implantación de un sistema de planeación de carrera, es de unas 4 semanas

Verdadero ( ) Falso ( )



---

## 57. ESTUDIO DE CASO: PLANEACIÓN DE CARRERA

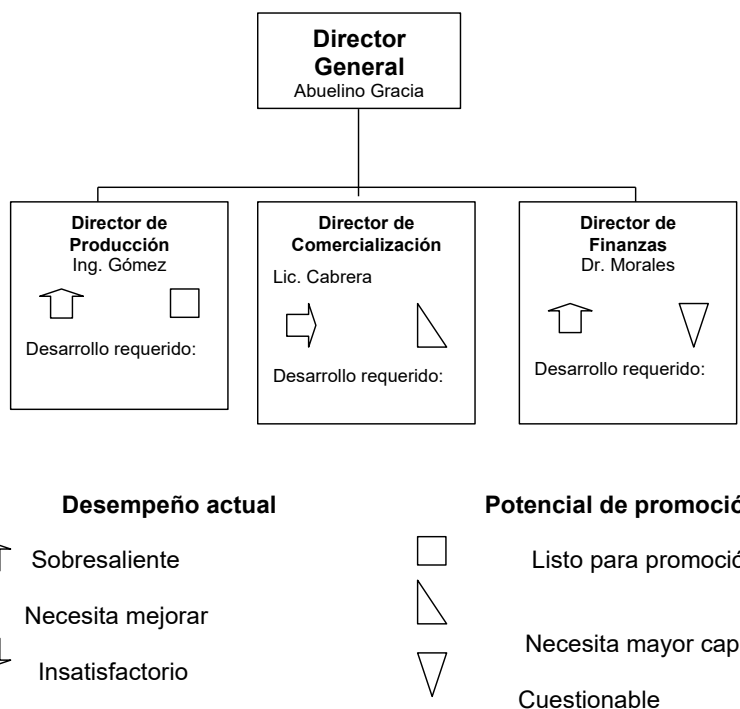
En la empresa “La Maja Vestida”, que es una industria de alta moda, que pertenece a un corporativo internacional del conocido modisto *Carolino Maldonado*. El año que viene será jubilado el Director general, por lo cual debe de ser seleccionado el nuevo director lo que implicará modificar la cadena de puestos de la empresa.

La empresa en los años recientes ha experimentado crecimiento en sus ventas de 100% y una modernización tecnológica que implicará en el corto plazo una reconversión de las competencias de parte del personal de la empresa.

Actualmente la maja vestida tiene 200 empleados, la mitad de los cuales deben actualizar urgentemente sus competencias profesionales. Sus campañas de Marketing han tenido mucho éxito y ha conseguido posicionarse como una empresa que hace ropa para un público joven a precios muy competitivos. El plan estratégico de la empresa propone una diversificación de mercados en Centroamérica para los próximos dos años.

A continuación se indica los resultados de las últimas evaluaciones del desempeño y del potencial

**Gráfica 2:**  
**Tabla de reemplazo de la Maja Vestida**



Fuente: Elaboración propia.

El Ing. Gómez parece la persona ideal para cubrir el puesto del director ya que conjunta experiencia técnica, e internacional. Además acaba de terminar un **e- MBA** en la Universidad Politécnica de Madrid. Durante su estancia ha estudiado la estrategia de *Zara* un modelo a seguir para la Maja vestida. Sin embargo, el sindicato de la empresa se opone y es posible que la empresa experimente conflictos laborales en el futuro ya que no es un hábil negociador, y seguido entra en conflictos.

El Lic. Cabrera por el contrario, es un hábil negociador pero se le considera técnicamente limitado, además desconoce el uso de las nuevas tecnologías que la empresa ha adquirido en años recientes.

---

El Dr. Morales es reconocido y respetado en los ambientes financieros, ha vivido en Centro América y conoce muy bien los mercados pero es una persona que cuida mucho *la higiene de su horario de trabajo* y frecuentemente falta a juntas importantes por defender su “espacio personal”. No obstante lo anterior, ha afirmado que si fuera Director se entregaría en cuerpo y alma a la compañía.

El *resultado del inventario de potencial de la empresa* indican los siguientes datos sobre *el Anclaje* de los ejecutivos citados.

Ing. Gómez: 1) Ser técnica y funcionalmente competente; 2) Seguridad y estabilidad; 3) Afrontar desafíos difíciles.

Lic. Cabrera: 1) Seguridad y estabilidad; 2) Estilo de vida integrado y 3) autonomía e independencia.

Dr. Morales: 1) Estilo de vida integrado, 2) Seguridad y estabilidad ·3) Dedicación a una causa.

Con la información anterior.

**Se Pide:**

Usted es miembro de la alta dirección de la compañía y forma parte del *Comité de Carreras*. Indique quién debe ser el próximo Director y justifique su respuesta. Si se justifica los propietarios estaría dispuestos a traer un ejecutivo de fuera sin embargo esta decisión implicaría indicar cual de los ejecutivos actuales debe salir de la organización.

Dibuje la cadena de puestos ideal para el puesto de director general, y un plan de carrera individualizado para los próximos dos años con estos tres ejecutivos, indicando las acciones de desarrollo, para cada uno de ellos. (Formación, rotación, intercambio, promoción, incremento de responsabilidades, sustituciones, aumento de retribución, etc.)

---

# Técnicas de negociación y manejo de conflictos

Unidad  
Didáctica  
Nº 8

## **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

---

Describir los diferentes tipos de conflictos, así como la manera en que una administración correcta de éste puede resultar efectiva para incrementar la eficiencia organizativa.

Capacitar sobre las tácticas que se utilizan más frecuentemente en la preparación y encendido de un conflicto.

Describir el proceso y las estrategias de negociación más eficientes.

---

## 58. EL CONFLICTO

---

El conflicto es algo que esta presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo.

*Definición:* es la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.

Existen 7 tipos de conflicto en una organización

El conflicto personal o de Rol.

El conflicto entre jefe subalterno

El conflicto entre la línea y los asesores

El conflicto entre colegas

El conflicto entre departamento

El conflicto entre divisiones o empresas de una misma organización

El conflicto entre organizaciones

**EL CONFLICTO DE ROL:** El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetecen pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo. Ejemplo de una historia común.

---

*Luego de terminar la secundaria siendo uno de los mejores estudiantes, mi admirada maestra de historia, solía decir: " lo que se necesita en nuestro país son Ingenieros y no mas abogados, letrados en Derecho o escritores ". Por ello, decidí estudiar una carrera técnica - si bien mis habilidades estaban mas orientadas a las humanidades-, ya que además era pobre. Pense en ese momento que si era Ingeniero podría tener un mejor trabajo. Es decir sacrifique mi vocación por un mejor nivel de vida.*

*Posteriormente cuando termine de estudiar mi carrera me encontré con lo que ocurre en mi país cada que cambia el gobierno: Una crisis económica. Ya era Ingeniero titulado pero no había trabajo, así que comencé a trabajar en una secundaria como profesor de física e inicie a estudiar una Maestría que había sido para mí, un anhelo largamente deseado. Nada mas iniciar mi maestría - cuando mejoró la situación económica - me ofrecieron trabajo en una empresa petrolera. Allí me condicionaron que para ocupar el nuevo puesto debía de salir de la capital. Es decir, debía abandonar el estudio de mi maestría, que siempre había anhelado, - como seguía siendo pobre- acepté ya que el trabajo era para mí más importante. Hoy que soy mayor he iniciado a estudiar un doctorado en Historia, he perdido 20 años para lograr éste propósito.*

---

La divergencia del interés personal y de las acciones a las que se ve uno impulsado a realizar es lo que los psicólogos llaman *Conflicto de rol*. Cuando el *conflicto de rol* es permanente, genera una frustración



---

contante, que afecta directamente la conducta de las personas. Este es el tipo de conflicto más elemental, sin embargo existen diferentes tipos de conflicto.

**EL CONFLICTO DE LA RELACIÓN JEFE- SUBALTERNO:** suele ocurrir por caracteres personales o divergencias de opinión para conseguir los objetivos de una organización.

**EL CONFLICTO ENTRE COLEGAS:** éste conflicto también es frecuente y se da tanto por diferencias de personalidad, como por la lucha de conseguir puestos más elevados en la estructura jerárquica de una empresa, o bien por acceder a estímulos exclusivos.

**EL CONFLICTO ENTRE LOS ASESORES Y LA LÍNEA:** éste es un conflicto clásico ya que los asesores suelen ser personas de alta preparación académica sin mucha experiencia y los gerentes de línea, tienen mucha experiencia y una preparación muy enfocada. Es común que unos y otros minimicen sus competencias, se menosprecien recíprocamente y se enfrenten en un conflicto que es casi natural en la mayor parte de las organizaciones.

Los asesores generalmente critican la gestión de los gerentes de línea y proponen soluciones sin hacerse cargo de la ejecución de sus planes, y sin valorar generalmente los detalles de la aplicación de sus propuestas.

**EL CONFLICTO ENTRE DEPARTAMENTOS:** este conflicto es frecuente entre áreas que tienen interrelación en una cadena productiva y la eficiencia de uno depende de la actuación del otro. Así mismo, se da cuando un departamento supervisa o evalúa el desempeño de otro. El ejemplo más claro es la relación de conflicto entre las áreas de calidad y producción en los modelos organizacionales tradicionales. (Cuando la tarea de la calidad no es un esfuerzo cooperativo de todos).

Otros conflictos clásicos es entre los departamentos de abastecimientos y producción, entre producción y comercialización, entre comercialización y servicio al cliente. Cada área busca el adelanto de su función minimizando el trabajo de los demás.

**EL CONFLICTO ENTRE EMPRESAS O DIVISIONES DE UNA MISMA EMPRESA:** esto se da por relaciones no cooperativas donde se compite por recursos únicos o escasos tales como: un mismo grupo de cliente o mercado; un presupuesto único de operación; recursos naturales explotados conjuntamente; y un largo etcétera.

**EL CONFLICTO ENTRE DOS EMPRESAS:** esto ocurre cuando se compite por el mismo mercado por recursos naturales escasos o por proveedores de servicios no disponibles en calidad y cantidad en el mercado.

En todas las organizaciones existe algo llamado *clima organizacional* que genera estímulos para competir o para cooperar entre los diversos actores. Dependiendo de cómo sean las fuerzas que componen este clima, podemos decir sí, existe un *clima cinético* en tanto se perciba un ambiente tendiente a la cooperación, donde pese a tener diferencias, hay un objetivo común y un deseo de alcanzarlo. Por el contrario sí existe un ambiente de confrontación, hostilidad y prevalece la competencia, hay un *clima antagónico*.

Un clima de concertación tendrá preponderancia de las tensiones sinérgicas y en general éste es lo recomendable para llevar a cabo un proceso de negociación, sin embargo, también es posible que en

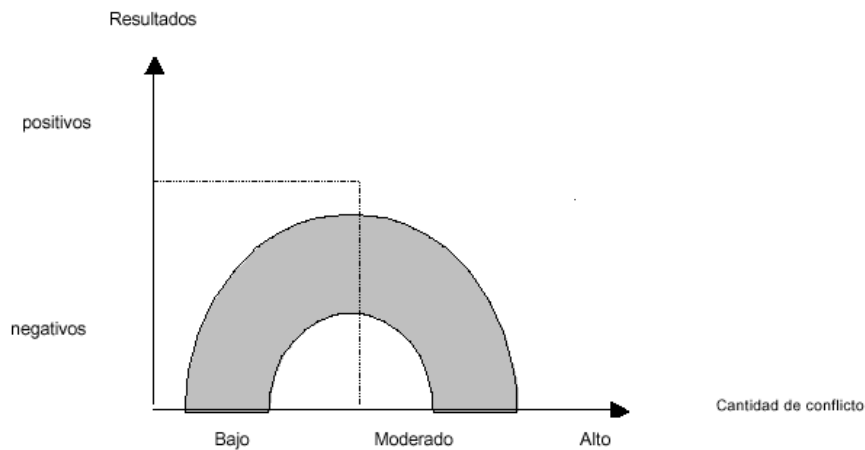
---

un clima antagónico, donde el conflicto este presente, se encuentre estímulos para la competencia entre grupos, que favorezca una innovación buscada, cuestión difícil de obtener de otro modo.

No es extraño entonces que el mayor numero de innovaciones tecnológica y científicas se produzcan en épocas de conflictos o guerras.

Diversos autores (**Brown 1983 Van De Vliert 1985**) han demostrado que en un *clima antagónico*, el conflicto - en cantidades moderaras y administradas por un hábil negociador - puede resultar muy positivo para una organización, ya que es medio para el cambio organizacional, favorece la cohesión de grupo, y produce un incremento en el nivel de tensión del grupo que lo vuelve más constructivo y creativo. Sin embargo, cuando éste conflicto rebasa las medidas de la moderación, reduce la productividad y la creación.

**Gráfica 1:**  
**Resultados del conflicto**



Fuente : Tomado de Brown op. Cit

Puesto que el conflicto es algo cotidiano e inevitable, en una organización, una de las habilidades directivas más importantes es la gestión efectiva del conflicto.

Esto implica entre otras cosas, desarrollar una política que permita diagnosticar las situaciones preconflictivas. Para lograr esto hay que realizar una evaluación permanente de las insatisfacciones que permitan evaluar el clima organizacional prevaeciente.

---

Estas estrategias de previsión incluyen: los estudios de fondo; los indicadores sociales; y las observaciones tácticas.

*Los estudios de fondo* implican el realizar una evaluación de la insatisfacción que es producto del estilo de supervisión, el ambiente físico de trabajo y las prestaciones de la compañía, así como los niveles de remuneración.

*Los indicadores sociales* están relacionados con aspectos como la productividad, la calidad, y el absentismo, una disminución de los dos primeros indicadores o bien un aumento del absentismo indicará un ambiente de insatisfacción.

Dentro de las *observaciones tácticas* cabe destacar aquellas que son recogidas por el contacto diario con los trabajadores y que pueden revelar síntomas de malestar, por ejemplo: rumores, evasivas ante un problema, o pequeñas reuniones informales que demuestren el malestar laboral.

Una vez que uno ha realizado lo anterior es imprescindible hacer un análisis de las quejas que hace el personal tanto en forma individual como de grupo, ya que reflejan situaciones potencialmente conflictivas. Por el contrario, si una queja no se atiende el desanimo se apodera de los trabajadores e inicialmente puede manifestarse como un simple rechazo a la cooperación, pero con el tiempo puede crecer a convertirse en un panfleto, paros en el trabajo y huelgas.

## 59. PLANEACIÓN DE CONFLICTO.

---

El conflicto puede ser una estrategia para obligar a llevar a cabo una negociación cuando existen dos actores que tienen una relación obligatoria y *les interesa* mantenerla, sin embargo la diferencia de poderes o de recursos se percibe intolerable por una de las partes, lo cual la decide a planear un conflicto para forzar un nuevo arreglo de fuerzas o de poderes.

La planeación de un conflicto es un proceso que implica cuando menos tres etapas que son:

- Fase preparatoria.
- Planeación del encendido, acompañado de contagio.
- El empleo de medios de presión.

**FASE PREPARATORIA:** en la primera fase supondremos que existen dos grupos antagónicos; un grupo que denominaremos **A**, desea mantener el intercambio de recursos y otro grupo que denominaremos **B** desea modificar la relación y desencadenar un conflicto. En esta fase **B**, necesita ampliar el antagonismo y llevar a cabo una serie de *acciones planificadas* que tienen como propósito generar un clima de tensión social que se irá incrementando. **B** trata de buscar motivos que inician con un distanciamiento entre las partes para finalmente producir una ruptura de la relación. En esta fase, **B** busca un pretexto al que agrega uno o más motivos pretendiendo en todo momento una *intoxicación de las bases*, ya que entre mayor intransigencia exista y mas personas se sumen a ella, existirán más probabilidades de éxito.

---

**A** por su parte trata de adivinar estos movimientos y *mediante estudios de insatisfacción*, debe tratar de estudiar las causas y eliminar o minimizar los motivos, para quitar argumentos que legitimen el conflicto creado por **B**.

**FASE DEL ENCENDIDO ACOMPAÑADO DE CONTAGIO:** en esta fase, una vez ampliado el antagonismo, el objetivo de **B** consiste en buscar un acontecimiento que sirva de *detonador* del conflicto. Esto implica dramatizar la situación para contagiar de la tensión social a otras personas, departamentos, e incluso a otras organizaciones.

Por la importancia que tiene el encendido en la estrategia general, **B** debe preparar cuidadosamente las circunstancias, indicando: el lugar; el día, y la hora, y las personas que participaran, los puntos de aplicación y el acontecimiento que será el detonador. Sin detrimento de lo anterior, es posible que exista una circunstancia que pueda ser aprovechada como una excusa para desencadenar el encendido, una vez que esto ha ocurrido, **B** tratará *“de echarle leña al fuego”* tratando de involucrar al mayor número de empleados, si no hay éxito, **B** debe buscar varios encendidos simultáneos.

Por su parte **A** intentará evaluar las quejas tratando de eliminar en la medida de lo posible las insatisfacciones, las quejas mediante contactos personales, reuniones informales que busquen evitar el desencadenamiento del conflicto. Hay que recordar que un conflicto es más difícil de desencadenarse y de contaminar a otros empleados si **A** esta continuamente informado sobre los problemas de la organización y se las ingenia para evitar errores, ampliando las fuerzas cinéticas que evitan un clima de confrontación.

**FASE DEL EMPLEO DE MEDIOS DE PRESIÓN:** cuando **B** ha decidido desencadenar el conflicto, es muy importante evaluar cuales son aquellos aspectos que causan verdaderos perjuicios a la otra parte y graves pérdidas para ser utilizadas como medidas de presión. El empleo del poder sobre **A** solo puede ocurrir si existe una dependencia mutua con **B** ya que si existe una gran diferencia de poderes seguramente que el conflicto no tendrá éxito. En esta fase **B** debe de eliminar las voces que le sugieran continencia ya que el propósito es generar una nueva relación de poder con **A** y hasta no conseguirla no debe de claudicar en el objetivo. Si el conflicto es inevitable entonces debe de prepararse la estrategia de negociación.

Se que esto suena totalmente perverso y maquiavélico pero la vida real es así, los negociadores no son santos sino hombres astutos que se enfrentan a otros que también lo son, cada quien busca el adelanto de sus fines. En la política como en los negocios es necesario ser realista. Vivimos en un mundo donde los mas hábiles y los que mejor se cuidan son los que sobreviven, todo esto es horrible lo sé, pero si es.

---

## 59.1. Concepto de negociación.

*Es un proceso de intercambio de recursos, cuando existen dos o más partes interdependientes que reconocen divergencias en sus intereses pero están interesadas en mantener una relación.*

Una negociación solo existe si **A** reconoce que un acuerdo es más beneficioso que una ruptura con **B** y ésta dispuesto a ceder *algo a cambio de algo*.

Dicho de otra manera, una negociación sólo ocurrirá cuando los recursos de **A** interesen a **B** y viceversa.

## 60. MANEJO DE CONFLICTOS

---

Hay en toda negociación cuatro elementos clave: cierto grado de interdependencia de las partes; un conflicto percibido entre las partes; una interacción que busca sacar el mayor provecho de la negociación; y la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Existen cinco formas de manejar conflictos:

- El uso del poder.
- La colaboración.
  - El acuerdo.
  - La evasión.
- La adaptación.

**EN EL USO DEL PODER:** en ésta modalidad, **A** usa su poder para satisfacer sus propios intereses sin satisfacer en forma ni siquiera mínima los deseos de **B**, ésta estrategia funciona bien en emergencias, o cuando se ponen en práctica medidas que no gozan de popularidad como son: Sanciones disciplinarias, abatir costos, las cuales, sin embargo son vitales para el bienestar de la compañía.

Esta forma de negociación cuando se usa como una práctica usual, genera con el tiempo un resentimiento profundo de **B** que permanentemente debe obedecer los deseos de **A**.

**EN LA COLABORACIÓN:** **A** establece una estrategia que satisfaga al máximo las demandas de **B** dando muestra de confianza y sinceridad. Este es el caso de una relación ganar –ganar, donde existe la cooperación y la colaboración. La mayor parte de las relaciones interpersonales de afecto y amor caen dentro de éste grupo.

**EL ACUERDO:** es una situación intermedia entre las dos anteriores y representa a la mayor parte de los procesos de negociación conocidos, ésta forma de manejo de conflictos requiere una cuidadosa planeación y una estrategia definida.

---

**LA EVASIÓN:** es una forma de solucionar el conflicto con base en *el alejamiento de la situación conflictiva*, aquí la estrategia básica es “*dar largas*” a **B** buscando que considere su asunto como trivial o bien dándole a entender que no existe posibilidad de satisfacer a sus intereses ya que las alteraciones pesan más que los beneficios de una posible negociación, en pocas palabras se busca *ganar por cansancio*.

**LA ADAPTACIÓN:** es un proceso de negociación donde las partes buscan la cooperación a través del entendimiento recíproco de sus enfoques ya que la armonía y la estabilidad tienen especial importancia. Un ejemplo clásico de esto es una empresa transnacional que decide instalarse en un país con rasgos culturales diferentes.<sup>32</sup>

## 61. TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

---

Existen dos tipos básicos de negociación que se implementan dependiendo del entorno, los intereses en juego y el carácter de los participantes: *La negociación distributiva* y *la negociación integradora*. Ambas tienen en común que las partes tienen un objetivo preciso y un margen de actuación para ceder a cambio de alguna concesión de la otra parte.

En las *negociaciones integradoras*: se busca una mejor distribución de los beneficios de las partes. En ella existe la percepción de que el conflicto no es negativo para las partes.

Esta negociación ocurre normalmente en aspectos no cuantitativos tales como las relaciones interpersonales, el clima laboral o las labores de voluntariado. No se busca imponer, sino alcanzar un nuevo equilibrio en la relación de poder.

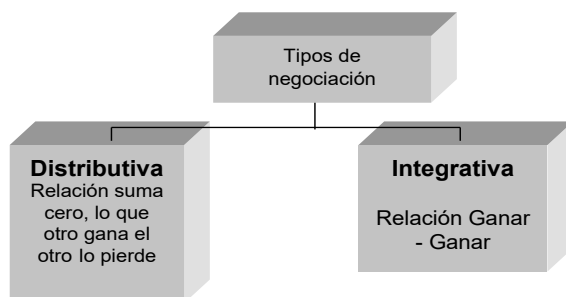
En las *negociaciones distributivas* por el contrario, lo que gana **B** lo pierde **A**. Un ejemplo mental de esto, es una pastel donde las partes pueden ser divididas de un modo finito. Las partes están relacionados negativamente. El aspecto crítico de esta negociación es que las partes compiten y colaboran en forma constante por recursos limitados.

Aunque la lucha de intereses es evidente, el costo del conflicto y de la no-colaboración es mayor, lo cual impulsa a negociar. Sin embargo, las partes tratan de imponer sus aspiraciones de modo que la contraparte se vea obligada a aceptar. Estas negociaciones se refieren a aspectos cuantitativos tales como: los salarios; los precios; y la jornada de trabajo;

---

<sup>32</sup> Kenneth W, Thomas, “Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors” *Academy of management review*, 1977,2

**Gráfica 2:**  
**Tipos de negociación**



Fuente: Elaboración propia

## 62. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

El uso de las tácticas de negociación está relacionado con la estrategia global de negociación que desee asumirse. Hay tres tipos de estrategias: la competencia, la colaboración y la subordinación.

**LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA:** ejemplifica a la mayor parte de las negociaciones distributivas donde el logro de metas se hace a expensas de la parte contraria. En ésta estrategia se usan el sigilo, la amenaza o las simulaciones como medio para ocultar a las propias metas y descubrir las contrarias.

**LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN:** es usualmente usada en los tratos integradores cuando se subraya la consecución de metas comunes y cuando se busca una relación *ganar –ganar*. Esta estrategia requiere que una de las partes comunique sus necesidades con exactitud y adopte una actitud que permita solucionar las diferencias. Por ejemplo las relaciones entre un padre y su hijo.

**LA ESTRATEGIA DE SUBORDINACIÓN:** ocurre cuando una de las partes pone sus propios intereses por debajo de la otra parte con el propósito de evitar un conflicto, esta persona o grupo se preocupa excesivamente por la consecución de las metas de la otra. Ejemplo de ello son las relaciones personales donde una de las partes se subordina a los deseos de la otra por amor.

Independientemente de la estrategia que se decida utilizar, existen algunas recomendaciones para el desarrollo de la negociación, lo primero, es que los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables. Los negociadores deben ir provistos de *argumentos* para los aspectos competitivos y provistos de *concesiones* para el aspecto cooperativo.

---

Cuando es evidente que la negociación es inevitable, las partes deben de prepararse a definir la estrategia mediante un plan que involucra 5 fases: informarse sobre las intenciones de la parte contraria; Integrar el equipo de negociación; establecer los objetivos a distintos niveles; determinar la zona de negociación; y prever el desarrollo de la negociación.

**INFORMARSE SOBRE LAS INTENCIONES DE LA PARTE CONTRARIA:** Aquí se busca descubrir cuáles son los propósitos verdaderos de equipo opositor, para ello se debe de reunir todas las fuentes disponibles, desde las formales, como puede ser: la revista del sindicato y sus publicaciones- a las que uno debe de estar suscrito -, hasta las charlas de café y los comentarios hechos en forma mas distendida. La existencia de *orejas* de una y otra parte es una práctica común en las organizaciones con rituales frecuentes de negociación.

**INTEGRAR EL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN:** Un equipo de negociación clásico demanda la existencia de 4 roles principales: El director de la negociación; el sintetizador; el observador; y el golpeador.

*El Director:* usualmente es la persona con más experiencia y debe tener habilidades técnicas y políticas, pero sobre todo una gran resistencia a la frustración, y una gran flexibilidad mental. El director es alguien que esta dispuesto *siempre a ceder algo a cambio de algo*. Un buen director no necesariamente es alguien hablador y meloso, por el contrario es alguien que a veces debe de manejarse con perfil bajo y decir cosas como: *“ la verdad es que no nos ha dado tiempo de preparar nada pero estamos dispuestos a escuchar con mucha atención sus demandas”*.

*El sintetizador:* busca básicamente ganar tiempo con intervenciones que pueden resultar por momentos, fuera de lugar, e incluso extravagantes. A lo largo de una discusión de intereses es frecuente que la parte contraria coja por sorpresa al director con preguntas o propuestas que merecen reflexión, o bien que, durante los debates el director se enoje y pierda la objetividad, es precisamente en ese momento cuando interviene el sintetizador y dice cosas como: *“ podría usted repetimos su oferta es que no la he comprendido bien”* o bien *“ no les parece que hay mucho calor, ¿podríamos abrir la ventana?”*, o bien *“Ustedes me van disculpar pero yo tengo mucha hambre”*. El director sabe que un sintetizador no va a decir nunca algo importante, con lo cual, puede ordenar sus ideas y retomar la conducción de la negociación.

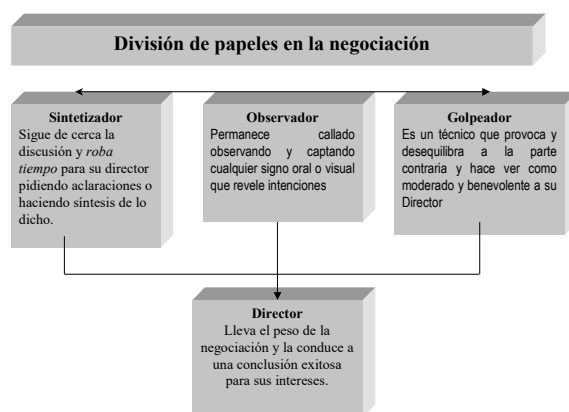
*El observador:* por el contrario permanece callado todo el tiempo, ya que su papel es observar la actitud de los demás e informar - con papeles pequeños- al director, el efecto de un propuesta, o bien, información relevante de ultima hora tal como alguna cifra sobre utilidades o perdidas etc., además el observador es el encargado de recoger la información sobre *los espías y orejas* del equipo e informar sobre las expectativas e intenciones.

*El golpeador:* es el miembro del equipo más antipático para la parte contraria, casi siempre suele ser un técnico quién mediante datos estadísticos busca desbaratar el argumento de la otra parte, sus comentarios frecuentemente resultan hostiles aunque sean dicho en buenas palabras. Un Golpeador dice cosas como *“de acuerdo a la investigación realizada, nuestra empresa tienen los índices de productividad más bajos de la región por lo cual su demanda de aumento de sueldos parece injustificada”*. O en otro tenor *“creo que esta propuesta que nos están haciendo es poco sólida si se compara las propuestas realizadas en promedio dentro de nuestro sector industrial, señores yo les pediría mas objetividad”* El papel del golpeador es desequilibrar o presentar escenarios extremos y



catastrofistas que hagan ver moderado y benevolente al Director de la negociación. Para que el papel del golpeador sea efectivo, el Director debe de controlarlo y evitar que los comentarios de éste provoquen una ruptura en las negociaciones. Existe una regla no escrita entre negociadores, y es nunca referirse a aspectos personales e intereses del director o los integrantes del grupo rival de un modo directo, ya que eso puede reventar una negociación y hacerla más difícil.

**Gráfica 3:**  
**El equipo de negociación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Munduate Jaca Lourdes en los apuntes de la clase de Peiró José María GIO- ETSIT UPM MBA "Relaciones laborales y negociación" Pág. 29 promoción 1997. Madrid España

**ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN:** Esta es una de las fases más importantes de la negociación ya que es evidente la otra parte tratará de ocultar sus verdaderos objetivos o disfrazarlos. Cuando uno sabe lo que el otro quiere, es más fácil dibujar una zona de negociación y planearla con éxito.

Existen tres tipos de objetivos: Los **Me gustaría (MG)**; Los **pretendo (P)** y los **Tengo que conseguir (TC)**. Los objetivos *Me gustaría* son aquellos con los que uno sale en un proceso de negociación, el Director sabe que son difíciles de lograr por lo cual, es posible abandonarlos como una posición inicial si la parte contraria hace concesiones. Si esto ocurre y se avanza a los objetivos que se llaman *Pretendo*, es decir aquellos que objetivamente podemos lograr con una buena negociación.

En toda negociación existe un límite mínimo, pasado el cual, resulta inaceptable la negociación, lo cual constituye la frontera al conflicto abierto. Estos son los objetivos *Tengo que conseguir*.. los cuales son la última carta del juego, ya que si se traspasan, los costos de un arreglo, son inferiores a la ruptura de relaciones.

Muchos hábiles negociadores construyen al inicio de las discusiones, lo que se llama la *ventana de la negociación*, la cual define los tres diferentes objetivos, así como, los de la parte contraria.

**Cuadro 1:**  
**Ventana de la negociación**

Objetivos <i>me gustaría</i>	Objetivos <i>Tengo que conseguir</i>
Objetivos que a ellos <i>les gustaría</i> conseguir	Objetivos que ellos <i>tienen que conseguir</i>
Objetivos que <i>pretendo</i> conseguir	Zona de ruptura de las negociaciones y desencadenamiento del conflicto
Objetivos que ellos <i>pretenden</i> conseguir	

Fuente : *Elaboración propia*

Para la construcción de la *ventana de negociación* resulta de utilidad formularse las siguientes preguntas utilizando una estrategia alternativa de definición de objetivos conocida como mínimo - máximo:<sup>33</sup>

¿Cuál es el mínimo que yo aceptaría para resolver el conflicto?

¿Cuál es el máximo que podría pedir sin que parezca descabellado?

¿Cuál es el máximo que puedo otorgar?

¿Cuál es el mínimo que puedo ofrecer sin que parezca insultante?

¿Cuál es el mínimo que aceptaría la otra parte para resolver el conflicto?

¿Cuál es el máximo que podría pedir la otra parte sin que parezca descabellado?

¿Cuál es el máximo que podría otorgar la otra parte?

¿Cuál es el mínimo que podría ofrecer la otra parte sin que parezca insultante?

## 63. ELABORACIÓN DE LA ZONA DE NEGOCIACIÓN

El concepto de zona de negociación es también llamado *margen de maniobra*, originalmente fue sugerido por (Walton y Mckersie 1965) y posteriormente desarrollada por (Kennedy, Benson y

<sup>33</sup> R. Gourlay "Negotiations and bargaining" Management decision 23 1987 pag 23 citado por Gorgon Judith Comportamiento organizacional Cap. 10 Prentice Hall 1997 México pag. 429

---

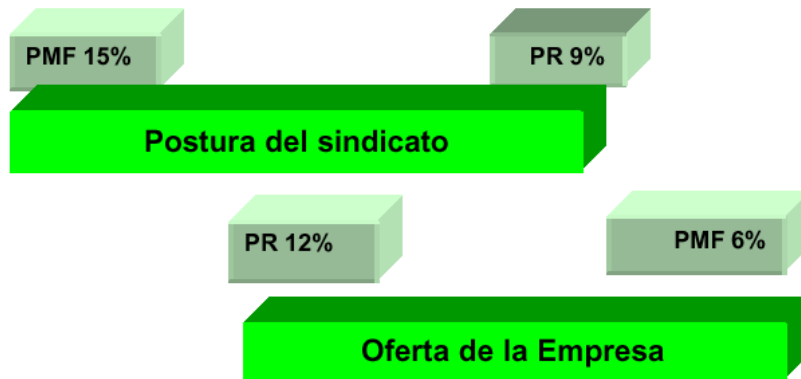
**McMillan 1982).** La idea de la zona de negociación parte que el acto de negociar implica movimiento y *un toma y daca* que implica ceder de las posturas iniciales para llegar a un acuerdo. Un negociador que se sienta a la mesa sin intenciones verdaderas de ceder algo, no es un verdadero negociador.

El esquema de la zona de negociación implica definir cual es la *posición más favorable* **PMF** definida por los objetivos *Me gustaría* y cual es el *punto de resistencia* **PR** que representan los objetivos *Tengo que conseguir*.

**Gráfica 4:**

**Dibujo de dos zonas de negociación diferentes: a demandas del sindicato de aumento salarial**

A) Negociación con margen de maniobra



## B) Negociación sin margen de maniobra



Fuente Elaboración propia

En el primer ejemplo se observa que las partes tienen una zona de negociación o margen de maniobra de 2 puntos porcentuales, mientras que en el segundo ejemplo no existe zona de negociación, por lo cual, el conflicto estallará con seguridad, bien sea por que las partes tienen información diferente, o están asumiendo posiciones irreductibles.

**PREVISIÓN DEL DESARROLLO:** se han desarrollado algunas técnicas de evolución en las negociaciones que consisten básicamente en prever las alternativas posibles en el desarrollo del proceso, de ellas la más conocida es la *técnica del Grafo* desarrollada por **Fauvet 1975** y que consiste en: determinar por hipótesis la acción de **A**; hacer un inventario de todas las reacciones posibles de **B**; inventariar las acciones posibles **A** frente a **B**; y el cierre de la negociación.

## 64. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Una vez que ha sido definida la estrategia y se está seguro de que se conoce la situación actual, es importante evaluar los últimos acontecimientos en torno a los negociadores. La evaluación de los acontecimientos más frecuentes puede implicar un cambio en la estrategia de negociación planteada. Existen dos tipos de tácticas: *las conciliadoras* y *las coercitivas*.

### 64.1. Definición de táctica

*Es la consecución del mejor acuerdo posible desde la perspectiva del negociador.*

Las *tácticas conciliadoras* y las *coercitivas* a veces se suceden en la negociación, aunque se sabe las *tácticas conciliadoras* tienen el propósito de distender el ambiente y mantener, e incluso, incrementar la relación de poder de **A** sobre **B**.

Las *tácticas coercitivas* por el contrario disminuyen la dependencia mutua y el poder futuro de quien las emplea, pueden ser efectivas en el corto plazo, pero generan resentimientos de la parte que las padece.

---

Lo anterior no significa que las tácticas conciliadoras no pueden resultar costosas, de hecho se distinguen tres tipos de tácticas: *la realización de una concesión*, con la expectativa de recibir algo a cambio; y *la mención de posibles compromisos* sobre los puntos negociados; y *el revelar los propios intereses*, lo cual sólo se sugiere hacer cuando se conoce al negociador, y hay cierta relación de afecto. El peligro del uso de éstas tácticas es que la parte contraria puede no reaccionar de la manera esperada y pensar que las concesiones son un signo de debilidad, y lo motive a aumentar sus demandas.

De acuerdo con la *Teoría de aspiraciones* de **Spiegel y Fouraker** si las concesiones son amplias, el oponente aumentará sus aspiraciones realizando menores concesiones y viceversa.

Existen algunos consejos, cuando se decide optar por tácticas conciliadoras:

No conceder algo a cambio de nada, particularmente al inicio de la negociación. Si han de realizarse concesiones, éstas se deben hacer al final.

Al ofrecer un compromiso enlazarlo con una concesión de la otra parte, diciendo cosas como “estaríamos dispuestos a esto si ustedes accedieran a esto”.

Mantener un equilibrio entre la honestidad y el encubrimiento de los intereses, un buen negociador no es necesariamente un tipo mentiroso, hábil, y tramposo, sin embargo, tampoco debe ser un cándido que revela a la primera lo que quiere, porque esto puede ser usado en su contra para obtener mas concesiones.

Durante una negociación resulta muchas veces mas efectivo realizar insinuaciones y enviar señales, que abrir de par en par el corazón.

Las *tácticas coercitivas* por el contrario se aplican cuando existe una relación de poderes que la posibilita y el grado de dependencia no es considerado importante y puede por tanto ser disminuido o eliminado. Como se ha dicho el poder de quien emplea estas tácticas disminuye en el largo plazo. La táctica más común que podemos citar es *la amenaza*.

El empleo de *amenazas* es una señal de un poder coercitivo real que puede causar daño al oponente y se hace para obligar a realizar una concesión, su ejecución es delicada porque puede generar una espiral de venganzas que pueden resultar más costosas que ciertas concesiones. Por otra parte, si no se lleva a efecto las amenazas, esto reduce la credibilidad de quien las hace y lo debilita.

Para que una amenaza sea funcional deber reunir tres características: Debe ser creíble, irreversible y patente. “*La credibilidad que requiere una amenaza para ser efectiva, implica la disposición de medios y poderes para llevarla a cabo si fuese necesario y de esta condición deriva su irreversibilidad.*”<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> GIO-UPM op. Cit pag. 38

---

## 65. NORMAS PARA LA NEGOCIACIÓN

---

Existen algunas normas que deben de seguirse en toda negociación:

**Cuadro 2**  
**Normas para la negociación**

<b>Saber escuchar</b>	Es una de las cualidades más importantes de un negociador, de esta forma se puede conocer el grado emocional o ideológico que se suma a la esencia del conflicto, el no escuchar obliga a una reafirmación de las intransigencias.
<b>No interrumpir</b>	Es muy importante evitar transformar el diálogo en una charla de sordos cuando uno interrumpe a otra persona, lo que en realidad intenta decir es <i>que se calle la boca</i> .
<b>No atacar</b>	Uno de los éxitos de la negociación radica en que se pueden atacar a las ideas expuestas, <i>pero no</i> a las personas.
<b>Hacer preguntas y respuestas constructivas</b>	Esto implica animar, persuadir, y resumir neutralmente los temas.
<b>Desarrollar marcos de referencia</b>	Son introducciones que se realizan para reducir el impacto de una pregunta directa, por ejemplo: <i>"según declaró el ministro fulano, el sindicato de electricistas está dispuesto a...¿estarian dispuestos ustedes a hacer lo mismo?"</i>
<b>Enviar señales de movimiento</b>	Consiste en indicar nuestra disposición a movernos de las posturas iniciales mediante frases como: <i>"podríamos discutir esta propuesta si ustedes consideran el aspecto x de la nuestra"</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de GIO-UPM, op. cit., pág. 41-42.

---

## 66. EL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN.

---

La negociación es todo un arte que requiere un protocolo y un ritual que debe ser sumamente cuidado. Luego de intensas discusiones que pueden durar semanas y quizás meses, es necesario vigilar que el cierre del proceso se lleve a cabo mediante un acuerdo que resulte benéfico para ambas partes.

Los cierres más comunes son de tres tipos:

Los cierres verbales.

Los cierres parciales.

El acuerdo final.

**LOS CIERRES VERBALES:** suelen utilizarse cuando el conflicto que se ha solucionado es relativamente simple, y con la palabra de las partes es suficiente para garantizar su cumplimiento por las relaciones de confianza que existen, sin embargo; si el conflicto tiene diferentes aristas, el acuerdo verbal no es recomendable, ya que no garantiza jurídicamente el cumplimiento por las partes.

---

**LOS CIERRES PARCIALES:** estos se utilizan cuando la negociación es muy compleja y requiere que los grupos de negociación se dividan en comités revisores que deben llegar a acuerdos parciales, los que sumados darán como resultado un acuerdo global.

Por ejemplo; la negociación de un contrato colectivo que involucre mesas como: seguridad social, remuneraciones, capacitación y desarrollo, etc.

**EL ACUERDO FINAL:** existen dos formas de acceder al acuerdo final: *el cierre con concesión* y *el cierre con resumen*. En el primero, se dicen cosas como: *“aceptamos esta última petición, siempre y cuando firmemos ya el acuerdo final”*. Este es uno de los cierres más comunes. En el segundo, *el cierre con resumen*, se puede indicar: *“después de tantos días de trabajo hemos accedido a (se enumeran las concesiones), por lo cual sería una pena que no pudiéramos llegar a un acuerdo final”*.

## 67. ADENDUM EL SISTEMA ESPAÑOL DE FUNCIÓN PÚBLICA

---

Por considerarlo de interés para los lectores potenciales de Iberoamérica he considerado apuntar algunas notas sobre el sistema español de Administración pública, construido en torno a 3 paradigmas: La seguridad, la igualdad (selección por oposición), y la retribución desvinculada del desempeño.

*La seguridad en el empleo garantiza la independencia frente a presiones políticas, privadas o corporativas de los Funcionarios. (En España se denomina funcionarios a los empleados públicos de todos los niveles incluyendo a jardineros, secretarías o ministros).*

*La selección por oposición y el ascenso por antigüedad garantizan la igualdad de todos ante empleos administrativos y, por tanto, constituyen un importante factor de movilidad social.*

*La retribución por categorías garantiza la preocupación por el interés general, y no por las ganancias.*

Como se observa, estos tres paradigmas siguen el ideal weberiano según el cual, la burocracia bien administrada es la forma más perfecta de organización.

Desde el punto de vista de los teóricos contemporáneos, el elemento que define a la función pública son las reglas de acceso al servicio público y su permanencia.

Tradicionalmente se han distinguido dos sistemas de estructuración de la función pública: el sistema de carrera y el sistema de empleo.

**EL SISTEMA DE CARRERA** se basa en las normas del Derecho público. En España los funcionarios ingresan a la función pública después de superar pruebas de ingreso y en ocasiones cursos selectivos en escuelas especializadas. Por lo general ingresan a un curso general casi siempre jerarquizado en el cual, pueden ascender en base al mérito, capacidad o antigüedad. La relación de empleo es permanente.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Castillo Blanco F. “Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales” En “ Los recursos humanos en las administraciones públicas Rodríguez Fernández. Editorial Tecnos 1995 pag. 100 107.

---

Las ventajas de este sistema es que permite contar con personal más cualificado de mas experiencia y asegurar la continuidad del desempeño de la función pública. Dentro de sus desventajas se debe citar: la rigidez, la burocratización – no weberiana - , y la escasa relación entre eficiencia y productividad.

**EL SISTEMA DE EMPLEO:** se basa en las normas del derecho privado y se articula con un inventario de puestos que forma parte de un sistema de planificación. El personal también es seleccionado pero el trabajador no tiene asegurado permanentemente su puesto, es despedido cuando no se requiere o se desempeña mal.

Este es el sistema más típico de empresas privadas busca el tener personas productivas altamente cualificadas.

Entre sus ventajas se encuentra en primer lugar la rentabilidad y la rentabilidad pero la movilidad dificulta a veces la imparcialidad de los funcionarios.

En la función pública española se usa el sistema de empleo.

En el sistema español se produce un ingreso *por cuerpos* y una *provisión por puestos*. Esto quiere decir que la fuente de reclutamiento tiene dos áreas: interna y externa. En el *reclutamiento interno* los funcionarios de diversos cuerpos compiten para proveer determinados puertos de trabajo. Esto produce disfunciones importantes porque impide la planificación.

Durante el periodo reciente, en España se ha producido un importante crecimiento de los funcionarios públicos aumentando de 1982 a 1996 en 619.870 (en España el punto es equivalente a la coma en América) . Esto representa un aumento del 53,69%.



**Cuadro 3**

**Crecimiento de los empleados públicos en España.**

Administración	1982	1996	Diferencias 1982 – 1996
Administración estatal	895.731	607.720	-288.011
Comunidades autonómicas	44.475	620.474	575.999
Administración local	167.045	425.156	258.111
Justicia	16.911	40.237	23.326
Universidad	30.320	80.765	50.445
Totales	1.154.482	1.774.352	619.870

Fuente: Rodríguez Maseda Manuel "Políticas y prácticas de selección y gestión de personal en las administraciones públicas" IX curso Universitario de Verano Universidad de Santa Catalina El Burgo de Osma agosto 1996 pag. 101.

Como se observa durante este periodo ocurre un transferencia de personal hacia las comunidades autonómicas al ser descentralizados alrededor de 400.000 empleados. Además hay un aumento real explicado por el llamado *Estado de Bienestar* que ha incrementado el empleo público en las áreas de Sanidad educación y servicios sociales. Para dar una idea comparativa de lo que significa esta cantidad de servidores públicos, en México existen en los tres niveles de gobierno Federal, Estatal y municipal: 2,878,803 plazas. La República mexicana esta integrada por 31 Estados y un Distrito Federal, un total de 2419 municipios. A nivel central las dependencias del poder ejecutivo del gobierno federal, lo que se entiende por Administración pública suma en total 17 Secretarías de Estado - equivalentes a ministerios en España - y una Procuraduría General de la República, - equivalente a la Fiscalía General, que en España, (como debe de ser) no depende del gobierno en turno sino del poder judicial - .

Estas secretarías de Estado son:

**Cuadro 4**

**Secretarías de Estado en México**

Secretarías de Gobernación	Secretarías de la Reforma Agraria
Secretarías de Relaciones Exteriores	Secretarías de Agricultura, Ganadería y desarrollo rural
Secretarías de la defensa nacional	Secretarías de Comunicaciones y Transportes
Secretarías de Marina	Secretarías de Desarrollo social
Secretarías de Hacienda y crédito público	Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo
Secretarías de Comercio y fomento industrial	Secretarías de Educación Pública
Secretarías de Energía	Secretarías de Turismo
Secretarías de Medio ambiente, recursos naturales y pesca.	Secretarías de Trabajo y previsión social
Secretarías de Salud	Procuraduría General de la República

Fuente: Elaboración con base en proporcionada por Vladimir Perez, INAP México 5 de marzo de 1999.

Adicionalmente existe una administración pública paraestatal que integra a las empresa públicas de participación estatal total, mayoritarias, o minoritarias.

Regresando a la administración pública española, los grandes procesos de recursos humanos son: la selección y la formación (Capacitación).

---

## 67.1. La selección de personal

De acuerdo con la estructura de la función pública española el reclutamiento de personal como ya se ha apuntado se hace en dos ámbitos:

*El reclutamiento interno:* Cuando un puesto queda vacante, se le ofrece en primer lugar al resto de los funcionarios que reúnan los requisitos para su desempeño, a través de los procesos de provisión (concurso y libre designación). Si luego de esto el puesto sigue vacante, se intenta cubrir mediante la promoción interna que permite a los empleados de menor jerarquía acceder al puesto superior.

*El reclutamiento externo:* Este medio se usa solo cuando no se puede prever internamente un puesto y se hace una *oferta de empleo público*, que emite una convocatoria de pruebas llamadas popularmente *Oposiciones*. Casi siempre se presenta un cantidad enorme de solicitante por lo cual la definición de los candidatos ganadores se hace por centésimas.

En la oferta de empleo público se establece la titulación y experiencia requerida, las diversas pruebas selectivas que se efectuarán, así como las formas de acceso.

La *Ley 30/ 1984* contempla tres modalidades: las ya citadas oposiciones; a través de un concurso – oposición; o bien, mediante un concurso.

La *oposición* es la forma más utilizada ya que cuenta con cierta legitimidad científica y una amplia aquiescencia social.

Sin embargo, tiene el problema de su marcado carácter memorístico, su tendencia a negar el valor de la experiencia y los conocimientos previos y la insuficiente valoración psicosocial de la adaptación del individuo a su medio de trabajo.

*El concurso* se basa en la calificación de los méritos de los concursantes y en la prelación de los mismos en los procesos selectivos. Las bases detallan por lo general los criterios de méritos y sistemas de acreditación.

*El concurso oposición* es una combinación de los dos anteriores.

## 67.2. La formación (Capacitación)de personal.

Tanto la constitución de 1978 como la *Ley 30/1984* solamente hacen referencia a la formación en aspectos de acceso a la función pública, no regulando ni fijando la obligación ni los procedimientos necesarios para implantar el modelo de formación continua.

Existe un sistema de puntuaciones por curso de formación para acceder a ciertos puestos mediante promoción interna, lo cual, en lugar de estimular la adquisición de nuevas habilidades ha favorecido la acumulación de títulos y diplomas que posibilitan el tener puestos mejores.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> Samaniego Villasante – Dial Bretones “ Selección. formación y desarrollo de carreras” en los Recursos humanos e las administraciones públicas” op. Cit. Pag. 266.

---

En un estudio realizado en el Instituto Nacional de Administración Pública de España (**Richart 1992**) mediante diversas encuestas y grupos de discusión, se puso de manifiesto la escasa articulación de la formación en la administración, así como la inexistencia de estudios de necesidades y de planes de formación acordes con las lagunas reales en puestos de trabajo concretos.<sup>37</sup>

### 67.3. Desarrollo de carreras

El *real decreto 28 / 1990* del 15 de enero sobre provisión de puestos de trabajo y promoción profesional, es su artículo 29.1 define la promoción interna como el ascenso de los funcionarios de los cuerpos o escalas del grupo inferior a otros del grupo inmediatamente superior. Como he citado con antelación, la legislación establece como méritos: a la antigüedad en el servicio; el grado personal; la similitud entre el trabajo desarrollado y el puesto que opta; y los cursos de formación realizados en relación con las tareas del puesto al que oposita. El sistema en consecuencia no observa cuestiones como: la idoneidad profesional; el perfil psicológico y algo importante, la evaluación del desempeño, que como he insistido en éste libro, son comunes en la administración privada.

La razón de estas omisiones hay que buscarla en los aspectos culturales que en la cultura popular española desconían de los sistemas que desatienden la seguridad, la antigüedad y la estabilidad.

A manera de resumen, cabría señalar algunas áreas de oportunidad que presenta la administración de recursos humanos en el sector público español.

---

<sup>37</sup> *Ibidem*

### Cuadro 5

#### Problemática de la función de recursos humanos en el servicio público de España

Planificación de recursos humanos	Selección de personal	Formación	Desarrollo de carreras
<p>No hay objetivos claros</p> <p>Se carece de una dirección estratégica cualificada</p> <p>El empleo de los elementos técnicos que marca la ley se usa como norma de obligado cumplimiento</p> <p>La oferta de empleo público no esta constatada con necesidades reales</p>	<p>No se conectan suficientemente las pruebas a realizar con los puestos a desempeñar.</p> <p>Las bases y temarios se elaboran sin considerar su adecuación a las necesidades reales de la administraciones.</p> <p>Las decisiones técnicas que afectan a las características de las plazas no se apoyan en estudios ni en informes técnicos.</p>	<p>No hay objetivos estratégicos de formación.</p> <p>La formación no se conecta con el puesto sino con la formación.</p>	<p>No existe planificación.</p> <p>Los criterios promocionales adolecen de objetividad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las conclusiones de estudios de Samaniego- Díez op. Cit. Pag. 283 –285.

En México se echa de menos la existencia de un servicio civil de carrera que permita desarticular la red de complicidades que ha caracterizado el ejercicio de la función pública, ya que prácticamente cada gobierno elabora su propuesta de sistema de servicio civil, y al final se queda en un proyecto. La cultura de grupo dominante hace muy difícil implantar nada que limite la fidelidad que es exigida y privilegiada a la capacidad. Entre capacidad y lealtad de amigo y muchas veces del cómplice, no se duda casi nunca. Se elige al cómplice.

Por ello, es muy interesante ver que en el caso de España con todo y que éste problema se ha solucionado con su actual sistema de administración de personal también es cierto que conforme se ha mostrado, aún esta lejos de ser un modelo de eficiencia a emular.

Esto me hace plantear para concluir algo que mas que pregunta es parece una provocación a la reflexión. ¿Qué es mejor un sistema burocratizado y cuestionablemente eficiente o un sistema ágil pero corrupto, dudosamente eficiente? Desde luego soy extremo en las propuestas. Es mejor no elegir ninguna alternativa, sino algo mucho mejor que sea eficiente. Esto es lo que se aplica en general en la empresa privada donde es sacrificada la seguridad en aras de la eficiencia.

---

## 68. CUESTIONES BREVES

---

Diseñe una estrategia de negociación para desalojar a invasores de terrenos de propiedad federal, de gran movilidad social que ocupan áreas ecológicas.

Resuelva el caso de los ambulantes indicado como caso 2 dentro de ésta unidad.

---

## 69. TEST: TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetece pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo.

Falso

Verdadero

La divergencia del interés personal y de las acciones a las que se ve uno impulsado a realizar es lo que los psicólogos llaman *Conflicto de rol*

Falso

Verdadero

El conflicto es algo que se debe tratar de evitar a toda costa

Falso

Verdadero

Los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables

Falso

Verdadero

Existen Tres tipos de objetivos los me gustaría, los quiero y los no quiero.

Falso

Verdadero

Las tácticas de amenaza son bastante efectivas y hay que salir siempre con ellas al inicio para mostrar fuerza

Falso

Verdadero

Lo mejor es usar tácticas conciliadoras dando algo a cambio de algo, preferentemente al cierre de una negociación

Falso

Verdadero

Existen una normas para llevar a cabo una negociación . Una de las reglas de oro es nunca atacar personalmente a los adversarios.

Falso

Verdadero

---

El negociador debe ser alguien experimentado, y hábil. En lo posible debe ocultar sus fines, sin embargo esto no significa que sea un tipo mentiroso y desleal.

Falso

Verdadero

La Administración pública española es un modelo de eficiencia a emular.

Falso

Verdadero

---

## **RESUMEN**

---

El conflicto es un fenómeno que aparece de manera natural en las interacciones que llevan a cabo personas, órganos, empresas y aún Estados nacionales. El conflicto no es malo en todos los casos y bien administrado puede producir un incremento de la eficiencia. El conflicto es algo que aparece - e incluso se planea - para obligar a dos actores que deber de colaborar entre sí a realizar un intercambio de recursos, o a transformar una relación de poderes que uno de ellos considera intolerable. Cuando el conflicto es inevitable y existe interés en mantener la relación, se lleva a cabo una negociación. Para la cual deben de prepararse cuidadosamente las partes en conflicto. Esta preparación parte desde la composición del equipo, la determinación de los objetivos, y la proyección de la estrategia a seguir. Es necesario desarrollar un plan. Durante el proceso de negociación existe una variedad de tácticas que se pueden aplicar. Las coercitivas y las conciliadoras. La más importante de las coercitivas, es la amenaza, sin embargo para ser efectiva ésta debe ser creíble, irreversible y patente. El uso de tácticas coercitivas se vuelven a largo plazo contra el que las utiliza en exceso o de manera única. Las tácticas conciliadoras implican el realizar concesiones, sin embargo éstas concesiones también entrañan un peligro si no se realizan en un marco de condiciones.

Finalmente, en esta unidad he presentado las características más relevantes del sistema de administración público español, sus alcances, oportunidades y limitaciones.



---

## 70. BIBLIOGRAFÍA

---

- Kenneth W, Thomas, " Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors" *Academy of management review*, 1977.
- R. Gourlay "Negotiations and bargaining" *Management decision* 23 1987 pag 23 citado por Gorgon Judith *Comportamiento organizacional* Cap. 10 Prentice Hall 1997 México.
- Munduate Jaca Lourdes en los apuntes de la clase de Peiro José María GIO- ETSIT UPM MBA "Relaciones laborales y negociación" pag. 29 promoción 1997.Madrid España.
- Rodríguez Maseda Manuel "Políticas y prácticas de selección y gestión de personal en las administraciones públicas" IX curso Universitario de Verano Universidad de Santa Catalina El Burgo de Osma agosto 1996 pag. 101
- Castillo Blanco F. "Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales" En " Los recursos humanos en las administraciones públicas Rodríguez Fernández. Editorial Tecnos 1995.
- Samaniego Villasante - Dial Bretones "Selección formación y desarrollo de carreras" en los Recursos Humanos en las administraciones públicas"

---

## 71. ESTUDIO DE CASO 1: TALLER SOBRE NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO

---

**Objetivo:** Realizar una negociación laboral del convenio de la empresa de productos lácteos “El Flan Gitano”.

**Actividades preliminares:**

Crear dos equipos de negociación : uno por la parte patronal y otro por la parte sindical con 4 o 5 miembros.

Definir los diferentes roles del equipo de negociación: el jefe de la negociación, el sintetizador, el observador y el golpeador.

**Antecedentes.**

La empresa “El Flan gitano” esta dedicada a la producción de productos lácteos industrializados en cuatro líneas de productos básicos: leches, yogures, queso de vaca y los flanes, que fue su negocio inicial.

La empresa cuenta con un total de 235 empleados, es decir se considera una empresa grande de acuerdo a los criterios de dimensión laboral manejados internacionalmente. Su plantilla de personal esta estructurada como sigue:

**Cuadro 1:**  
**Plantilla de personal**

Tipo de puestos	Número	Horas laboradas al año
Trabajadores en convenio sindical (20 obreros generales, 15 operadores de equipos diversos; 85 trabajadores administrativos y 50 técnicos especializados).	170	2000
Empleados de confianza (dedicados a funciones administrativas y operativas de supervisión y vigilancia, fuera de convenio).	40	1800 - 2000
Alta dirección.	25	Mayor de 2000 horas.
	Total: 235	

Fuente: Elaboración Propia

Un diagnóstico reciente elaborado por investigadores de la Escuela Superior de Comercio y Administración de México indica que la empresa enfrenta problemas de competitividad en su negocio de flanes, el cual se está estudiando vender, ya que se ha convertido en un *peso muerto* que ocupa a 45 empleados con pobres resultados. Contra esta intención además de la oposición sindical está el hecho de que este fue el negocio inicial de la compañía que incluso le da su nombre.

El estudio de la ESCA estima que con una inversión en tecnología y un relanzamiento a través de una agresiva campaña de Mercadotecnia se podría reposicionar el negocio, sin embargo, hay riesgos en tal decisión.

Adicionalmente, el estudio señalado, indicó que el área administrativa se encuentra sobre-dimensionada. Existen un total de 30 secretarías y mecanógrafas que no han actualizado sus habilidades y tienen una mala actitud a capacitarse ya que la empresa insiste en que deben usar parte de su tiempo libre en ello. Sin embargo, forman un frente unido porque la líder sindical pertenece a éste grupo. Mediante la aplicación de un rediseño de flujos de trabajo y una Reingeniería de procesos, los consultores piensan que al menos 50 empleados serán innecesarios en cualquiera de los escenarios. (Vender el negocio de flanes o no hacerlo).

La empresa exporta al mercado americano, y esta pensando abrir una sucursal en Los Angeles para beneficiarse con el Tratado de Libre Comercio y los estímulos fiscales. Sus benéficos después de impuestos fueron de 350 millones de pesos (Unos 350,000 dólares o 52,5 millones de pesetas ) lo que representa un saldo positivo, pero es una disminución con respecto al año anterior del 70%.

Un despedido resentido del grupo de confianza ha filtrado un informe confidencial que indica que los ejecutivos del Flan Gitano reciben bonos anuales de 50 mil dólares en conjunto. Así mismo, se sabe que los sueldos promedio de la Alta Dirección, representa 30 veces más que el sueldo promedio del grupo sindicalizado.

Al inicio de la negociación se ha conseguido obtener información mediante diferentes fuentes de los propósitos de cada quien.

**Cuadro 2:**  
**Propósitos de las partes**

<b>La empresa desea:</b>	<b>El sindicato en su pliego petitorio ha solicitado:</b>
Flexibilizar la jornada laboral, partiéndola ya que las mecanógrafas y secretarías salen a las 3 de la tarde y no vuelven. Aumentar el salario en el IPC Eliminar los incentivos a la antigüedad que se tienen desde hace 10 años y sustituirlos por otros orientados a la productividad. Reducir la plantilla en 50 trabajadores dejando solo a 10 secretarías con el título de Asistente ejecutivo que deben acceder a ir a cursos de capacitación obligatorios fuera de su jornada.	Reducir la jornada laboral a 1800 horas Conseguir un aumento del IPC histórico más el esperado. Obtener incentivos adicionales por "Asiduidad laboral" Conseguir becas de matrícula para el 50% de los hijos universitarios de los agremiados. En un café la líder sindical fue escuchada decir por un "oreja de la empresa Que" Si hay reducción de plazas que la sangre corra por todos lados y que afecte también a la alta dirección y a los empleados de confianza".

Fuente: *Elaboración Propia*

---

**Se pide:**

Determinar la estrategia de negociación. Definiendo los objetivos (*me gustaría, quiero y tengo que conseguir*).

Se recomienda realizar la negociación en cuatro tiempos:

Organización de equipos y lectura del caso :15 minutos

Para el acercamiento aclaración de las propuestas de arranque; tiempo estimado: 15 minutos.

Para la negociación laboral. Se recomienda negociar cada uno de los aspectos de interés. En caso de ser necesario formar comisiones (cada integrante del equipo un asunto) Tiempo estimado: 30 minutos

Toma de acuerdos y elaboración del convenio de negociación con la firma de las comisiones : 15 minutos

Finalmente el líder sindical informará *a sus bases* los logros obtenidos: 5 minutos

El profesor retroalimentará el ejercicio: 10 minutos

Tiempo total estimado del taller: 75 minutos.

---

## 72. ESTUDIO DE CASO 2: NEGOCIACIÓN DE AMBULANTES

---

La ciudad de México es la ciudad más grande del mundo con sus 20 millones de habitantes y sus casi 5 millones de coches que circulan desde la madrugada al amanecer.

Dentro de la enorme cantidad de problemas que tiene la convivencia en un sitio donde viven tantas personas, un aspecto de preocupación es el enorme crecimiento de la economía informal cuyo indicador más evidente es el comercio ambulante que desde la década de los 80's ha crecido de manera imparable.

Por *economía informal* debe se entenderse .."El producto interno bruto no registrado o subregistrado en las estadísticas oficiales, asociado con un nivel de carga fiscal"...<sup>38</sup>

Algunas de las actividades que pueden clasificarse como subterráneas o informales son las siguientes:<sup>39</sup>

Trabajos o empleos no registrados, remunerados que evaden el pago de impuestos y/o las contribuciones a la seguridad social (oof the books o moonlighting).

Trabajo ambulante (Venta de mercancías en puestos móviles que no pagan impuestos y usan servicios públicos).

Contrabando de mercancías.

Juegos ilegales.

Trabajo de inmigrantes ilegales.

Tráfico de drogas, tabaco y alcohol.

Operaciones de trueque de bienes y servicios.

Prostitución ilegal.

Prestamos por fuera del mercado financiero (usualmente a tasas usurarias y no registradas).

Transacciones de bienes y servicios no reportadas o subreportadas a la autoridad fiscal (automóviles usados, terrenos casas, trabajos domésticos).

Sub o sobre facturación de exportaciones e importaciones.

Corrupción.

Tráfico de drogas y armas.

---

<sup>38</sup> Tanzi Vito "La economía oculta, basada en propósitos ilícitos causa cada vez mayor preocupación" Boletín del FMI Febrero pp- 33-47 citado por Centro de estudios económicos del Sector privado en "La economía subterránea en México " En Editorial Diana México 1986.

<sup>39</sup> Carson Carol " The underground economy; an introduction " Survey of current Bussines Vol 64 , No. 5 y 7 May Jul 1984 citado por Centro de estudios económicos del sector privado op. Cit.

---

La *economía negra o informal* por supuesto no es exclusiva de México, ya que todos los países del mundo, aún los desarrollados tienen partes significativas de actividad económica que no es declarada oficialmente.

En todo el mundo a partir de las tres últimas décadas, *la economía informal* ha crecido tres veces más rápido que la formal. En 1998 representará aproximadamente el 15% del producto general bruto de los países desarrollados, cantidad estimada en unos 3 billones de dólares, lo cual equivale a la suma de los productos de las economías de Alemania y España.<sup>40</sup>

La *economía informal* representa en algunos países europeos como España e Italia más del 20% de la economía formal. Las principales razones para el estímulo de esta actividad económica son sin duda los altos impuestos y las costosas regulaciones del mercado de trabajo. Aunque algunos países han implementado medidas de reducciones de impuestos y desregulación laboral, el crecimiento de los costos de seguridad social, estimulan esta norma de actuación. En Europa hay una enorme diferencia entre lo que se debe de pagar por contratar a un trabajador y lo que éste recibe de pago. En Francia e Italia el costo para el empleador es de tres veces el salario neto que recibe el trabajador después de impuestos.

En otros países la motivación para operar en la economía informal se debe al terrible *via crucis* que debe pasar quien decide poner un negocio legal. En Rusia por ejemplo un comerciante debe recibir la visita de 19 inspectores en promedio al año.<sup>41</sup>

Por lo tanto la combinación de altos impuestos y excesiva burocratización son los mejores aliados de la economía subterránea.

Lo anterior genera un círculo vicioso, ya que ante la evasión fiscal, los gobiernos suelen reaccionar aumentando impuestos y estableciendo controles a los sufridos contribuyentes que tienen cogidos por el cuello, lo cual, estimula más la economía informal.

**Tabla 1**  
**La economía negra en el mundo**

Suiza	6%	Alemania	15%	Italia	24%
Japón	9%	Francia	15%	Polonia	45%
Estados Unidos	9%	Suecia	18%	Rusia	100%
Inglaterra	12%	España	23%	México	50%

Fuente: Elaboración propia partir de Woodall Pam "Thriving in Shadows" The Economist The World in 1998. Pag. 16

Aunque es una actividad ilícita que preocupa mucho a los Estados del mundo, la economía informal es una realidad que debe interpretarse como una respuesta al exceso de burocratización e intervención gubernamental que atenta contra la iniciativa y trabajo de las personas.

En México la economía subterránea es muy importante, aunque no existen investigaciones confiables. Según el *Centro de estudios económicos del sector privado*, el monto de la economía negra utilizando el *método del insumo físico*, que relaciona el consumo de ciertos insumos con la actividad económica, por

<sup>40</sup> Woodall Pam "Thriving in the shadows" The economist The World in 1998 pag 16

<sup>41</sup> ibidem

ejemplo, el consumo de energía eléctrica, concluye que para 1979 la economía informal mexicana era del 3,14% y para 1985 era de 38,43% por lo cual, aplicando una serie de tiempo se obtiene un estimado del 50% para 1998.<sup>42</sup>

La sola actividad del narcotráfico se estima que mueve un total de 30,000 millones de dólares.

En México según el gobierno, el desempleo es muy bajo solo 3,5% de la población económicamente activa, cifra que no hay quien se la crea, ya que no hay más que detenerse en un semáforo, para que tres le intenten limpiar el parabrisas, vender algún juguete, chicle, dulce o solicitar apoyo para la campaña de ayuda más inverosímil, sin faltar por supuesto los que con toda la cara piden limosna con el aval de un niño en brazos o una sospechosa receta medica.

Oficialmente el desempleo abierto entre adolescentes era en 1996 del 13% y entre jóvenes de 20 a 24 años de 11%, esto es, más del triple que los mayores de 45 años: 3,5%.<sup>43</sup>

Estadísticas menos optimistas y quizás más acertadas, indican que el problema del desempleo que se minimiza bajo el feliz dato de 3,5% es muy diferente entre jóvenes según datos de la OCDE el desempleo de jóvenes menores de 24 años en México es del 20,3%, lo cual duplica las cifras oficiales.

**Tabla 2**  
**Desempleo de los jóvenes en países de la OCDE.**  
**Porcentaje de los activos menores de 24 años en paro en 1996**

España	42%	Gran Bretaña	14,7%
Italia	34,1%	EE.UU	12%
Francia	26,3%	Holanda	11,4%
Bélgica	20,5%	Alemania	8%
México	20,3%	Japón	6,6%
Canadá	16,1%		

Fuente: OCDE e indicadores de empleo del INEGI citado en Reforma Jueves 121 de Agosto de 1997.

Aunado al problema del desempleo esta la cuestión de los bajos salarios. El salario mínimo, es decir 30,20 pesos por día, (unos 3 dólares) que las autoridades insisten que es de referencia, (por más de que la constitución mexicana establezca que deberá cubrir las necesidades básicas y de recreación de una familia), en 1996 tenía solo el 32,1% del poder adquisitivo de 1981. El salario mínimo actual en la Ciudad de México sólo permite adquirir el 15% de la Canasta Normativa de Satisfactores Esenciales (CNSE), cuyo costo es la línea de pobreza que separa a pobres de no pobres.

La población que recibe estos sueldos de miseria, no es tan pequeña como se afirma en fuentes oficiales. De acuerdo a las propias cifras del gobierno federal, en 1995 el 31% de los ocupados recibió ingresos *de menos* de un salario mínimo, y casi otro tanto, 29,5% recibió ingresos de entre uno y dos salarios mínimos, o sea, el 60,4% recibió ingresos de dos o menos salarios mínimos, lo cual equivale a \$1982,5 pesos al mes, (unas 36,036 pesetas).

<sup>42</sup> Centro de Estudios económicos del sector privado A. c. "La economía subterránea en México". Editorial. Diana México 1986 pag. 81

<sup>43</sup> Inegi "Indicadores de Empleo y Desempleo Abril 1996.

---

Para 1998 traspasada la crisis económica, los porcentajes referidos han mejorado un poco, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 3**  
**¿Cuántos ganan el mínimo en México?**

Un salario mínimo	14,6%
Dos salarios mínimos	32%
Tres salarios mínimos	19%
Cuatro salarios mínimos	11%
Cinco salarios mínimos	6,2%
Seis o más salarios mínimos	17,2%

Fuente: Periódico Reforma con datos de Secretaría del Trabajo y el Instituto Mexicano del Seguro social Martes 23 de diciembre de 1997.

Esta combinación de paro juvenil y sueldos de hambre, que desvaloriza el trabajo, ha operado a favor de un espectacular incremento de la criminalidad, que se ha constituido en una atractiva opción para los jóvenes, ya que las alternativas son: el desempleo, los salarios de hambre, el crimen o el ambulante por eso, la elección racional de un gran número de jóvenes, es el crimen ya que a esta decisión se ve favorecida por la corrupción y la ineficiencia de la policía que rebaja el riesgo de ser apresado. Según el *Director B de investigaciones de robo a transporte de pasajeros*, de la Procuraduría capitalina, adolescentes cometen 100 asaltos diarios a microbuses en el Distrito Federal.<sup>44</sup>

A la desvalorización del trabajo formal, además del crimen, está la decisión de ser *vendedor ambulante*.

### El problema del ambulante

El problema del comercio móvil llamado ambulante ha crecido de manera explosiva en los últimos años en la Ciudad de México, como producto de la crisis económica, el desempleo, los bajos salarios y el modelo de crecimiento de desarrollo desigual que concentra la riqueza en un segmento de la población propiciando la pauperización de la mayoría.

En la Ciudad de México, es prácticamente imposible no encontrarse con algún vendedor ambulante de camino a cualquier parte de la ciudad.

El ambulante es un problema grave ya que genera: evasión fiscal, uso indebido de servicios públicos, insalubridad, contaminación, deterioro de la imagen, afectación de la actividad turística, estorbo del uso de áreas públicas, deterioro de monumentos, obstrucción de la circulación peatonal y vehicular, y promoción de la venta de mercancía ilegal.<sup>45</sup>

Adicionalmente el libertinaje de mercado favorece la aparición de líderes que obstaculizan los reencuzamientos legales por la importancia política que implica el control de un número importante de trabajadores dispuestos a la movilización y al estallido para defender su casi único patrimonio y su fuente de sustento.

---

<sup>44</sup> Bolvitvnik Julio "Desvalorización del trabajo y delincuencia" La Jornada Viernes 24 de Octubre de 1997 pag. 18

<sup>45</sup> Partido acción Nacional "Ambulante : propuestas y acciones panistas" citado por el Periódico Reforma el 17 de enero de 1998 pag. 5b



---

La decisión de conservar su fuente de trabajo es tan importante que algunos de ellos duermen incluso en sus mismos puestos como es el caso de los 350 ambulantes que trabajan en la populosa área de Tepito.<sup>46</sup> Estos vendedores pasan la noche vigilando sus puestos metálicos colocados en las jardineras y las puertas de los locales comerciales, para evitar que sean retirados.

Si bien no existen cifras confiables sobre el número de personas que se dedican a esta actividad dada la discrecionalidad y atomización de los vendedores, se estima que de 1988 a 1995 el crecimiento del comercio ambulante fue tres veces mayor al de la población económicamente activa y se piensa que para el año 2000 habrá en las calles 1,258,281 puestos de comercio informales. El número de trabajadores en los puestos podría llegar a sumar 2.5 millones, sin contar a los familiares que dependen de estos ingresos.<sup>47</sup>

El gobierno capitalino de la administración del último regente de la ciudad, estimó que el número de vendedores ambulantes en la actualidad era de 100 mil, sin embargo, la *Comisión de Abasto* de la Asamblea Legislativa del Distrito federal, estima su número en 250 mil.

La dificultad para contarlos radica entre otras cosas en que es preciso identificar primero que existen diferentes tipos de ambulantes. Una clasificación tentativa es la siguiente:

---

<sup>46</sup> Bermeo Adriana "Demandan tepiteños permiso" Reforma 14 de enero de 1998. Pag. 4B

<sup>47</sup> Bustamante Lemus Carlos - Castillo García Moises "Realidad y futuro del comercio en la vía pública" Programa universitario de estudios de la ciudad, PUEC UNAM. 1997 citado en la Jornada La Capital 16 de enero de 1998 pag. 22

**Tabla 4**  
**Tipos de vendedores ambulantes**

Tipo	Cantidad aproximada	Características
Vendedores semifijos pertenecientes a diversas organizaciones	?	Se organizan mediante un líder que vela supuestamente por sus intereses y les pide cuotas legales e ilegales. Usualmente tanto líderes como ambulantes son objeto de chantaje político y manipulación.
Vendedores de Mercados ambulantes (Tianguis)	?	Trabajan en mercados móviles. Usualmente requieren de un permiso para trabajar y de la aprobación por parte de los líderes de cada mercado sobre ruedas.
Independientes	?	Operan en puestos semi-fijos pero sin responder a ninguna afiliación política, ni a ninguna organización. Generalmente son extorsionados por los <i>inspectores de vía pública</i> .
Toreros	?	Trabajan en zonas turísticas y en el Centro histórico violando el bando municipal que impide trabajar en esta zona. Se les llama así porque <i>torean</i> a los inspectores huyendo a toda velocidad con sus puestos.
Vagoneros	3 mil	Trabajan en las estaciones, los pasillos y los trenes del metro de la Ciudad de México.
Vendedores de esquinas y semáforos.	?	Venden chicles, son payasos, apaga fuegos o venden productos de contrabando inferiores a 50 pesos.
Niños Indígenas de diversas etnias que venden chicles	300*	Venden chicles o calcomanías, limpian parabrisas, obligados por sus padres quienes generalmente los utilizan para completar el gasto familiar.

Fuente: Elaboración propia. \*Según el Centro interdisciplinario para el desarrollo social

### Los niños indígenas ambulantes

Dentro la diversidad de causas y protagonistas que conforman la compleja definición de un vendedor ambulante los que destacan por la tragedia misma de su existencia son los niños indígenas que se dedican a esta tarea. Miembros de familias indígenas provenientes del campo mexicano, los niños indígenas trabajan básicamente en la zona Rosa y la colonia Roma ,vendiendo chicles, flores o limpiando parabrisas en los altos y por sus calles. Estos niños, son parte de familias de indígenas cuyo nivel de pobreza obliga a trabajar a toda la familia, algunas dependen del ingreso de los pequeños para subsistir. Según el *Centro Interdisciplinario de Desarrollo social CIDES* que atiende a unos 300 niños y adultos, el dinero que obtienen en una jornada de trabajo fluctúa entre los 30 y los 50 pesos diarios (600 a 1000 pesetas). Los niños pertenecen en su gran mayoría a cinco grupos étnicos culturales: Mazahuas, Mixtecos, Otomies, Triquis y un grupo mestizo de origen urbano.

Los problemas de estos grupos étnicos varían. Los *Otomies* por ejemplo tienen problemas fuertes de salud debido a la falta de servicios en los asentamientos donde viven.

Los *Mixtecos* tienen accidentes y hay mucho maltrato, curiosamente propinado por la propia sociedad civil ya que son objeto de desprecio, discriminación y como trabajan largos períodos de tiempo en la calle padecen problemas respiratorios.

---

Entre los *Mazahuas*, los problemas familiares como el alcoholismo, maltrato y violencia son lo más común.

En los *Triquis* la constante es la paternidad irresponsable, reflejada en que no saben respetar a los niños, les gritan, les pegan.

En los *Mestizos* que podríamos calificar de urbanos, la problemática más común es la influencia de bandas, drogadicción y criminalidad.<sup>48</sup>

De acuerdo con los trabajadores sociales y voluntarios del CIDES, la institución que los atiende, educa y orienta, pese a la dramática situación de estos pequeños... "no se puede hablar de abuso ya que más que explotados los niños son maltratados, la ganancia que los niños obtienen es muy poca para hablar de explotación o dependencia del ingreso. Es un problema de maltrato, los padres los obligan a ir, pero por no tener que cuidarlos, que aguantarlos en casa; en algunos casos si hay una explotación, esto se da cuando hay alcoholismo, paternidad irresponsable o cuando los padres ya no trabajan y se conforman con lo que llevan los pequeños..."<sup>49</sup>

La visión del problema en palabras de los propios niños es demoledora: ...Según Lázaro un niño indígena de 11 años: "...," Limpio parabrisas o vendo chicles en la Calle de Niza, voy en tercero de primaria, gano a veces 30 o 40 pesos, y se los doy a mi mamá para la comida. Tengo ocho hermanos, tres ya están casados, pero viven en mi casa. Nací en Querétaro, pero nos venimos de mi pueblo porque allá no hay que comer y tuvimos que buscar dinero. Mi papá trabaja en la obra y mi mamá vende muñecas. Cuando sea grande quiero ser doctor para cuidar a los niños enfermos..."<sup>50</sup>

Aunque todos reconocen que la gente que se dedica al *ambulante* lo hace por necesidad, este comercio propicia además de los problemas descritos una competencia desleal para los comerciantes organizados que pagan impuestos y ven invadidas sus aceras por gente que a veces, vende los mismos productos a un precio menor ya que no tienen costos fijos. Por supuesto no todos los ambulantes ganan lo que un niño indígena, hay algunos que obtienen ganancias diarias netas de 1500 pesos (unas 30,000 pesetas) al trabajar en ciertas zonas de la ciudad donde hay turismo y clases acomodadas como por ejemplo en Coyoacán.

El presidente de la *Cámara de Comercio de la Ciudad de México* CANCACO, ha demandado un plan integral de legalización, ya que los ambulantes no tienen seguridad social, ni cotizan en el Ministerio de Hacienda.

Para ello propone tres acciones básicas:<sup>51</sup>

**Evitar que los ambulantes invadan las vías públicas para reubicarlos en "predios".**

**Dado que sus actividades son muy rentables y generan utilidades, y consumen servicios, deben pagar derechos a la ciudad.**

---

<sup>48</sup> Juaréz América "Dejan el Hastío del asfalto" Reforma Lunes 19 de enero de 1998 Pág. 2c

<sup>49</sup> ibidem

<sup>50</sup> ibidem

<sup>51</sup> Zúñiga Miguel "Exige CANACO regulación" Reforma 7 de enero de 1998 Pág. 1b

---

Debe vigilarse que los productos que venden sean de procedencia legal.

Por su parte el Partido Acción Nacional **PAN** ha denunciado (sin pruebas) que por tolerar *el ambulante*, el nuevo gobierno de la ciudad obtiene, derivado de las extorsiones, unos 12 millones de pesos al mes ( un millón y medio de dólares esto es, unos 225 millones de pesetas), ya que los aproximadamente 200 mil ambulantes (según su propia contabilidad) pagan mil pesos al mes que se reparten entre líderes gastos de organización a la que pertenecen y funcionarios.<sup>52</sup>

Así mismo, se ha criticado a la nueva administración del izquierdista partido de la Revolución Democrática, **PRD**, (en el poder desde Diciembre desde 1997) que no hayan aumentado las contribuciones de los ambulantes que de acuerdo al *Código Financiero del Distrito Federal* en su artículo 267-A, establece cuotas de entre 5 y 30 pesos diarios (de 100 a 600 pesetas), siempre y cuando no excedan una superficie de dos metros cuadrados para ejercer su actividad. Este trato contrasta con el aumento de 17,7% a los impuestos de los contribuyentes del DF.

*...” Es preocupante que el PRD castigue al ciudadano cumplido con la elevación de los impuestos por encima de los incrementos salariales y, por otra parte premie a los ambulantes, que tanto daño causan a la Ciudad, con una reducción del 12% estimada en impuestos. En la práctica, estos incentivos para los ambulantes significarán un incremento en el número de comerciantes informales, que al finalizar el milenio llegarían a 1 millón 200 mil, que permitirá a los perredistas un mayor control político y clientelar de los mismos”...<sup>53</sup>*

Por su parte Guillermo Gazal Presidente de los *Comerciantes establecidos del Centro Histórico*, aseguró que sus agremiados no pagarán impuestos en los tres primeros meses del año, amenazando veladamente que sus 9 mil afiliados podrían cerrar sus puertas. El líder informó que el 60% de sus agremiados tienen problemas de carteras vencidas, además las ventas durante diciembre pasado bajaron hasta en un 60%, debido a la invasión de ambulantes, que no pagan impuestos mientras que ellos pagan empleados, impuestos y rentas...” *no es posible que el centro Histórico sea un muladar con tantos vendedores ambulantes, estamos indignados por la posibilidad de que se construyan las plazas o corredores comerciales para ambulantes. Tenemos que demostrar que no tenemos para pagar... por esta razón la Delegación Cuauhtémoc podría dejar de percibir el 30% de lo que recibe de impuestos..”<sup>54</sup>*

Por su parte los vendedores ambulantes en sus diferentes variantes, han manifestado su intención de registrarse para pagar impuestos y capacitarse en protección civil, como es el caso de los *vagoneros* y *pasilleros* del metro.<sup>55</sup>

Otros ambulantes por medio de sus líderes han manifestado su interés en que se desarrollen proyectos accesibles que puedan ser comprados por *puesteros* y *toreros* en donde no se afecte las ventas de terceros. Sánchez Rico (líder de 5 mil ambulantes) ha indicado que estos espacios deberían ser corredores comerciales y no plazas cuya implantación en el sexenio pasado, resultó un fracaso a la luz de la cantidad de gente que se encuentra trabajando en las calles.

---

<sup>52</sup> Hidalgo Jorge “Denuncia PAN Corrupción” Reforma Viernes 9 de enero de 1998 pag. 3b.

<sup>53</sup> Hidalgo Jorge “Cuestiona Arre aus den Ruthen que no les hayan aumentado las cuotas” Reforma sábado 10 de enero de 1998.

<sup>54</sup> Páramo Arturo “Sancionarán a quien no liquide impuestos” Reforma 15 de Enero de 1998 pag. 3B

<sup>55</sup> Lozano Julieta “Demandan Vagoneros pacto” Reforma 19 de enero pag. 8b.

Las autoridades de la capital mexicana trabajan en este asunto para plantear un programa de reordenamiento a más tardar el 13 de Febrero que será presentado a la Asamblea Legislativa. Dentro de las propuestas que se han filtrado, esta la de realizar *foros de consulta popular* para conocer la opinión y propuestas de los actores. Dentro de la estrategia gubernamental para solucionar destacan 5 acciones:

Elaborar un padrón global de vendedores ambulantes.

Renovar la figura del inspector de vía pública acusado permanentemente de corrupción y extorsión.

Incorporar a estos trabajadores al esquema tributario.

Conciliar los intereses de los vendedores ambulantes con los comerciantes establecidos y los ciudadanos.

Definir un marco jurídico que regule esta actividad.

Dentro de las experiencias concretas de solución a este problema destacan las siguientes acciones emprendidas en diversos estados de la República Mexicana.

**Tabla 5**  
**Experiencias de reordenamiento de ambulantes**

<b>Tijuana</b>	<b>Morelia</b>	<b>Naucalpan</b>
Se creo una comisión trilateral integrada por comerciantes establecidos el ayuntamiento y los ambulantes. Se puso en marcha el programa de identificación de comerciantes y se creo el padrón único de comerciantes. Para ser vendedor de vía publica se debe tener residencia de 3 años en el contar con tarjeta de salud y registrarse en el padrón de contribuyentes.	Se construyeron 12 plazas en el centro histórico de Morelia. El crédito fue otorgado por un fideicomiso. Se credencializó a los vendedores y se creo un expediente individual Se elaboró el reglamento del comercio informal y similares.	Se creo el departamento de concentración comercial Se dio un tarjetón que indica lo que se le cobra al ambulante 20 pesos mensuales. (400 pesetas) Mientras los líderes exigían 15 mil pesos ( 300 mil pesetas)por asignar un lugar más cuotas diarias mensuales y anuales.
Guadalajara Se hizo el Programa de re ordenamiento clasificando diversos tipos de permisos. Para pedir un permiso de venta el vendedor debe solicitar la anuencia de 5 vecinos al lugar donde vende	Alameda central del DF Se hizo una prueba piloto otorgando permiso a 129 vendedores de 9 organizaciones diferentes. Se cobrarán cuotas que van de 5 a 20 pesos para ser utilizados en obras de mejoramiento Se creo un comité de vigilancia y seguridad integrado por representantes de los vendedores y la delegación.	<b>Puebla</b> Se aplicó el programa de reordenamiento de mercados públicos Se creó el consejo consultivo de comercio. Se dio una credencial a los vendedores. Se crearon los diversitianguis que son mercados por la mañana y espacios libres por la tarde.

Fuente: Elaboración propia a partir de González Cecilia - Velázquez Francisco " Combaten el chantaje en comercio informal" Reforma Enero de 1998 y Lozano Julieta "Estarán ambulantes a prueba" Op. Cit.

---

Con base en la información y el complejo problema descrito

**Se pide:**

Usted forma parte de un grupo de negociación del gobierno que debe atender a un grupo compuesto por un representante de cada uno de los vendedores ambulantes descritos; (semifijos, de *tianguis*, independientes, toreros, vagoneros, etc...)

Por lo tanto se han formado dos grupos de negociación uno conformado por representantes de todos los tipos de ambulantes y el otro integrado por funcionarios del gobierno de la ciudad al que se ha unido el grupo de los vendedores formales establecidos.

Diseñe una estrategia de contención y resolución del *problema en el centro histórico* de la Ciudad, el cual tiene aproximadamente la siguiente población ambulante:

Vendedores semifijos: 15 mil

Vendedores de mercados sobre ruedas: 1.200

Vendedores independientes: 780

Toreros: 350

Vagoneros : 940

Niños indígenas: 200

Aunque no estarán niños indígenas en el equipo por obvias razones, su lugar es ocupado por representantes de la Comisión de Derechos Humanos del DF.

**Productos a obtener**

Establezca un acuerdo que resuelva el problema en el largo plazo y que concilie los intereses de los comercios establecidos formalmente.

Debe cuidar que el acuerdo final impida la manipulación futura de los vendedores.

# La Administración de Remuneraciones

## Unidad Didáctica Nº 7

### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

Proporcionar una visión panorámica de las técnicas más importantes para la administración de compensaciones en una organización

Describir los dos grandes modelos de compensación más utilizados, vinculando su adopción a aspectos de carácter cultural.

Presentar y discutir los métodos de evaluación del desempeño más importantes, sus alcances, limitaciones y recomendaciones de uso.

Describir los dos grandes modelos de compensación más utilizados, vinculando su adopción a aspectos de carácter cultural.

## 73. ENFOQUES TRADICIONALES VERSUS MODELOS DE FRONTERA

La administración de sueldos es otra de las grandes tareas que nacieron con la administración de personal. La preocupación por seleccionar, inducir y formar a un empleado crea la necesidad sucesiva de retenerle en su empleo y tratar de que se sienta recompensado y bien remunerado.

La remuneración desde la perspectiva patronal, es el pago por un trabajo y la motivación para realizarlo bien. Desde la perspectiva del empleado, es la retribución del trabajo realizado como recompensa por la creación de valor y el logro de los objetivos. Es un aliciente para rendir más.

En sus orígenes, y aún en muchas empresas, ésta tarea de diseño de los sistemas de pago y recompensas, se conocen como *Administración de sueldos y salarios*. Este nombre es sin embargo limitativo, tanto en su significado lingüístico como en su contenido filosófico.

Durante mi primer viaje a Inglaterra un guía español, me contó una curiosa historia sobre el origen del salario, que reconociéndome incapaz de verificar reproduzco como anécdota:

*...” Los salarios viene de su medición en términos de Sal. Hubo una época en la historia de la humanidad en que la sal era considerada un lujo, y en Inglaterra era una forma de distinguir a un invitado a comer, por eso se preguntaba al señor, ¿quiénes serían los que comerían sal?. De allí la palabra comensal que ha llegado a nuestros días...*

*Por su mismo valor, la remuneración de los soldados romanos era referida a pago como si fuera a realizarse en sal, de allí la palabra salario”...*

Cierta o no dicha anécdota, en realidad el origen de la palabra poco importa, porque dependiendo la cultura local, a la remuneración por un trabajo realizado, suele llamársele de muy distintos modos: Salarios, Sueldo, Paga, Jornal, Raya.

De todos éstos nombres, el más utilizados es el de *sueldos y salarios*. Su distinción es más bien clasista.

### 73.1. Definición de sueldos y salarios

**Sueldo:** es la retribución que recibe un empleado por un trabajo realizado, el cual se liquida *quincenal o mensualmente*.

**Salario:** es la retribución que recibe un trabajador por tarea realizada, y se liquida *semanalmente*.

Esta distinción se sigue empleado, sin su carga discriminatoria, dada la sensibilidad que ha tomado la sociedad al tratar estos temas.



Sin embargo, lo que es un hecho en todo el mundo, es que hay una gran diferencia entre la remuneración de los ejecutivos y la de los obreros y empleados.

...” *En Estados Unidos un chief executive officer (CEO) sólo en sueldo base, gana 80 veces más de lo que representa un salario medio de un obrero (...) y si se consideran las opciones de compra acciones de su empresa que tienen, a precio favorable, o de otros elementos constitutivos del salario esta diferencia es de 120 a 150 veces.*

*En la mayoría de países europeos, sobre todo, en el Norte y Oeste, los múltiplos están entre 10 y 20...”*<sup>56</sup>

En el caso de Japón la diferencia es de unas 32 veces.<sup>57</sup>

Aunque nos choquen éstas distinciones en remuneración, por las hipócritas ideas igualitarias en las que hemos sido educados que se contradicen en la práctica en los sistemas sociales que las han intentado aplicar, como han sido la Iglesia Católica y el socialismo autoritario, esta claro que tales diferencias existen porque es la única manera de retener y atraer a directivos de alto rendimiento que todas las empresas buscan y que como en el caso de los futbolistas, las estrellas de rock, éstas se cotizan a precios de mercado en proporción de los benéficos que generan.

Yo sinceramente muchas veces me he arrepentido de no haber sido futbolista, solo de escuchar las cantidades que reciben en el fútbol español jóvenes de 19 años en comparación con lo que cobra un investigador universitario. Pero que le vamos a hacer, el mundo es así, y en el fondo quizás se limita a interpretar el viejo lema de los socialistas utópicos: “A cada cual según su necesidad a cada cual según su capacidad...” (para generar dinero). Si omitimos la primera parte de la sentencia puede entonces que esto sea cierto.

La verdad es que en un mundo cuyos valores están orientados hacia el éxito y al tener cosas como símbolo material de éste éxito, es lógico esperar que ésta motivación predomine en los diseños de sistemas de remuneración contemporáneos.

...” *Los ricos siempre quieren ser más ricos. Los empresarios, los altos ejecutivos. Los ídolos del deporte, los ídolos populares y otras estrellas muy rara vez muestran desinterés por el dinero. Han ganado dinero, saben que les va muy bien así, y siguen invariables por el mismo camino, quizás pensando (...) que el cazador se mide por el éxito en la caza. A esto hay que añadir que el hombre, tal como hemos aprendido de **Konrad Lorenz**, es el único ser viviente que caza más de lo que necesita para sobrevivir...”*<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Kressler H.W. “La Dirección de personal en la Nueva Europa” Deusto. 1995 pag.98

<sup>57</sup> **Business Week** 26-IV-1993

<sup>58</sup> *Op. Cit. Pag. 102*

## 74. LA MOTIVACIÓN HUMANA Y LA ADMINISTRACIÓN DE REMUNERACIONES.

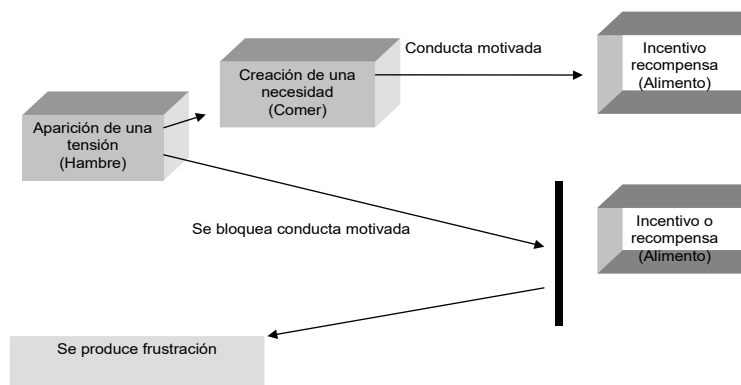
El entender cuales son los aspectos que motivan a un trabajador no es una tarea ciertamente fácil.

La conocida sentencia de Jesucristo “ *No solo de pan vive el Hombre*”, ilustra que desde hace muchos años se sabía que no solo con aspectos materiales se puede satisfacer a una persona. Sin embargo, a raíz de las aportaciones que se hicieron a la administración desde el campo de la psicología humanista, términos como: satisfacción, necesidad, motivación, incentivos, que antes formaban patrimonio exclusivo de psicólogos, han pasado a formar parte de la jerga administrativa.

De un modo simple podemos decir que el proceso de motivación ocurre cuando se genera *una tensión* por una necesidad determinada. En la medida de que esta tensión crece, aumentará la necesidad y consecuentemente la fuerza que impulse a satisfacerla. Por ejemplo, si no he probado alimento en 8 horas, la necesidad de comer se hará evidente. Entre más tiempo permanezca sin probar bocado, mayor será mi hambre y ésta tensión puede ser tan importante que bloqueará todas mis otras actividades. La existencia de un *satisfactor*, una manzana por ejemplo, constituirá en ausencia de mejores ofertas, la mayor de mis prioridades. El proceso de motivación por tanto se orienta a satisfacer necesidades básicas o de otro tipo.

Esquemáticamente:

**Gráfica 1:**  
**Proceso de motivación**



Fuente Elaboración propia

En casos reiterativos y extremos, el continuo bloqueo de los incentivos o recompensas que son necesarias, generan conductas neuróticas. **Frued**, el creador del psicoanálisis, afirmaba que todo deseo que no se satisface implica una frustración, si bien aclaraba que la represión del instinto es la base de la cultura.

En la práctica administrativa, las necesidades no son tan simples como el comer, y los incentivos no son tan elementales como una manzana. De hecho existen diferentes teorías que explican la motivación en el trabajo humano.

Dentro de las más conocidas distinguiré solo tres de ellas: La *Teoría de las expectativas* de **Vroom**. La *Teoría de la jerarquía de las necesidades* de **Maslow** y la *Teoría de la Higiene* de **Herzberg**.

### 74.1. Teoría de las Expectativas de Vroom.

De acuerdo con esta teoría, el proceso de motivación existe, sólo cuando el sujeto percibe que existen expectativas realistas de conseguir el satisfactor que cubra su necesidad.

Si una persona ve que el esfuerzo de desarrollar una tarea, produce un resultado importante para satisfacer una necesidad de status o reconocimiento, entonces ocurre la motivación.

Si la *valencia* (término desarrollado por **Vroom** para definir el valor de una meta), que una persona le da al *satisfactor* es muy elevado, se produce la motivación. Así mismo, puede darse el caso de que un empleado perciba que el logro de una meta, por ejemplo: ser Gerente, es probable, si se esfuerza lo suficiente. Entonces, la motivación también se produce.

La investigación y la teoría de **Vroom** tiene mucho sentido ya que en mi experiencia la designación por motivos políticos de ciertos puestos produce alienación y provoca frecuentemente no pocas frustraciones e incluso, neurosis y conductas psicóticas por las reiteradas barreras para ver cubierto un objetivo que se anhela.

### 74.2. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

**Abraham Maslow**, fue un distinguido psicólogo clínico que propuso una teoría que ha sido muy difundida y popular. Se refiere a las necesidades del hombre.

De acuerdo con **Maslow**, los aspectos que motivan a una persona, siguen una pirámide ascendente. De modo que cuando son satisfechas las necesidades básicas, éstas dejar de ser un motivador y otras necesidades aparecen.

El nivel más bajo de las necesidades humanas son las *fisiológicas* como el comer, dormir, beber, abrigarse. Cuando uno las satisface, entonces se hace evidente una preocupación por *asegurarse* que los satisfactores básicos se tendrán siempre. Esta necesidad es la *de seguridad*, la cual implica

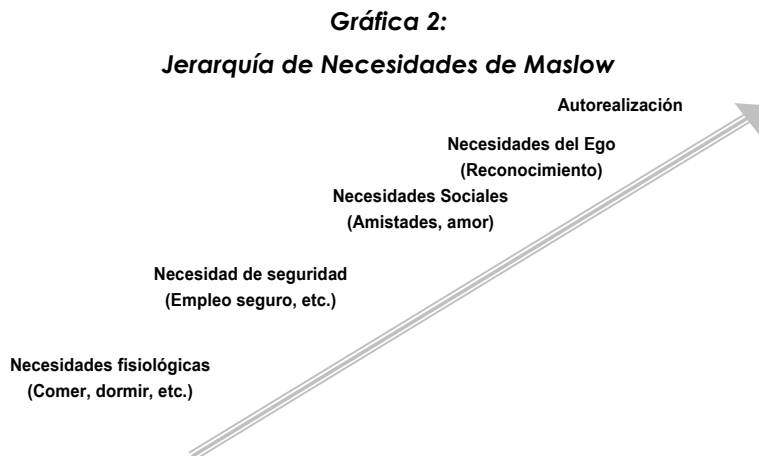
concretamente, tener dinero de sobra aun satisfaciendo las necesidades básicas, una casa, un trabajo fijo, etc.

Cuando se tiene asegurado el sustento y los aspectos básicos. El hombre experimenta *necesidades sociales*; tener amigos, ser socio de un club, dar y recibir afecto. En suma afiliarse a un grupo humano que comparta los valores que uno ve como buenos o deseables.

Una vez que ha conseguido todo lo anterior, entonces aparecen *las necesidades de Ego* que incluyen: autoconfianza, independencia, logro y conocimiento. Lo anterior, se traduce en la búsqueda de aprecio y respeto por compañeros amigos o familiares.

Cuando uno ha llegado a cubrir toda ésta jerarquía de necesidades, es cuando se consigue autorealizarse.

Esquemáticamente:



Fuente: *Elaboración propia*

Aunque esta teoría como he dicho ha tenido mucha aceptación, es criticada por su excesivo esquematismo y porque existen numerosos casos en la historia de la ciencia y el arte en las que una persona, puede autorealizarse sin haber pasado por las etapas precedentes. Por ejemplo: alguien puede ser un gran poeta, sin importar de que no tenga un trabajo seguro, o aún cuando no sea reconocido por otros.

En cualquier caso, la teoría de **Maslow** nos ofrece un esquema para entender lo que frecuentemente ocurre con la mayoría de las personas.

### 74.3. Teoría de los factores Higiénicos de Herzberg

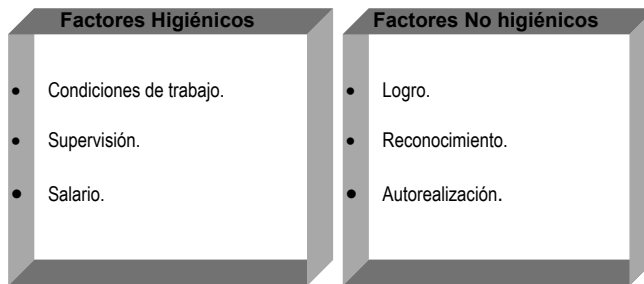
**Frederick Herzberg** fue el primer psicólogo en realizar un aplicación específica en organizaciones y a través de sus investigaciones, desarrolló un teoría, que aunque es similar a la de **Maslow**, difiere por la agrupación que hace de los factores higiénicos y no higiénicos.

**Los factores higiénicos:** son aquellos que satisfacen las necesidades más elementales de una persona, como son: las fisiológicas; las de seguridad; y las sociales. Mediante sus experimentos, **Herzberg** precisó que éstas necesidades son: la supervisión, las condiciones de trabajo y el salario.

Lo importante de los hallazgos de **Herzberg** radica en que demostró que si los factores *no higiénicos* son inadecuados, los trabajadores se sentirían insatisfechos, sin embargo, si estos son adecuados, el aumentar estos satisfactores no producirá motivación en las personas, ya que lo que verdaderamente motiva a un empleado, es el tener una tarea retadora que ofrezca la sensación de logro. A éstas necesidades **Herzberg** les llamo *no higiénicas o superiores*.

Esquemáticamente:

**Cuadro 1:**  
**Factores Higiénicos y No Higiénicos**



Fuente: *Elaboración propia*

Bajo este punto de vista, la tarea de los administradores, es motivar a los empleados mediante el enriquecimiento del trabajo.

Esta técnica promueve que un puesto puede ser interesante y motivador si se le estructura adecuadamente, de modo que los empleados experimenten una sensación de logro.

Para enriquecer un puesto hay que seguir 5 pasos:

Definir “dueños” o responsables de tareas concretas.

Combinar tareas. Por ejemplo que una persona pueda ensamblar un producto de principio a fin.

Establecer responsabilidades hacia el cliente; dar oportunidad de que el empleado sea responsable de las consecuencias de su trabajo en todos sentidos.

Promover el auto control, y en la medida de lo posible la auto asignación de cargas de trabajo.

Mejorar la retroalimentación sobre el trabajo del empleado.

Para evitar caer en recetas fáciles, antes de iniciar un programa formal de enriquecimiento del trabajo, se debe de estar seguro de que:

La motivación es el problema principal y;

Que los factores higiénicos son adecuados

Que el puesto a enriquecer tiene un bajo potencial motivador, ya que existen puestos que son suficientemente interesantes y motivador como para ser enriquecidos.

Así mismo, el programa debe de ser económicamente viable y debe de vigilar la calidad del trabajo desarrollado, como una forma de medición del éxito del programa. Sin embargo, lo más importante, es que los trabajadores deben de estar dispuestos a cambiar.

No hay que olvidar que no a todas las personas les disgusta tener un trabajo rutinario, ya que es posible que su energía la dediquen a actividades fuera de la empresa y cumplan bien con su trabajo.

Para terminar con esta breve reflexión sobre las distintas teorías de la motivación estudiadas, deseo recordar que las personas tienen distintas motivaciones a lo largo de su vida, y que éstas cambian con la edad. Por tanto, no todos los programas de motivación pueden generar el mismo impacto. Además, contra lo que el modelo de **Maslow** sugiere, una persona puede tener más de una necesidad a la vez y esto ocurre durante un gran lapso de la vida.

De hecho se sabe que la mayoría de las personas normales tienen una necesidad infinita de reconocimiento y autoestima.

Otra precaución contra el lugar común, es que al dinero frecuentemente se le considera como algo limitadamente motivador, sin embargo, conviene recordar que muchas de las necesidades de las personas se cubren con él. Incluso muchas necesidades “superiores” como el reconocimiento y la autoestima, se cubren con dinero.

Consecuentemente, es importante en cualquier empresa el establecer programas de remuneración adecuados que estimulen el proceso de motivación orientado a desarrollar a las personas en todos los aspectos.

## 74.4. Nuevos esquemas de motivación

A partir de los años 70 's han aparecido nuevas investigaciones en el campo de la motivación entre ellas cabe citar a ( **Steers y Porter 1975, Campbell y Pritchard 1976 Naylor, Protchard y Ilgen , 1980, Locke y otros, 1981, 1989,1991; Mitchell, 1982, Ilegen y Klein, 1988; Katzell y Thompson, 1990, Kafner, 1990, 1992**), dichos hallazgos han sido resumidos por (**Salanova – Hontangas - Peiro 1996**).<sup>59</sup>

Según ellos existen dos grandes grupos de motivadores: *los extrínsecos* del entorno laboral y *los intrínsecos*, relativos al contenido de la tarea.

**Los motivadores extrínsecos del entorno laboral**, hacen referencia a las características del ambiente donde se desarrolla la actividad laboral los cuales son de carácter material y social. Dentro de ellos podemos mencionar al *dinero*, a la *estabilidad en el empleo*; a las *oportunidades de ascenso y promoción*; a las *condiciones de trabajo*; a las *posibilidades de participación en el trabajo*; y al *ambiente social* entendido por este la posibilidad de interactuar con clientes o compañeros.

**Los motivadores relacionadas con la tarea**. Se refieren al conjunto de atributos y características que tienen la actividad misma. Dentro de ellos cabe mencionar a las *características de la tarea*. Esto incluye al: *interés*; "lo que te gusta hacer"; a la *variedad de la tarea*; dicha variedad puede radicar en el ritmo, en la variedad de la localización del trabajo, y en la variedad de las operaciones físicas; a la *importancia o significancia*; es decir existe la idea de que lo que se hace vale mucho dinero o que es benéfica para la sociedad; y a la *globalidad*; es decir, a realizar una tarea desde que empieza hasta que termina.

Otros motivadores relacionados con la tarea son La *autonomía en la realización de la tarea*; la *oportunidad de utilizar los conocimientos y destrezas* y la *retroalimentación o feedback* es decir, la información que recibe la persona sobre su trabajo tanto por parte de sus compañeros como de parte de sus jefes.

Algunos investigadores han llegado al extremo de tratar de medir el grado de motivación de una persona mediante una fórmula. **Hackman y Oldham 1975**.

$$MPS = \frac{\text{Variedad de las destrezas} + \text{Identidad de la tarea} + \text{Significancia de la tarea} \times \text{la autonomía} \times \text{la retroalimentación}}{3}$$

Para concluir este breve apartado podemos decir que existen diferentes esfuerzos por clasificar las teorías de motivación . Una tipología clásica es la propuesta por **Campbell Dunnette , Lawler y Weick 1970**, según ellos existen teorías centradas en el contenido y teorías centradas en el proceso de motivación.

Las teorías de motivación centradas en el contenido identifican los aspectos que motivan la actividad por ejemplo las necesidades. Dentro de este grupo caen la *teoría de las necesidades de Maslow 1938*, la

<sup>59</sup> Peiro José María – Prieto Fernando " Tratado de psicología del trabajo Vol 1 La actividad laboral en su contexto" Ed. Síntesis Psicológica. 1996 España. Pag. 216-223.

teoría de las necesidades de **McClelland 1961**, la teoría de la jerarquía de las necesidades **Maslow 1943 1954**. La teoría X y Y **McGregor 1960** y el modelo jerárquico de **Aldelfer 1969, 1972**.

Las teorías centradas en el proceso, elaboran constructos que intervienen en el proceso que hace posible la persistencia de la conducta laboral haciendo referencia a los valores, las intenciones que realizan las personas sobre sí mismas o sobre otros.

Estas teorías proceden de las escuelas experimentales de laboratorio Dentro de ellas destacan la teoría de las expectativas y valencias **Vromm 1964; Graen,1969 y Lawler 1969,1973**. La teoría del establecimiento de metas de **Locke y Henne 1989, Locke y Latham, 1990** y la teoría de la equidad de **Adams 1965**.

Por el carácter panorámico de esta obra no profundizaremos más en este aspectos sugiriendo al amable lector que consulte la bibliografía especializada sobre el tema.

## 75. MODELOS DE REMUNERACIONES

Dentro de la praxis empresarial existen dos grandes modelos de administración del sistema de remuneraciones, en una empresa que podemos caracterizar como sigue:

**Cuadro 2:**

**Modelos de remuneraciones**

Sistema tradicional	Sistemas de Frontera (compensación variable)
<p>Es un modelo que se basa en cinco pilares fundamentales:</p> <p>La responsabilidad e importancia de cada puesto que se mide con la valoración de puestos.</p> <p>El estudio permanente de la competitividad de los sueldos de la empresa que se determina mediante encuestas de sueldos.</p> <p>Los sistemas de evaluación del desempeño, que miden la contribución individual.</p> <p>Los sistemas de incentivos.</p> <p>La administración del pasivo laboral de la empresa y la administración del fondo de pensiones.</p>	<p>Esta basada en tres elementos:</p> <p>El sueldo base.</p> <p>Los incentivos de corto plazo.</p> <p>Los incentivos de largo plazo.</p>



Fuente : *Elaboración propia*

¿Cuál de estos modelos es mejor y cuál es el más recomendable?

Eso es algo que no depende de modas, pese a lo que muchos autores afirmen, ya que la idoneidad de cada uno de estos modelos depende básicamente de la cultura de cada organización.

Es común que los responsables del área de administración de recursos humanos, después de haber tomado un cursillo sientan la tentación, de implantar algún sistema que ha funcionado en alguna otra empresa, o peor aún, en algún otro país y que al trasladarse a la empresa fracasen escandalosamente pese a ser muy modernos. El mejor modelo depende de la cultura y los valores de la empresa y por supuesto del país.

**Cuadro 3:**

***El modelo tradicional de administración de sueldos***

Objetivo	Técnica
Definición de la importancia relativa de cada puesto y consecuentemente del sueldo que deben recibir.	Valuación de puestos.
La comparación de este dentro del mercado nacional y/o internacional si es que la empresa tiene operaciones globales.	Encuestas de sueldos y salarios.
Diferenciación de la contribución y creación de valor de cada empleado.	Evaluación del desempeño.
Retribución de la contribución individual y motivación de estas actitudes.	Sistemas de incentivos.
Aseguramiento del bienestar futuro y de la cobertura del pasivo laboral de la empresa.	Sistema de jubilaciones y pensiones.

Fuente: *Elaboración propia*

## 76. VALUACIÓN DE PUESTOS

Como su nombre lo indica la valuación de puestos busca fundamentalmente darle un valor numérico y medibles a cada uno de los puestos en una empresa.

### 76.1. Definición de Valuación de puestos

*Es la técnica que determina la importancia relativa de un puesto en una organización y jerarquiza y clasifica a sus puestos.*

Intuitivamente todos tenemos una idea de la importancia de un puesto. Por ejemplo sabemos que un obrero, aún cuando pueda ser muy valioso requiere de un conocimiento y una experiencia muy básica.

Una secretaria que escribe en taquigrafía y maneja ordenadores, generalmente será *más importante* que un obrero. Un Ingeniero, responsable del mantenimiento y conservación de la empresa, sabemos que requiere estudios especializados y experiencia superiores a los de una secretaria promedio, y a su vez, el Gerente de Producción, requiere de más estudios y sobre todo, más experiencia que los del Ingeniero de mantenimiento.

Una idea mnemotécnica sobre la valuación de puestos, es compararla con una regla que mide la importancia de cada puesto. En ésta imaginaria regla, en lugar de medir centímetros se medirían *los puntos* de importancia de cada puesto, suponiendo que aplicáramos el más popular de los métodos de valuación, que es el de puntos (*Point system*).

En las empresas familiares, o de menos de 10 empleados, la valuación de puestos se realiza de un modo intuitivo, ya que el dueño conoce perfectamente lo que cada empleado hace y la manera en que contribuye a generar un valor. Sin embargo, el problema de jerarquizar los puestos surge cuando buscamos establecer la importancia en una empresa de 100 o más puestos.

En algunos casos la diferencia es clara pero en otras, la distinción se hace complicada. Por ejemplo, ¿qué puesto será más importante?, ¿el empleado que se encarga de elaborar y pagar la nomina de personal, o aquél que se dedica a las adquisiciones de la empresa?, ¿es más importante un electricista que una secretaria?. Puesto que las respuestas a estas preguntas dependen en gran medida de la empresa de que se trate, un buen método debe ser responder a éstas preguntas y permitir establecer juicios objetivos.

## 76.2. Importancia de la Valuación de puestos.

Existen pocas cosas que provoquen más malestar en el personal, que darse cuenta que alguien que “*no hace nada*” gane más. Cuando esto llega a pasar, suelen suceder dos cosas:

Que la empresa tenga un mal sistema de valuación de puestos.

Que éste exista pero que ya no se use, lo cual es extraordinariamente frecuente.

Para valorar la importancia de un puesto existen varios métodos que distribuiremos en dos grupos:

**Cuadro 4**  
**Métodos de valoración de puestos**

Clásicos	Contemporáneos
Alineamiento.	Hay.
Clasificación por categorías.	Método Jaques de tiempo de autonomía.
Factores.	Guías.
Puntos.	Método de bandas de decisión de Peterson.
	Método de consenso directo.
	Método Turner de porcentajes.
	Método Reddin de pago por resultados.
	Método de perfiles de Urwick-Orr.

	Regresión múltiple.
--	---------------------

Fuente: Elaborado con base en mi trabajo doctoral "La valuación de puestos en México"

Los métodos clásicos se llaman así por dos cosas:

Son métodos que fueron creados a inicios de siglo, (el último en inventarse fue el método de clasificación de factores en 1925).

Pese a su relativa antigüedad, siguen siendo los más usados, particularmente el *método de puntos*.

Los métodos contemporáneos, como su denominación sugiere, son trabajos originales realizados después de la década de los 70's, el método *Hay* por ejemplo, ampliamente usado en grandes organización, se desarrolló en la década de 1930 como una variedad del *método de puntos*.

Ante la dificultad de explicar con detalle cada uno de los métodos, dado el carácter globalizador de ésta obra, me concretaré a describir para fines didácticos, uno de los más sencillos que hay, sugiriéndole a los amables lectores, se remitan a mi libro "*Valuación de puestos*" donde describo con detalle y ofrezco ejemplos cada uno de ellos.

### 76.3. El método de clasificación de categorías

Como su nombre lo indica, éste método busca establecer el valor de cada puesto agrupándolos por categorías generales a las que se les asocia un nivel jerárquico y un salario.

**Cuadro 5:**  
**Método de clasificación de categorías**

Tipo de categoría.	Puestos	Nivel	Salario mensual miles de pesetas
Alta dirección Grupo A.	Directores generales de finanzas, producción; comercialización, administración; contralor.	2	551-700
Alta dirección Grupo B.	Director de marketing; calidad, logística y distribución; informática; recursos humanos.	3	401-550
Ejecutivos.	Gerentes, Directores de Area; líderes de proyecto.	4	350-400
Profesionales universitarios.	Ingenieros, Arquitectos, Abogados; Contadores, Lic. en Económicas etc.	5	275
Técnicos.	Programadores, electricistas; soldadores, informativos, secretaria y auxiliares de alta dirección.	6	185
Empleados.	Secretarias, auxiliares administrativos, choferes.	7	125

Fuente: Elaboración propia

Este método es muy simple y se usa más bien para empresas pequeñas, dónde sin embargo, sea difícil distinguir de manera clara la importancia relativa de cada puesto.

Es importante aclarar que la valuación de puestos no determina los salarios de un puesto, ya que esto, depende de la competitividad salarial en el mercado de trabajo y esos sueldos son definidos por las encuestas de sueldos y salarios, que se hacen periódicamente. La valuación de puestos podemos decir que acaba, cuando se consigue una jerarquización válida y aceptable para la alta dirección o bien, para los representantes sindicales, si es que se clasifican éste tipo de puestos.

#### 76.4. El método Hay

El método hay como ya he dicho es una variedad del método de puntos. Su aplicación se haya resguardada por derechos de autor y el Grupo Hay ofrece su aplicación alas necesidades de las empresas. En México el número de aplicaciones en grandes empresas compite fuertemente con el método de puntos. El hecho de que un grupo asesor externo cohoneste las decisiones de jerarquía de la empresa que siempre son objeto de controversias parece estimular su uso ya que generalmente se asume que los consultores son imparciales y toman decisiones objetivas, lo cual es cierto aunque no siempre es así.

Mi principal critica a éste método y su adopción, es que la empresa que lo decide implantar genera una dependencia del despacho citado. Éi cual incluso multa a las empresas, sí los detalles del método son compartidos sin autorización– que por otra parte son muy sencillos y fácilmente sustituibles -. Además de su alto coste de implantación y seguimiento, deseo recalcar que éste método funciona, sí la empresa que lo adopta tiene el grado de formalización adecuado y cierta cultura burocrática que facilite su adopción. Dicho de otro modo la empresa requiere tener las características del modelo burocrático weberiano: Mercado estables, tecnología de largo ciclos de vida, productos maduros y bien posicionados, altos niveles de estandarización y una cultura directiva que estimule el orden y el apego a las normas y procedimientos.

### 77. LAS ENCUESTAS DE SUELDOS

---

Como su nombre lo indica, las encuestas se realizan dentro del mercado de trabajo en el que este circunscrita la empresa.

Por regla general, dado el costo y el tratamiento que requiere ésta tarea, las organizaciones contratan a empresas investigadoras que se dedican a ello. El saber como esta el mercado de trabajo y como se esta pagando, implica evitar dos de los errores más grandes que se presentan en una empresa:

Pagar poco.

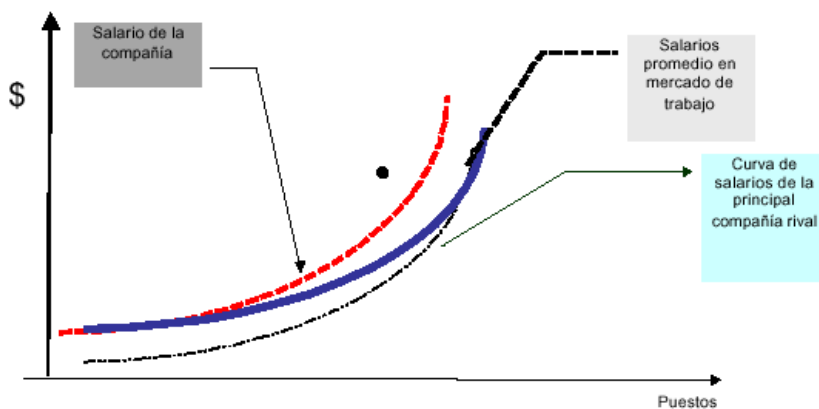
Pagar mucho.

Si uno hace lo primero, es posible que empresa se ahorre dinero en relación con otras competidoras, pero sucede que los trabajadores permanecen poco en la empresa y se van donde mejor pagan, perdiendo la empresa recursos valiosos, formación y costos de inducción.

Por otra parte, si paga demasiado, seguramente los empleados estarán muy contentos pero la empresa puede perder competitividad, por eso debe pagar salarios *justos*. Lo cual no deja de ser un concepto relativo. Ya que la justicia esta referida al entorno general, definido tanto por el sector industrial como por la población y el país donde se encuentre la empresa.

Esta es la idea de las encuestas de sueldos, saber lo que están pagando los demás compañías rivales para dibujar la curva de salarios de la empresa.

**Gráfica 3:**  
**Comparación de estructuras de salarios de dos compañías rivales**



Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo, la empresa decide establecer una estructura de salarios iguales a las del mercado en los puestos *de empleados*, y ligeramente superiores a los del mercado, en *puestos de ejecutivos y alta dirección*. Mientras que la empresa rival paga menos a los *obreros y empleados* y retribuye con salarios del mercado a su *alta dirección*.

Como se ve en éste hipotético caso, la decisión de una estructura de salarios entre todas las posibles, debe meditar bien, analizando entre otras cosas, las características y la oferta de mano de obra del mercado de trabajo.

Para la realización de ésta tarea de comparación, es importante destacar dos cosas:

Si se contrata a una empresa y se compra las encuestas, debe buscarse siempre que éstas comparaciones se realicen *entre empresas del mismo giro*.

Debe destacarse las funciones que realizan los puestos comparados, ya que es frecuente que dos puestos tengan similares denominaciones pero que realicen tareas muy distintas.

## 78. LOS SISTEMAS DE INCENTIVOS Y DE RECOMPENSAS.

---

La idea de evaluar el desempeño de los trabajadores tiene un propósito fundamental que es el de motivar a los empleados. Un sistema de evaluación del desempeño que no tenga asociado un sistema de recompensas, estará destinado a fracasar.

En un sistema de incentivos: *las primas* en su mayoría, están orientadas a los trabajadores sindicalizados, sin embargo también pueden beneficiar a todos los empleados. Entre ellas destacan:

Primas de gratificación de fin de año.

Prima de antigüedad, de asiduidad.

Primas por reembolso de gastos de transporte.

Primas por condiciones de trabajo peligrosas insalubres, nocturnas o de jornadas festivas.

Primas ligadas a los beneficios de la empresa (reparto de utilidades o la masa de producción globales, primas por tiempo extraordinario).

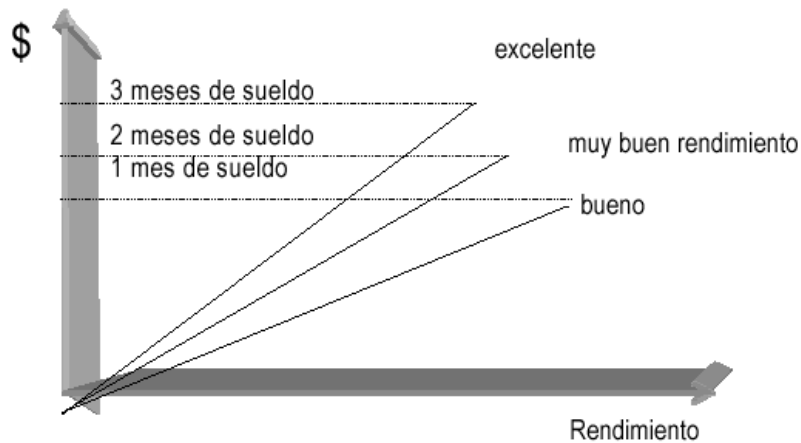
Todas éstas primas, generalmente son prestaciones que se asignan producto de la negociación colectiva con el sindicato pero que no se trata incentivos como los que estamos estudiando, los cuales - en casi todos los países - están referidos a los mandos medios y superiores.

En la actualidad todas las empresas occidentales en Europa y en Norte América premian los buenos resultados con incrementos salariales o en especie en función de los méritos.

A diferencia de las prestaciones y las primas, los incentivos prácticamente nunca son negociados, ya que son una creación de la dirección.

La diferencia y la importancia de éstos premios varia, dependiendo del puesto, en un rango que va del 155 a 160%, y en el caso de los directivos, esto puede ser aún mayor. Ejemplo.

**Gráfica 4**  
**Incentivos del desempeño.**



Fuente Elaboración propia.

Para hablar con propiedad de este aspecto de estímulos al rendimiento, creo importante recordar que aunque nunca se habla de ellos, los incentivos al desempeño no sólo deben ser positivos en el sentido de dar cosas. Un sistema integral de incentivos debe de considerar también la posibilidad de destituir a un jefe incompetente, de amonestare por una actitud indolente, o de no darle ningún incentivo económico, e inclusive fincar las responsabilidades penales, en caso de conductas de negligencia criminal.

Hay que recordar que aunque los motivadores negativos son poco recomendables por las secuelas que generan, no deben desestimarse ya que la relación que establece una empresa con sus trabajadores, es de beneficios recíprocos, por lo que los desempeños inferiores o indolentes se deben sancionar con la misma firmeza con la que se premian los desempeños sobresalientes.

## 79. LA ESTRUCTURA DEL SALARIO Y EL DISEÑO DE LA CURVA SALARIAL DE LA EMPRESA.

Una vez que los puestos han sido valuados y se ha comparado su competitividad externa; se ha evaluado el rendimiento personal y se ha definido las recompensas adicionales, un aspecto que frecuentemente olvidan los no especialistas, es el impacto de las leyes laborales en el diseño de la estructura salarial.

En algunos países, donde el bienestar social esta sumamente regulado como es el caso de Europa, el impacto de las cargas puede ser de hasta del 43% para la empresa y de el 18% para los trabajadores. Entre ambos puede significar hasta el 60% del salario bruto, según se muestra a continuación.

**Cuadro 6**

### **Cálculo de cargas para mandos de una empresa parisina de más de 10 trabajadores**

Tipo de Puesto: Mandos medios.		Base salario Bruto 23,000F/mes	
<b>Cargas</b>	<b>Cuota patronal</b>	<b>Cuota del trabajador</b>	
Contribución social general		240,35	
Seguridad social:			
Enfermedad, maternidad, invalidez, muerte. Vejez.	2.898,00	1.564,00	
Prestaciones familiares.	1.320,84	742,11	
Accidentes de trabajo.	1.242,00	-	
	299,00	-	
Jubilación complementaria (mínimo).	1.408,19	761,36	
Seguro de desempleo:			
ASSEDIC.	1.025,66	601,91	
APEC.	4,10	2,73	
Edificación-Vivienda:			
Participación de la empresa.	126,50	-	
Fondo nacional de ayuda a la vivienda.	92,00	-	
Tasa de aprendizaje.	138,00	-	
Participación en la formación profesional continua.	276,00	-	
Impuesto sobre los salarios.	exentos	-	
Transportes			
Tasa para transportes dentro de París.	255,64	-	
Participación en transporte (50% carta naranja de 2 zonas).	90,00	-	
<b>Total de cada parte.</b>	<b>9.175,93F</b>	<b>3.911,91F</b>	
<b>Total general.</b>	<b>39,60% del salario bruto</b>	<b>17,01% del salario bruto</b>	
Es decir, la suma de las dos contribuciones representa <b>56,90% del salario bruto</b>			



Fuente. Bourreau C.- Mignotte G. "Política de remuneración" en "La fonction Ressources Humaines" Dimitri Weiss et collaborateurs. Les éditions d'organisation 1992. Pag. 249

Aunque el ejemplo se refiera a una empresa de un país que se podría considerar con una realidad distinta, me parece muy interesante destacar el gran impacto que tiene en la función de administración de remuneraciones, las políticas gubernamentales y los sistemas de protección social.

Dentro de la estrategia de negociación y de salud laboral de todas las empresas del mundo, la revisión de los salarios se hace por lo menos una vez al año, lo cual permite planear la estructura salarial con la que operará la empresa.

Por ello, además de la aplicación de las 5 técnicas básicas que hemos estudiado para el diseño de una estructura tradicional de sueldos, se deben de considerar otros factores importantes como son:

La situación del mercado de trabajo en países que son socios comerciales.

Los resultados y la prosperidad que ha tenido la empresa.

Las recomendaciones fiscales.

La evolución del índice de precios (inflación).

La evolución del salario indirecto.

## 80. REMUNERACIONES EN EL SECTOR PUBLICO MEXICANO

Los sueldos en el sector publico mexicano son representativos de lo que ocurre a nivel nacional ya que existe una gran disparidad y diferencias entre las remuneraciones mas baja de os empleados sindicalizados de base los cuales tienen unas percepciones promedio de unos 240 dólares al mes y las más altas unos 10,000 dólares al mes representan una distancia de casi 41 veces.

Oficialmente existen 55 categorías distintas para los tres tipos de secretarías de Estado que van de nivel 27C al 36 E. Recientemente la Secretaría de Hacienda y crédito publico organizo una división de os 55 niveles en 4 grupos MC: MS MG y MD. El cambio aunque bien intencionado no deja de ser cosmético y la definición de sueldos sigue siendo arbitraria. Oficialmente el sueldo de un mando medio y superior en el Gobierno federal mexicano Se compone de 3 rubros que son : Sueldo, Compensación garantizada y estímulo por productividad.

Esta política esconde tras de si un irracionalidad y bases poco objetivas ya que la compensación ha sido una forma de paliar la perdida de competitividad de los sueldos de los funcionarios del gobierno ante las dinámicas salariales de puestos ejecutivos con demandas similares. Así mismo, el estímulo por productividad no esta apoyado en ningún método objetivo de evaluación de desempeño que valide las diferencias entre esta productividad, nuevamente se trata de una estratagema para disfrazar el sueldo de los funcionario dotándolos de cierta áurea de misterio técnico que no tienen bases metodológicas. En suma es un ardid para engañar a los que no entienden.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Recientemente se ha descubierto con sorpresa que el presidente de la Republica mexicano tienen un sueldo mas alto que el presidente de Estados Unidos y que gana casi el doble que el de El primer ministro ingles. Los argumentos que se esgrimen para defender este es que el presidente debe tener un sueldo digno de acuerdo a sus responsabilidades lo cual es verdad y por mi parte apruebo totalmente , sin embargo, este criterio de justicia es selectivo ya que tan demanda no se observa en mando medio del primer estrato y por supuesto entre los niveles sindicalizados de la administración publica mexicana. Es difícil de esperar que un policía a que gana 250 dólares al mes pueda mantener a una familia de manera digna sin necesidad de recurrir a la corrupción.

Esta situación hace plantear grandes oportunidades para un reingeniería de remuneraciones en el sector publico mexicano.

A continuación describiré los distintos nivel que existen entre empleados de confianza dentro de grupo de funcionarios nacionales .

**Gráfica X:**  
**Sueldos de mandos medios superiores en el Sector Público Mexicano**

**TABULADOR PARA LOS PUESTOS DE ALTO NIVEL DE RESPONSABILIDAD  
PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL  
PERCEPCIONES MENSUALES**

NIVEL TRADICIONAL	REALTA RESPONSABILIDAD	SUELDO	COMPENSACIÓN GARANTIZADA	ESTIMADO POR PRODUCTIVIDAD	PERCEPCION TOTAL
27G	MC-10	2,954.95	3,429.40	4,325.00	10,709.4
29B	MC-09	3,034.45	3,807.40	4,325.00	11,166.9
27F	MC-08	3,106.65	4,145.60	4,325.00	11,577.3
28D	MC-07	3,186.90	4,501.60	4,325.00	11,972.4
28C	MC-06	3,244.40	4,874.40	4,325.00	12,443.8
27E	MC-05	3,362.35	5,405.95	4,325.00	13,093.3
28, 29A	MC-04	3,471.80	5,982.95	4,325.00	13,679.8
27D	MC-03	3,668.50	6,565.60	4,325.00	14,249.1
28A	MC-02	3,846.50	7,204.40	4,325.00	14,841.9
27C	MC-01	5,101.20	6,930.70	4,325.00	14,841.9
29, 29A	MS-12	3,831.45	6,922.45	9,320.00	20,073.9
27H	MS-11	3,880.70	8,670.00	9,320.00	21,870.7
27J	MS-10	3,929.45	9,320.00	9,320.00	22,569.4
31B	MS-09	4,138.45	9,048.45	9,320.00	22,507.9
30C	MS-08	4,302.85	9,197.30	9,320.00	22,820.2
31,31A	MS-07	4,540.45	9,640.20	9,320.00	23,500.7
32C	MS-06	4,801.90	9,705.35	9,320.00	23,827.3
32B	MS-05	4,848.40	9,742.40	9,320.00	24,149.6
27I	MS-04	4,111.75	10,976.85	9,320.00	24,408.6
32B	MS-03	4,187.70	10,376.15	9,320.00	24,896.9
30, 30A	MS-02	4,961.10	10,661.45	9,320.00	24,942.6
27J	MS-01	4,299.70	12,928.75	9,320.00	26,548.5
30E, 32A, 32	MS-10	5,789.05	12,290.20	21,634.00	39,652.3
32D	MS-09	6,310.30	12,917.75	21,634.00	40,862.1
271B	MS-08	6,807.90	12,598.00	21,634.00	41,040.9
271A	MS-07	7,190.60	15,638.70	21,634.00	42,061.3
32A	MS-06	7,498.40	14,884.50	21,634.00	42,011.3
32B	MS-05	8,232.25	14,662.50	21,634.00	44,728.8
271C	MS-04	8,378.45	15,260.80	21,634.00	45,273.3
27K	MS-03	4,975.15	19,671.90	21,634.00	46,281.1
33, 33A	MS-02	6,333.35	17,482.00	21,634.00	50,209.4
33E, 34	MS-01	9,541.40	19,924.25	21,634.00	50,997.7
34A	MD-12	10,549.15	20,386.55	43,731.00	74,666.7
34B	MD-11	11,963.70	20,892.10	43,731.00	75,976.8
34C	MD-10	12,523.80	21,445.75	43,731.00	77,135.2
35	MD-09	12,923.80	22,145.75	43,731.00	79,135.2
35A	MD-08	13,060.75	23,997.30	43,731.00	80,789.1
35B	MD-07	13,197.50	25,620.45	43,731.00	82,549.0
35C	MD-06	13,334.80	26,920.55	43,731.00	83,986.4
35D	MD-05	14,562.65	27,307.40	43,731.00	86,906.5
35E	MD-04	14,697.70	28,137.40	43,731.00	88,911.4
36, 36E	MD-03	15,669.85	29,651.50	43,731.00	88,952.4
36A	MD-02	16,287.90	30,975.05	43,731.00	90,993.1
36B	MD-01	17,099.90	32,098.05	43,731.00	93,927.0
36C	MD-00	18,059.50	34,043.05	43,731.00	95,436.0

VERIFICAR POR ARCHIVO DE 1999

## 81. SISTEMA DE PRESTACIONES EN EL SECTOR PÚBLICO MEXICANO

---

El sistema de prestaciones que se aplica en la Administración Pública Federal mexicana, tiene los problemas y ventajas que son comunes en ciertas burocracias gubernamentales. Dentro de la lógica de este sistema algunas prestaciones sólo son aplicables al personal sindicalizado, otras únicamente al personal directivo y gerencial, y otras más al personal de tabulador general que incluye personal de confianza y de base, comprendidos entre los niveles del 1 al 27.

En la administración pública mexicana el sistema de prestaciones ha actuado como un sucedáneo de los bajos salarios al punto de que mucha gente decide trabajar en el gobierno porque aunque el sueldo sea bajo “es seguro” y adicionalmente tienen las coberturas sociales y prestaciones que les da confianza para poder incluso buscar otros trabajos para completar sus ingresos. Un viejo refrán popular que solía ser repetido, hasta que el desprestigio comenzara a minar la ilusión de ser trabajador al servicio del Estado rezaba “*quien vive fuera del presupuesto vive en el error*”.

Sin embargo, las prestaciones en Sector público como los salarios, no han obedecido a una lógica planeada sino que ha sido resultado de negociaciones, con la hasta hace poco poderosa, *Federación de Sindicatos al Servicio del Estado FSTSE* quién desde la creación del Estado corporativo en 1929 que estimuló el Partido Revolucionario Institucional **PRI** siempre tuvo amplio espacios de poder que premiaban la disciplina de sus líderes, los cuales defendían a sus bases con logros efectivos pero muy poco remuneradores. Como resultado de lo anterior, existen muchas prestaciones con montos francamente ridículos que han complicado en la práctica la administración, sin un beneficio real para los trabajadores. En la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (**SEMARNAP**) por poner un ejemplo se dan becas para estudios de 25 dólares (anuales); para estudios de primaria :por esta razón el 25% del presupuesto es destinado a la administración de los recursos humanos, para el manejo de las prestaciones.

Un análisis de las prestaciones que existen en la **SEMARNAP** constituye un buen ejemplo de lo que ocurre a nivel general en la **APF** mexicana . Una revisión somera de su lógica nos permite identificar un fuerte énfasis en premiar la antigüedad y la disciplina más que la productividad.

Es necesario emprender un revisión integral de esta base de prestaciones para simplificar por un lado su administración y por otro para orientarlas en verdad al beneficio de los trabajadores que sirven al Estado mexicano en mucho caso con lealtad y verdadero espíritu de servidor público.

**CUADRO NO. 2**  
**PRESTACIONES DE LA SEMARNAP**

PRESTACIÓN	BENEFICIOS		TIPO DE PERSONAL BENEFICIADO
	ECONÓMICOS	OTRO TIPO	
<b>I.- DE TIEMPO</b>			
Vacaciones		20 días al año	Todos
Días Festivos con descanso obligatorio		1 Enero 5 Febrero 21 Marzo 1 Mayo 5 Mayo 10 Mayo 8 Agosto 16 Septiembre 2 Noviembre 20 Noviembre 1 Diciembre c/6 años 25 Diciembre	Todos Todos Todos Todos Todos Todas las Madres de Tabulador General Sindicalizado Todos Todos Todos Todos Todos
Licencia por maternidad		3 meses	Todas las madres
Licencia con goce de sueldo		Por comisión sindical sin límite de tiempo	Todos
Licencia sin goce de sueldo		Hasta 180 días al año	Todos
<b>II.- ECONÓMICAS</b>			
Prima Vacacional	25% del salario base de 20 días		Todos
Becas para hijos de Trabajadores Nivel Elemental Nivel Medio Nivel Superior	\$ 250.00 anual \$ 370.00 anual \$ 450.00 anual		Sindicalizado
Ayuda de Bibliotecas	\$10.000.00 por sección sindical (hay 59 secciones)		Sindicalizado
Ayuda de Lentes	100% con dictamen de la CMSH 75% con receta medica		Personal de Tabulador General y de Enlace
Pagas de Defunción	Hasta 4 meses de sueldo total		Todos
Ayuda de Guardería	\$200.00 al mes \$115.00 al mes	Cuando no está en la estancia del ISSSTE Por cada niño que esté en guardería ISSSTE	Personal de Tabulador General
Regalo del día de la Madre	\$760.00		Personal de Tabulador General y de Enlace
Regalo del día del niño	\$200.00 máximo 3 niños por trabajador		Sindicalizado
Regalo día de Reyes	11 días de salario mínimo general por cada niño hasta de 12 años de edad		Personal de Tabulador General
Día del Trabajador de la SEMARNAP	\$180.00	Fiesta	Personal de Tabulador General
Paquete Navideño	\$3965.00 en vales de despensa		Personal de Tabulador General

GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Préstamo del ISSSTE (de acuerdo a la antigüedad)			
Corto plazo	\$4,000.00	Amortización acorde al nivel de plaza Tasa de Interés anual 9% plazo hasta 24 meses	Todos
De 1 a 5 años	\$5,000.00		
De 5 a 10 años	\$5,800.00		
De 11 a 15 años	\$6,500.00		
De 16 a 20 años	\$7,000.00		
Más de 20 años			
Mediano Plazo		Amortización hasta en 57 meses Tasa de Interés anual de 9%	Todos
De 1 a 5 años	\$2,279.27		
De 6 a 10 años	\$2,785.78		
De 11 a 15 años	\$3,328.46		
De 15 a 20 años	\$3,905.92		
Más de 20 años	\$4,702.90		
Complementarios a corto Plazo		Plazo pago meses	Todos
De 1 a 5 años	4 meses de sueldo base		
De 6 a 10 años	5 meses de sueldo base		
De 11 años en adelante	6 meses de sueldo base Tasa de interés anual 15%		
Premio de Antigüedad	Una vez, cuando cumple ese año		
15 años	\$1,270.00		Todos
20 años	\$1,692.00		
25 años	\$4,794.00		
30 años	\$6,346.00		
40 años	\$16,920.00		
50 años	\$19,740.00		
Aguinaldo	40 Días de salario base		Todos
<b>III.- SEGURIDAD SOCIAL</b>			
Seguro de Vida	De 40 hasta 108 meses del sueldo total		Todos
Seguro de separación Individualizado	Del 2 % hasta 10% del sueldo total	El gobierno aporta una cantidad igual a la aportada por el trabajador	Personal de Mando
Estancia Infantil del ISSSTE		Niños hasta 6 años, Máximo 2 niños por trabajador	Todos
Seguro de Gasto Médicos Mayores			Personal de Mando
Atención Médica del ISSSTE			Todos
Seguro FONAC (Incapacidades Total y Permanente o por fallecimiento)	\$28,320.00		Personal de Tabulador General y de Enlace
Fondo de Ahorro Capitalizable (FONAC)	Ahorro 1.5 Salarios de nivel 14. El Gobierno Federal aporta una cantidad similar. El Sindicato aporta el 25% de cuota sindical quincenal. Más \$100.00 no capitalizable que aporta el Gobierno Federal		Personal al Tabulador General y de Enlace

Fuente: José V. Arredondo Silve "Las Remuneraciones en la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales Y Pesca" Agosto Del 2000 trabajo de fin de modulo especialidad Administración de personal Instituto Nacional de Administración Pública.

## 82. LOS ENFOQUES DE FRONTERA: LA COMPENSACIÓN VARIABLE.

Los sistemas de administración de remuneraciones variables, es una modalidad que surgió en los Estados Unidos, con la idea de que no es conveniente asegurar un salario fijo a los trabajadores ya que esto es un desmotivador de actitudes destacadas.

La también llamada *compensación variable*, nace orientada inicialmente a los mandos medios y superiores, sin embargo desde hace tiempo, algunas empresas lo emplean a todos los niveles.

En Europa y en Ibero América también ha comenzado a adoptarse esta modalidad, constituyendo una característica de modernidad.

Es posible afirmar que la compensación variable, es más propia de organizaciones horizontales que promueven el compromiso, donde existe una alta incertidumbre y es necesario enfatizar la competitividad por todos los medios.

**Cuadro 7**

### **Comparación entre estrategias de pago características situacionales.**

Pago tradicional	Sistemas de compensación variable
Estrategia vinculada a logros históricos.	Estrategia cambiante.
Estructura mixta de organización.	Gerentes orientados a la innovación.
Tecnología bien definida.	Tecnología cambiante.
Grandes ciclos de vida del producto.	Ciclos de vida del producto cortos.
Poca demanda de servicios posteriores a la venta.	Gran demanda de servicios posteriores a la venta.

Fuente: Sibson & Company INC citada por Rivas Tovar Luis A. en *La Valuación de puestos en México Tesis doctoral. 1995 pag. 215*

En algunas organizaciones se ha tomado la determinación de adoptar la compensación variable en los mandos medios y superiores, continuando con el pago tradicional a los otros empleados.

La idea de dividir la remuneración por grupos de puestos es reiteradamente abordada en la literatura sobre el tema, sin embargo algunos pensadores como **Charles Handy** proporcionan una singular división de clases de empleados.

Según **Handy** en lo que él llama "*Shamrock organization*" en referencia a la planta irlandesa que se parece a un trébol de cuatro hojas, es posible dividir los puestos de una organización en tres tipos:

**El grupo central:** que por su saber y experiencia, es indispensable para la empresa debe su ingreso hasta su jubilación. A estos empleados casi siempre de alta especialización se les debe retener haciendo atractiva su permanencia en la empresa.

**El grupo profesional:** que son empleados temporales, cuya lealtad esta determinada más por su pertenencia a una profesión que a la empresa.

Y el grupo de mano de obra **movilizable**: con habilidades limitadas para las cuales se trata de establecer una forma ventajosa de trabajo retribuido.

De estos tres grupos de empleados, la empresa debe de dirigir una estrategia de compensación variable para premiar esfuerzos extraordinarios.

Lo más característico de la compensación variable es su fuerte énfasis en la relación rendimiento - remuneración, generalmente relacionada con la posibilidad de opciones y planes de compra de acciones.

Aunque existen modelos muy complicados, la lógica básica de la compensación variable es un trinomio muy simple:

Salario base.

Incentivos a corto plazo.

Incentivos a largo plazo.

**El sueldo base**: representa del 50 al 60% en puestos directivos y es más alta del 80 al 90% en niveles inferiores.

**Los incentivos de corto plazo**: casi siempre están más orientados a puestos del grupo de técnicos y profesionales universitarios del trébol de **Handy** y representan un 20% de la retribución total.

**Los incentivos de largo plazo**: se orientan casi exclusivamente al grupo directivo clave y representan de entre un 20 - 50 % de la retribución total.

Adicionalmente, para los puestos ejecutivos existe una amplia gama de prestaciones en especie, que varían desde la asignación de coche de la empresa, club deportivo, becas de estudio par los hijos, pago de club deportivo (en Japón el pago de golf, suele ser muy común). En países Latinoamericanos, el pago de chóferes o de escoltas tiende a generalizarse. En la India, el pago de servicio doméstico es otro estímulo ejecutivo, pese a que comparativamente el sueldo de un ejecutivo sea muy similar a lo que gana una secretaria en Alemania.

Esta distinción en las remuneraciones tiene que ver de manera determinante con los valores culturales.

En un estudio muy importante por su originalidad, el investigador alemán **Gert Hofede** identificó cuatro dimensiones para definir la cultura de un país: distancia del poder; individualismo; materialismo; y rechazo a la incertidumbre.

De acuerdo a sus conclusiones, los países altamente individualistas como son EEUU, Inglaterra, y Canadá tenderán a adoptar modelos que premien el esfuerzo individual y por lo tanto, la compensación variable. Lo mismo ocurrirá en países con una gran distancia con el poder o en países con una gran masculinidad donde los valores dominantes están orientados hacia el éxito.

Del otro extremo, países con bajo individualismo poco materialismo y un gran rechazo a la incertidumbre tenderán a funcionar más en los sistemas de pago tradicionales que premian la asiduidad y la antigüedad.



Cuadro 8

**Dimensiones Cross - culturales que condicionan las estrategias de compensación**

Dimensiones	Significado e impacto de la compensación	Ejemplos
<b>Distancia del poder</b>	Es la distancia que se percibe entre los individuos más poderosos y el ciudadano común. En países con alta distancia, se sugiere una estructura de remuneraciones con amplias diferencias entre los niveles gerenciales y las bases. <sup>7</sup>	Países con una alta distancia del poder: países del sudeste asiático, Malasia Filipinas; y en América latina: Panamá, Guatemala, y Venezuela. Países con baja distancia con el poder: Canadá, EE.UU., Inglaterra y Europa occidental.
<b>Individualismo</b>	Es la tendencia la gente a privilegiar a su familia y a sí mismo. En países con un alto individualismo se enfatiza la autonomía y la seguridad financiera, el énfasis en el logro y la iniciativa. En países con bajo individualismo se premia el pago con base en la antigüedad y las necesidades familiares.	Países con altos niveles de individualismo: EE.UU., Canadá y Inglaterra. Países con bajo individualismo: Guatemala, Pakistán e Indonesia
<b>Materialismo</b>	Es el grado en el que los valores dominantes están orientados hacia el éxito, el dinero y la adquisición de activos fijos. En los países con <i>alto materialismo</i> se compensa los logros y la agresividad. En contraste, en los países de <i>bajo materialismo</i> se recompensa con base en beneficios sociales, calidad de vida y equidad.	Países de alta masculinidad: Japón México, Austria, y Argentina. Países con baja materialismo: países escandinavos Finlandia, Suecia, Noruega, Dinamarca Los países anglófobos tiene un moderado materialismo
<b>Rechazo a la incertidumbre</b>	Es la repulsión por las situaciones ambiguas. Las compensaciones deben estar estructuradas en donde existe un gran rechazo, absteniéndose del uso de sistemas de compensación variable.	Países con alto rechazo: Grecia, Uruguay, Guatemala, Japón y Corea. Países con bajo rechazo: Canadá, EE.UU., y Gran Bretaña.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede G. "Culture's consequences" Organization dynamics American Management Association Summer 1980.

La conclusión es de qué la compensación variable y los enfoques de frontera no son siempre buenos, y dependen básicamente de la cultura del país, y sobre todo, de la que exista en la organización, ya que se da el caso de que una compañía transnacional puede implantar su cultura en un país que se ubique dentro de los de alto rechazo a la incertidumbre y sin embargo, obtener buenos resultados.

Por lo tanto el futuro de la compensación variable esta circunscrito a algunas empresas que reúnen las características que hemos señalado. Aún después de años de implantada ésta novedad, se utiliza generalmente en la compensación de ejecutivos, donde la evidencia empírica ha probado su efectividad.

De acuerdo a un estudio realizado por la **Harvard Business School** se encontró que las opciones de compra de acciones, son el mejor incentivo para que los altos ejecutivos incrementen el valor global de la empresa, y el de la propia acción. Aquellas empresas que lo hacen, según éste estudio, presentan continuamente unos rendimientos superiores que aquellas que no lo hacen<sup>60</sup>

La opción de compra de acciones adopta diversas formas que se detallan a continuación:

**Cuadro 9**

**Compensación ejecutiva vía opción de compra de acciones**

Tipo de opciones de compra de acciones	Características
<b>Options for salary</b>	Buscan defender las reservas liquidas de la empresa.
<b>Indexed options</b>	Se vincula la cotización de asignación a la subida del interés bursátil. Solo hay beneficios cuando las acciones han aumentado de valor más que la tendencia general.
<b>Reload options</b>	En cuanto se usan las opciones se pueden acceder a nuevas que reemplazan a las originales. Se pueden conservar las acciones.
<b>Deposit share options</b>	El poseedor deposita las acciones que adquirió y recibe un número igual de acciones. Existe copropiedad y riesgo individual.
<b>Premiun options</b>	Solo hay beneficios cuando los accionistas hayan alcanzado unas ganancias definidas de antemano.
<b>Purchased options</b>	El poseedor de la opción, paga a la empresa un 10% del valor de la acción al momento de la adjudicación. A cambio de ejercer la opción, paga el 90% de la cotización que tenía el día que se adjudicó la acción.
<b>Options performance vesting</b>	La cotización de las acciones debe subir en una medida acordada de antemano, antes no puede ser ejercida.
<b>Exercise hold vesting</b>	El beneficiario recibe acciones pero se le prohíbe su venta o se le restringe.

Fuente: Elaboración propia con base en Kressler op. Cit pag. 135 y 136.

Pese a que existe una desaforada apología sobre los beneficios de la compensación variable y muchas veces se exageran, mi recomendación es la cautela.

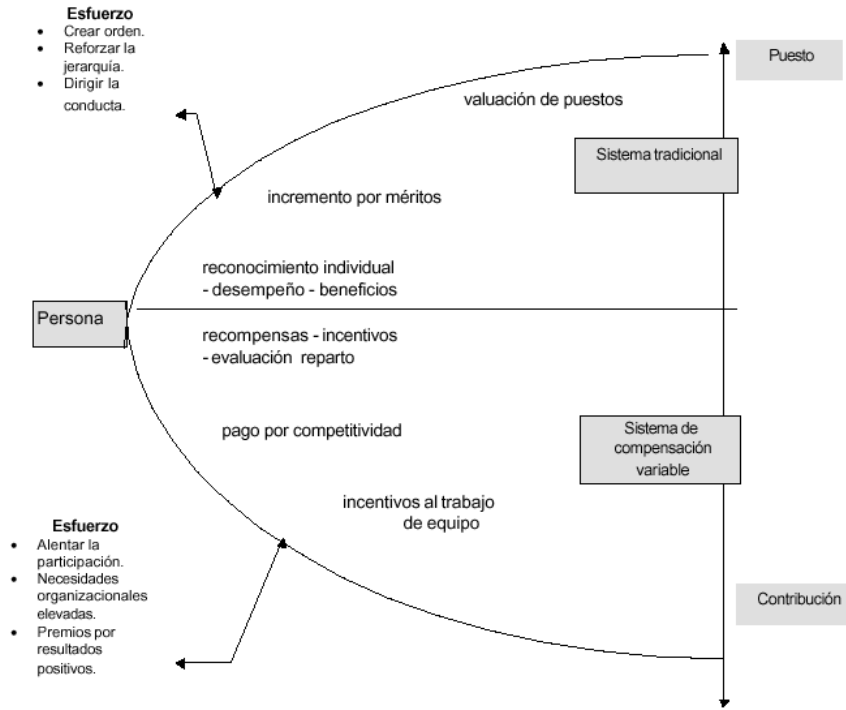
*...“la aplicación tan usual de aumentos de sueldo diferenciado (...) debieran ser reexaminados en cuanto a su utilidad. Es posible que haya dejado de ser necesaria porque lleva mucho tiempo y es poco eficaz...”<sup>61</sup>*

En conclusión general sobre la compensación y sus variedades, es que ningún sistema es mejor que otro. La gráfica que presento a continuación, orienta sobre la utilización y características de los dos enfoques discutidos a lo largo de esta Unidad.

<sup>60</sup> Wall Stret Journal 29 de Dic. De 1992 citado por Kressler op, cit, pag. 134

<sup>61</sup> ibidem pag. 132

**Gráfica 5**  
**Diferencias entre los modelos tradicionales y los de compensación variable**



Fuente: Elaboración Propia

## 83. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La necesidad de medir el desempeño de las personas y su contribución éxito de una empresa, es una preocupación de nuestro tiempo caracterizado por la falta de seguridad en el empleo, la meritocracia y el *darwinismo* social. El ser un esforzado trabajador y desempeñarse bien es, -a veces- una ayuda para conservar el trabajo.

La evaluación del desempeño de las personas es una de las técnicas más antiguas de la administración de personal e incluso la precede. El primer método conocido en Occidente fue el empleado por **Robert Owen** en sus granjas – experimento, en Escocia en un lugar llamado *New Lanark*. **Owen** usaba cubos de madera de colores para calificar el desempeño de sus obreros.

...” En la factoría se colgó un pequeño cubo de madera sobre cada empleado, con cada lado pintado de un color que denotaba, de acuerdo con el matiz de claro a oscuro, los diferentes grados de conducta: blanco para excelente; amarillo, bueno; azul, indiferente; negro, malo.”...<sup>62</sup>

Desde entonces, la evaluación del desempeño o del rendimiento - como también se llama en España-, ha progresado enormemente hasta constituir una de las técnicas fundamentales de la Administración de Recursos Humanos.

Antes de continuar, debo hacer una aclaración importante que es objeto de confusión frecuente entre los no especialistas de recursos humanos. Es erróneo usar como sinónimo valoración de puestos - que es España se llama valoración de tareas -, y evaluación del desempeño.

En el caso de la valoración de puestos, se persigue valorar al puesto, no a la persona. En la evaluación del desempeño se persigue evaluar a la persona en el desempeño de su puesto.

### Cuadro 10

#### Diferencias entre valoración de puestos y evaluación del desempeño

Técnica	Objetivo
Valoración de puestos	Analizar y determinar <u>el valor de un puesto</u> dentro de la estructura jerárquica de una organización
Evaluación del desempeño	Analizar y <u>determinar la eficiencia de una persona</u> en el desarrollo de su trabajo

Fuente Elaboración propia

### 83.1. Definición de evaluación del desempeño

Es una técnica que permite medir los resultados o el desempeño de un empleado en su puesto de trabajo.

<sup>62</sup> Claude S. George “Historia del pensamiento administrativo” Ed, Prentice Hall. Madrid 1981 Pag. 59

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

La evaluación del desempeño es una técnica objeto de mucha controversia, ya que nunca deja de ser un ejercicio de poder del grupo dominante en la organización, lo cual implica entre otras cosas la discusión de quien está legitimado a evaluar, con qué propósito y en qué condiciones.

Puesto que la evaluación suele traer asociados estímulos positivos, (promociones, subidas salariales, estímulos no financieros etc.) o negativos (amonestaciones, limitación en el desarrollo gerencial o en casos extremos despido), éste poder premiado constituye otra causa de malestar potencial entre los evaluados.

Los métodos de evaluación son uno de los artefactos más importantes sobre los cuales observar la cultura de una empresa, dado su impacto en las conductas. Esto es, los valores y normas que se promueven entre los empleados.

Otro aspecto que se encuentra asociado con el debate de usar métodos de evaluación del rendimiento o no hacerlo, es que en muchos casos, esto constituye un elemento de racionalización y justificación de las decisiones de promoción, las cuales son en verdad una excusa para justificar los premios a un grupo que tenga afinidad ideológica o vinculaciones de amistad o familiares con aquellos que detentan el poder en la empresa.

Lo anterior nos lleva a concluir, que los métodos de evaluación deben tener un componente ético para evitar que se conviertan en el instrumento de un director para oprimir a los empleados, circunstancia que por otra parte se le revertirá de uno u otro modo con el deterioro de su prestigio, su liderazgo y su poder carismático. La prostitución o corrupción de un sistema de evaluación del desempeño implica riesgos de conflictos graves y por lo tanto, requiere contrapesos éticos y fácticos que garanticen su racionalidad burocrática en el sentido weberiano, sin que esto conlleve a su rigidez.

El uso del poder desgasta, dice una máxima. Del mismo modo, el uso de un método de evaluación como instrumento de poder, también se hace obsoleto. El cambio de condiciones de una empresa y su efecto en la estrategia, debe conducir indefectiblemente a una modificación de los métodos que apoyen y estimulen los cambios de cultura y comportamientos deseados. Esto que parece elemental, es algo que se olvida frecuentemente.

## 84. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

Existen tres preguntas clave que deben ser contestadas antes de iniciar la implantación un sistema de evaluación estas son: ¿Para que evaluar? ¿Qué evaluar? Y ¿quiénes serán los evaluadores?.

### 84.1. ¿Para qué evaluar?

Existen 5 fines claramente identificables que pueden ser mutuamente excluyentes pero que, en la mayoría de los casos no lo son, es decir, se busca que en todo sistema se incluyan.

*Identificación del potencial.* El sistema puede buscar identificar competencias escasas en la empresa, cubrir vacantes, sustituir temporalmente puestos ejecutivos o puestos estratégicos, retener al personal más valioso o detectar a futuros directivos.

*Remuneración:* Puede perseguir el estimular nuevas exigencias en el caso de un cambio o por el contrario, en un estadio de crisis, quizás sea necesario: congelar o reducir salarios; fijar sueldos; motivar en función de resultados; o determinar bonos de actuación para hacer participar a los empleados en los riesgos y beneficios del negocio.

*Mejora del desempeño:* Puede buscar premiar las conductas deseadas y el apego a las normas o bien, el logro de estándares de desempeño.

*Apoyo a la estrategia:* Se busca armonizar los objetivos individuales con los de la empresa, definidos en la estrategia. Mide el grado de logro de los objetivos estratégicos.

*Instrumento jurídico laboral:* Puede ser un instrumento de justificación de despidos, de personas que sean obstáculos para un cambio de cultura o sean disfuncionales con la estrategia.

### 84.2. ¿Qué evaluar?

Esto que suele ser el corazón de los métodos. Históricamente se han distinguido tres aspectos fundamentales: ¿Evaluar resultados o desempeños?; ¿usar criterios simples o compuestos?, y ¿evaluar rasgos de personalidad o conductas?.

Sobre la primera cuestión: ¿Evaluar resultados o desempeños?; la mayor parte de los teóricos del campo afirman que es preferible medir *resultados*, siendo deseable que dichos resultados, estén traducidos en dinero, es decir, se busca medir la contribución específica de cada empleado a la rentabilidad del negocio. Esto aunque un ideal, no es siempre posible, por lo cual, éstos resultados están referidos casi siempre a aspectos cuantitativos que se miden en registros históricos tales como: Número de pedidos, ventas, número de consultas, número de investigaciones, etc.

Los desempeños por el contrario, están referidos casi siempre a formas de hacer el trabajo que hacen que éste sea mejor o peor. Básicamente a través de las actitudes de los empleados, sus rasgos de personalidad, y sus conductas.

Sobre la segunda cuestión: ¿ Usar un criterio único para evaluar, o uno compuesto?; Hay que decir que los criterios únicos por ejemplo ventas, o pedidos son usados en pocos casos ya que aunque objetivos, suelen ser bastante rígidos. El desempeño laboral, como la inteligencia, son variables complejas explicadas por criterios multidimensionales.

Como una orientación de carácter general, es posible sugerir evaluaciones simples cuando se evalúan sistemas de gestión donde el resultado del desempeño se traduce en términos numéricos: por ejemplo, beneficios netos obtenidos. En el caso de evaluaciones administrativas relativas a personas, los criterios compuestos son mejores.

Finalmente sobre la última cuestión: ¿evaluar rasgos o conductas?; los trabajos de **Hofstee (1974)** **Drent (1984)**, indican que *los rasgos* al ser una característica resultante de la personalidad y aptitudes de una persona, son poco fiables y válidos ya que suelen describir a la persona no a su rendimiento. Por ejemplo ¿Qué implica evaluar la iniciativa?. Casi siempre supone que el trabajador deba adivinar, y satisfacer los deseos de sus jefes, *sin necesidad* de que le indiquen.

Para tener alguna fiabilidad, los sistemas de calificación de rasgos deben estar sustentados en un cuidadoso estudio empírico apoyados por test de personalidad, lo cual no ocurre nunca en la práctica.

Por el contrario, las escalas basadas en *conductas* según la investigación empírica reportada en la literatura **Thornton y Zorick (1980)**, **Feldman (1981)**; **Cooper (1983)** permiten fijar un marco de referencia común para los evaluadores, determinando las dimensiones que deben ser consideradas. Estas escalas ofrecen indicadores directamente observables, tomados de conductas habituales del trabajo, que son más claros.<sup>63</sup>

### 84.3. ¿Quién debe evaluar?

Los mejores evaluadores son aquellas personas que conocen mejor los objetivos y las metas del puesto, observan frecuentemente la conducta y el rendimiento del ocupante del mismo, y pueden en consecuencia, emitir juicios válidos y confiables.

La literatura documenta los resultados cuando el empleado es evaluado por distintas instancias que son: Los jefes, los iguales, auto evaluación, los subordinados y los clientes.

#### 84.3.1. LA EVALUACIÓN DE LOS JEFES

La evaluación de los superiores es la forma más común de evaluación y la más usada, ya que se asume que son ellos, quienes mejor conocen al trabajador y a su desempeño.

---

<sup>63</sup> Quijano de Arana " Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños " Primera edición 1992 Barcelona España.  
Pag. 94

Una crítica común a ésta evaluación es el grado de subjetividad que tiene y los errores que presenta, tales como: el efecto de halo, los favoritismos, la tendencia central a juzgar a los empleados con base al promedio, la lenidad, etc.

#### **84.3.2. LA EVALUACIÓN DE IGUALES**

Esta forma de evaluación tiene el inconveniente que pocos aceptan la legitimidad de sus compañeros para calificar su desempeño, lo cual, puede provocar conflictos interpersonales tales como: revanchismo, etc.

Sin embargo, la investigación existente **Latham (1986) Love (1981) Imada(1982) Siegel (1982)** demuestra que las evaluaciones de compañeros suelen ser bastante objetivas y sus resultados son válidos y confiables. En general, se acepta que los evaluadores compensan en conjunto sus probables errores y por lo general, tienen una visión realista del trabajo realizado.

#### **84.3.3. LA AUTO EVALUACIÓN**

Las investigaciones en el campo (**Meyer 1980 Thornton 1980**) demuestran casi sin excepción, que las personas tienen la tendencia a percibir de una manera irrealmente alta su desempeño.

Es cierto que la confiabilidad se puede mejorar si la retroalimentación entre superior y subordinado es frecuente, objetiva y existen orientaciones sobre dimensiones claras a evaluar, en lugar de hacerlo globalmente. Por lo general, la auto evaluación sólo funciona en el caso de empleados con puntuaciones altas de inteligencia y gran necesidad de logro.

#### **84.3.4. LOS SUBORDINADOS O LOS CLIENTES**

La evaluación de subordinados es un modelo que se usa rara vez, las experiencias aparecen muy poco documentadas (**Chrysler 1994**). Por lo general, suelen provocar reacciones y represalias de los evaluados, si el proceso no se maneja correctamente.

Lo que sí se usa extensivamente, a partir del surgimiento de la filosofía y el movimiento a la Calidad Total, es la evaluación del desempeño por parte del cliente. En España, prácticamente en cualquier sitio, existen *hojas de reclamaciones*, y aunque sólo se usan cuando se desea descalificar un servicio, no deja de ser una evaluación.

En las Universidades, es cada vez más común que en cursos, seminarios y clases normales, los alumnos opinen sobre el desempeño, la capacidad y las técnicas pedagógicas de los profesores con muy buenos resultados.

A manera de resumen. Para precisar los objetivos de la evaluación del desempeño de un empleado, es necesario responder a tres preguntas importantes:



Cuadro 11

**Objetivos de la evaluación del desempeño**

¿Para qué evaluar?	¿Qué evaluar?	¿Quiénes evalúan?
Identificación del potencial	¿Evaluar resultados o desempeños?	Los jefes
Remuneración	¿Usar criterios simples o compuestos?	Los iguales
Mejora del desempeño	¿Evaluar rasgos de personalidad o conductas?	Autoevaluación
Apoyo a la estrategia		Subordinados
Instrumento jurídico laboral		Los clientes

Fuente: Elaboración propia

## 85. TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Haciendo un resumen podríamos decir que existen dos tipos de técnicas:

*Las Técnicas Objetivas y las Técnicas Subjetivas.* Dentro de las *técnicas objetivas* ésta el Absentismo y la Productividad. Estas técnicas son claras en los aspectos que miden (Faltas, retrasos etc.) o bien, definen medidas específicas de desempeño establecidas como estándares, por ejemplo: Un Medico general puede atender 24 pacientes en una jornada de 8 horas. Un jardinero puede atender 3,000 metros cuadrados de jardines. Etc.

No siempre es fácil determinar éstos indicadores objetivos de desempeño, y cuando se obtienen, muchas veces éstos no tienen relación con la productividad.

Por poner un ejemplo: ¿De qué importa que un trabajador nunca falte ni llegue tarde si tiene habilidades limitadas, y su disposición de tiempo no se traduce en valor añadido e incremento de productividad?

Las *técnicas subjetivas*, usan procedimientos donde los juicios de valor sobre la actuación de los empleados se realiza con cierto orden. Dentro de este grupo es posible citar: las técnicas de escalas de calificación de rasgos; las escalas de elección obligada; las escalas de incidentes críticos; las escalas de clasificación; los métodos de distribución obligada; y las simulaciones.

La evaluación de la contribución de cada trabajador a la generación de valor es uno de los grandes problemas de la administración de remuneraciones. A lo largo de mi experiencia profesional, todos los esfuerzos de este tipo que he visto emprender, tienen un inicio entusiasta, pero mueren prematuramente, por que son tropicalizados, o, por falta de uso, ya que suelen consumir mucho tiempo y por ello ser costosos. Sin embargo, el contar con un método de evaluación de desempeño, resulta vital, ya que una preocupación de todas las personas que realizan un trabajo, es saber, "*si lo están haciendo bien*".

Existen 9 tipos de técnicas llamadas clásicas, por su uso extensivo a lo largo de los años, y otras dos más *modernas* – horrible palabra siempre temporal- que abordaré mas adelante.

Para desazón de los modernistas, no obstante su antigüedad, una de las técnicas más usadas, es la *valoración del absentismo*. Ya que es relativamente fácil saber quién ha llegado tarde, y quién por el contrario, *siempre esta a su hora*.

Este método frecuentemente provoca un incremento de la rigidez organizacional y premia injustamente a los *madrugadores* con independencia de su productividad real.

**Cuadro 12**

**Técnicas clásicas de evaluación del desempeño**

Técnica	Características	Ventajas	Desventajas
<b>Medidas objetivas</b>			
<b>Absentismo.</b>	Analiza únicamente, la puntualidad y la asistencia del personal evaluado.	Sencillo y seguro.	No refleja las diferencias entre la cantidad ni la calidad del trabajo.
<b>Productividad.</b>	Establece un estándar de productividad y se compara con la del trabajador estudiado.	Objetivo y seguro.	Es difícil mediar a nivel ejecutivo.
<b>Medidas subjetivas.</b>			
<b>Escalas de calificación de rasgos.</b>	El trabajador se evalúa por medio de diferentes rasgos de su persona y de su personalidad: puntualidad, disciplina, don de mando, iniciativa etc. Estas se califican de muy malo a excelente. Cada calificación tiene unos puntos que al final se suman para dar la evaluación final.	Es clara y multidimensional.	Esta sujeta a los prejuicios de evaluador quien debe hacer el "papel de Dios". Además hay la tendencia a calificar al promedio.
<b>Escalas numéricas de elección obligada.</b>	El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final.	Clara y más difícil de falsear.	Siguen siendo subjetivas y además consumen mucho tiempo.
<b>Escalas de incidentes críticos.</b>	El evaluador es obligado a pensar y anotar todos los incidentes buenos y malos en los que ha incurrido el trabajador evaluado.	No obliga a establecer diferencias sino a recordar conductas.	Hay la tendencia a enfatizar los errores en los acuerdos, además es difícil de registrar con objetividad.
<b>El sistema de escalas gráficas clasificación</b>	Divide evaluar comportamientos laborales y los divide en distintos grados. El evaluador ordena a las personas en una o más dimensiones de eficiencia: puntuales; con iniciativa, etc..	Sencillo y fácil de entender	Hay la tendencia a la centralidad No establece lugares en el desempeño de las dimensiones evaluadas. p. e ¿Quién es más innovador.?
<b>El sistema de lista de comprobación <i>Check list</i></b>	Consiste en emitir juicios u opiniones que describan las características de éxito de un trabajo	Sencillo y fácil de aplicar	Subjetivo y poco metodológico.

<b>Método de distribución obligada.</b>	Con base en la <i>distribución normal</i> se obliga al evaluador a escoger a los mejores, a los de desempeño normal y a los destacados, mediante las desviaciones estándares a la media.	Ayuda a eliminar la concentración promedio y hace consciente al evaluador de los prejuicios en las respuestas	Fuerza a establecer diferencias aunque no las haya. Requiere muestras de más de 30 trabajadores.
<b>Evaluación por objetivos</b>	Define de manera conjunta entre el supervisor y el empleado los objetivos a lograr en un periodo determinado.	Es Objetivo y cuando se aplica correctamente promueve el aumento de la eficiencia global	
<b>Simulaciones</b>	Son ejercicios situacionales donde se simula una situación de trabajo: p.e: se obliga a despachar al evaluado una bandeja de asuntos llenos de memorándums, cartas etc.	Permite el control durante la evaluación (que suele hacerse en equipo, lo cual la hace más objetiva)	Es costosa por su tiempo de ejecución. No siempre refleja el trabajo real.

Fuente : *Elaboración propia.*

## 85.1. Tipo de factores

La mayor parte de los métodos que conozco son de tipo subjetivo y tienen la acusable tendencia a usar muchos factores y confundir rasgos de personalidad con conductas, por lo cual, una recomendación importante reportada en la literatura, es usar pocos factores. No más de 5 tales como:

Capacidades y habilidades

Conocimiento del trabajo

Cantidad de trabajo

Calidad del trabajo

Adaptabilidad al trabajo

A continuación describiré de forma breve, las características de cada uno de los métodos subjetivos que he mencionado en el cuadro 11.

## 85.2. Método de calificación de rasgos.

El *método de calificación de rasgos* pese a ser muy criticado por la subjetividad con que son realizadas sus evaluaciones, y la resistencia de los jefes a "*hacer el papel de Dios*", es uno de los métodos más usados.

En el ejemplo que describo a continuación, se evalúan dos tipos de rasgos: los personales que tienen que ver con los *rasgos individuales* que caracterizan al empleado y los *rasgos laborales* que se refieren a su comportamiento en aspectos relativos al trabajo. De momento, trataremos de olvidar las

precauciones que he dado sobre éste tipo de rasgos *que miden la personalidad y no el desempeño*, ya que se trata de un ejemplo.

En éste ejemplo describiré a un trabajador joven, entusiasta, muy cortes. Alguien que podríamos calificar de *“político,”* el cual, pese a su simpatía es un poco indisciplinado a la hora de entregar resultados, no es un gran técnico y tiene más interés por las personas que por los resultados. Siguiendo la definición de **Blake y Mouton** sobre liderazgo, podríamos definirle en síntesis como el clásico jefe *“orientado hacia las personas”*.

**Cuadro 12**

**Evaluación del desempeño de: Juan López Pérez**

Rasgo a evaluar	Mala 0	regular 1	buena 2	excelente 3	Total
Puntualidad					2
Presentación					3
Disponibilidad					1
Tacto					3
Iniciativa					1
Liderazgo					2
Conocimientos técnicos					1
Conocimiento de la compañía					1
Atención a cliente					3
Cumplimiento de metas					1
Trabajo en equipo					3
<b>TOTAL DE PUNTOS</b>					21

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se ha obtenido la calificación definitiva, se compara con la tabla de clasificación que relaciona los incentivos.

**Cuadro 13**

**Incentivos a la Evaluación del Desempeño**

Puntos	Calificación	Incentivo
30-33	A	3 meses de sueldo
25-29	B	2 meses de sueldo
20-24	C	1 mes de sueldo
15-19	D	amonestación
menos de 14	E	Solicitar renuncia

Fuente: Elaboración propia

En el ejemplo, he exagerado deliberadamente la simplicidad del método. Sin embargo, el tipo de rasgos a evaluar depende en gran medida de los valores y las creencias, que la dirección desea promover entre sus empleados. Así, culturas orientadas a la burocracia premiarán seguramente la disciplina, la puntualidad, la disponibilidad y el liderazgo mientras que empresas orientadas a los resultados, premiaran aspectos como: la atención a cliente, el trabajo en equipo y el cumplimiento de metas.

El diseño de métodos de evaluación del desempeño reflejan con gran claridad la cultura organizacional y lo que la alta dirección considera "importante para el éxito".

**85.2.1. SISTEMAS NUMÉRICOS DE ELECCIÓN OBLIGADA**

Miden con puntos ciertos rasgos que se consideran deben reunir los empleados a evaluar.

**Cuadro 14**

**Modelo numérico de calificación de rasgos.**

Factores	Grados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conciencia de la seguridad										
Cantidad de trabajo										
Calidad del trabajo										
Trabajo de equipo										
Relaciones con otros										

Nota: Para reducir la subjetividad los factores deben definirse o mas claramente que se pueda.

Otro ejemplo puede ser, el siguiente:

Departamento	Nombre del empleado			Fecha de la evaluación	
¿Cumple a tiempo con su trabajo?	2	4	6	8	10
	Poco	Regular	Bastante	Mucho	Extraordinario
¿Esta preparado técnicamente?	2	4	6	8	10
	Poco	Regular	Bastante	Mucho	Extraordinario
¿Es puntual?	2	4	6	8	10
	Poco	Regular	Bastante	Mucho	Extraordinario
¿Su trabajo es de calidad?	2	4	6	8	10
	Poco	Regular	Bastante	Mucho	Extraordinario

Fuente: Elaboración Propia

La lista de preguntas puede ser tan extensa como se desee, siempre y cuando mida cosas distintas.

Este método es sencillo de aplicar, y si los factores reflejan bien los valores y se aplican preferentemente mediante un comité, puede funcionar, ya que no demanda mucho tiempo de los evaluadores.

### 85.2.2. EL SISTEMA DE ESCALAS GRÁFICAS DE VALORACIÓN

Se elabora una lista de factores dispuestos en una escala lineal. El evaluador debe indicar que grado posee el empleado. Los grados de cada factor, son definidos con una explicación simple y objetiva que aclare a qué se refiere cada factor.

**Cuadro 15**  
**Modelo de gráficas de valoración**

Departamento	Nombre del empleado		Centro de trabajo		Fecha de la evaluación
Factores	Grado 1	Grado2	Grado3	Grado4	Grado5
<b>Formación técnica</b>	Totalmente insuficiente	Algo inferior a lo conveniente	Dispone de la formación adecuada	Algo superior al necesario	Muy superior al nivel preciso
<b>Calidad de trabajo</b>	Siempre se equivoca	Se equivoca en ocasiones y requiere supervisión	Acostumbra a trabajar bien	Generalmente no se equivoca Exacto	Excepcionalmente exacto y hábil. No se equivoca
<b>Iniciativa</b>	Iniciativa nula	Raramente demuestra iniciativa	Solo tiene iniciativa para el normal desenvolvimiento	Tiene buenas ideas de vez en cuando	Brillante. Sugiere a menudo buenas ideas.
<b>Capacidad practica</b>	Incapaz de realizar las tareas asignadas	Debe ser guiado con frecuencia y continuamente revisado	Conoce bien su trabajo pero necesita alguna indicación y una adecuada supervisión	Se puede confiar en su trabajo pero con ligera supervisión.	Conoce bien su trabajo y o requiere supervisión.
<b>Disciplina</b>	Va siempre a la suya y protesta por todo	Va siempre a la suya y calla	Comportamiento de acuerdo con el reglamento	Disciplinado y correcto	Comportamiento irreprochable
<b>Relaciones personales</b>	No se relaciona con nadie por su carácter es rechazado por los demás.	Presentan quejas y malos entendidos con sus compañeros	El trato con sus compañeros es aceptable	El trato con los compañeros es bueno.	Se relaciona excelentemente con sus compañeros.

Fuente: Tomado de Porret Gelabert op. Cit. Pag. 262

Aquí el número de factores puede ser más grande. Personalmente no recomiendo más de 8, porque existe una tendencia a la asociación y es frecuente que los factores midan lo mismo.

Como he mencionado éste método aunque más preciso que el anterior, presenta el inconveniente de que los evaluadores tienden al llamado *efecto central*, que implica cierto temor a usar calificaciones mínimas o máximas en los empleados, para evitar tener que dar explicaciones a los evaluados. Así mismo, otro efecto asociado al método en sentido inverso, es que ciertas personas tienen una *tendencia a la indulgencia* y se inclinan a evaluar a las personas con calificaciones más altas que su rendimiento real.

### 85.2.3. LOS MODELOS DE ELECCIÓN FORZADA

Distribuyen a los empleados de un departamento desde el más eficiente al menos. De éste modo se evita el defecto de la tendencia central.

**Cuadro 16**  
**Los modelos de elección forzada**

Departamento	Nombre del empleado	Centro de trabajo	Fecha de la evaluación
<b>No de orden</b>	<b>Mejores</b>		<b>Peores</b>
1	Celestina Maldonado		John Williams
2	Julián Romero		Luan Gómez
3	Felipe Gallargo		Carolina Estevez
4	Osiris Perez		Pepa Jiménez
5	Jaume Limón		Aitor Luz

Fuente: Elaboración propia

### 85.2.4. EL MÉTODO LISTA DE COMPROBACIÓN O CHECK LIST

El método consiste en emitir juicios u opiniones que describan las características de éxito de un trabajo. Los indicativos incluidos en la lista no deben ser genéricos y es necesario que se refieran a trabajos concretos. Este sistema tiene dos modalidades: una, llamada *comprobación ponderada* y la otra, *comprobación de preferencia*. La primera consiste en estructurar previamente formas de comportamiento, atribuyendo un valor a cada una, y a la suma de puntos. La segunda, también hace una lista y cada evaluador analiza y califica, pero deja espacios en blanco, si no se ajustan a la realidad del valorado.

**Cuadro 17**

**Modelo de lista de comprobación check list**

Departamento	Nombre del empleado	Centro de trabajo	Fecha de la evaluación
Ponga una señal a continuación de aquellas frases que le parezcan describir mejor al empleado en su trabajo y dejar en blanco la línea correspondiente a las frases que ni reflejen fielmente el comportamiento y rendimiento del empleado.			
	Si	¿?	No
Acepta responsabilidades sin discutir			
Su trato es agradable			
Tiene amplios conocimientos técnicos			
Se puede confiar en él			
Tiene una iniciativa para ideas cosas nuevas			

Fuente: *Elaboración propia.*

Para que éste método funcione se sugiere que, los aspectos a evaluar tengan una sola dirección, es decir, sean cualidades deseables o bien defectos. La desventajas de esto último, es que si la evaluación se hace pública - lo cual no es raro en alguna ocasión por lo menos- las valoraciones negativas pueden dejar recelos difíciles de superar.

**85.2.5. EL MÉTODO DE DIRECCIÓN POR OBJETIVOS.**

Este método está apoyado en las ideas de **Peter Drucker** sugeridas en su libro *The practice of Management*. La idea central, es que los empleados, los mandos medios, y los directivos tienen la responsabilidad común de determinar objetivos de la empresa y comprometerse a realizarlos. Esta filosofía de trabajo está orientada hacia la eficacia en el logro de las tareas y en la armonía de los objetivos de todos los que trabajan en una organización. Para que el método tenga éxito, el logro de los objetivos comprometidos debe ser incentivado con estímulos (financieros o no financieros).

El problema importante de esta técnica radica en la dificultad de armonizar dichos objetivos y medirlos. Estos objetivos deben ser medibles y alcanzables aunque no fáciles, ya que la idea es generar sinergias que multipliquen la eficiencia. Este método de evaluación descansa en tres pilares.

La armonía de los objetivos en todos los niveles.

La determinación de los objetivos

La entrevista de fijación de objetivos y de evaluación.



**Cuadro 18**  
**Modelo de evaluación por objetivos.**

Departamento	Nombre del empleado Firma de compromiso	Centro de trabajo	Fecha de la evaluación
<b>Objetivos propuestos</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Fecha de cumplimiento</b>	<b>Resultados o consecuencias</b>
Reducir un 50% los plazos de todos los pedidos	A	31 de Julio	
Reducir un 5% las pérdidas y desperdicio de material	A	10 de Mayo	
Reducir los accidentes de trabajo a 0 este semestre	A	15 de abril	
Reducir 10 % de los gastos de operación.	B	15 de Septiembre	
Instalar el sistema de control de producción,	B	A finales de Marzo.	

Fuente : *Elaboración propia*

En este método es muy importante la entrevista de fijación de objetivos y de evaluación posterior. Se recomienda que el formato de evaluación lleve la firma del empleado para generar la idea de compromiso.

En la práctica éste método consume mucho tiempo, además de que no es funcional con culturas autoritarias, donde los jefes no se sienten obligados tener que dar explicaciones de nada. Si no se aplica adecuadamente, es fuente de conflictos frecuentes entre jefes y subordinados. Para evitar éstos problemas en la implantación de un método por objetivos, es necesario recordar algunos aspectos esenciales que se deben cumplir previo a su adopción:

Fijar metas con los subordinados para comprometerlos con la evaluación.

Seleccionar los indicadores de desempeño grupal que mida el resultado comprometido.

Medir los resultados en relación las metas.

Asegurar el apoyo de la alta dirección.

Definir los incentivos para el logro de las metas grupales e individuales.

## 86. LOS PROBLEMAS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Existen cinco problemas principales que tiene la aplicación de la evaluación del desempeño: Estándares poco claros; efecto de halo; tendencia central, rigidez; y sesgo.

**Estándares poco claros:** Este es uno de los problemas más frecuentes y reiterativos de los todos métodos de evaluación, en algunas ocasiones, ciertos trabajos pueden experimentar dificultades para definir numéricamente lo que es un *buen desempeño*. En el caso de trabajadores con tareas altamente formalizadas y repetitivas, el establecimiento de estándares es relativamente sencillo. Por ejemplo en una tintorería podría ser: planchado de 50 camisas, en tres horas. Un medico general puede atender a 4 pacientes por hora, etc. Sin embargo no siempre es tan fácil, por ejemplo: ¿cuánto trabajo puede desarrollar un analista de precios unitarios o un especialista en desarrollo organizacional?.

Para resolver ésta cuestión, es común que se recurra a definiciones “universales” que resultan vagas e invitan a error. Por ejemplo:

**Cuadro 19**

### **Escala de calificación con estándares poco claros**

	Mala	Promedio	Buena	Excelente
Calidad en el trabajo.				
Cantidad en el trabajo.				
Creatividad.				

Fuente: Elaboración propia.

¿Qué es una buena calidad?, o ¿qué se entiende por una excelente cantidad de trabajo?. Eso es algo que no esta muy claro en el ejemplo que he presentado.

**El efecto de halo.** Esto es el error en el que se incurre cuando, uno se deja llevar por el carácter amistoso o la simpatía personal que le genera a un supervisor, cierto trabajador. Un trabajador serio, pero eficiente, es casi siempre objeto de bajas calificaciones. El *efecto de halo* en organizaciones como las mexicanas, tan orientadas a la subordinación al líder, es uno de los problemas que más se deben evitar.

**Tendencia central.** El seleccionar escalas numéricas de 5 grados, invita casi siempre a calificar con tendencia al promedio, ya que los supervisores temen ser injustos, o a sobre valorar a un empleado. Este error invalida muchas veces la utilidad de la evaluación del desempeño.

**Lenidad o rigidez.** De la misma manera en que existen profesores que tienden a calificar a sus alumnos alto o bajo, en las organizaciones, el temor de meterse en problemas con alguien puede orientar a calificarlos a todos como excelentes. Lo que ayuda para resolver éste problema, es asumir que solo 10 % puede ser calificado como excelente y el 20% como bueno. Esto es posible mediante el uso de las escalas de distribución forzada, dentro de las cuales la mas usada es la distribución normal.

**Sesgo.** Es la diferencia que existe por consideraciones como edad, raza, sexo que resultan casi siempre independientes del desempeño real de los trabajadores. Es interesante citar una investigación

que probó que la mayoría de los supervisores tienden a calificar a los trabajadores de más de 60 años, con una capacidad de desempeño y potencial de desarrollo inferior que empleados jóvenes. La conclusión general de ésta investigación, realizada entre enfermeras de diversas edades, indicó que los supervisores son más estrictos con las personas mayores.

### 86.1. La elección del mejor método de evaluación del rendimiento.

La decisión de decidir usar algún método en especial depende de varios factores tales como: el tipo de puesto; las características del grupo gerencial; la cultura de la empresa; la normativa social; y la disponibilidad de tiempo real, del grupo que realiza la evaluación.

Nunca, un mismo método debe evaluar a empleados que trabajen en el área de servicios que otros que trabajan en tareas agrícolas o industriales. Así mismo, los métodos deben distinguir los ámbitos ejecutivos y de trabajo universitario, con los puestos de trabajos operativos o administrativos, de carácter más rutinario.

La mayor parte de los autores **Claver, Gasco Llopis, Porret** y otros, sugieren medir los resultados del trabajo. Cuando esto es difícil de hacer, por ejemplo, en el caso de un profesor universitario, se recomienda tomar en consideración, - como ya he indicado con antelación - *las conductas* (interés, dedicación, etc.).

Para determinar las características de los factores que desean medirse, se debe tomar en cuenta:

Que sean observables; es decir, claramente visibles sin necesidad de técnicas sofisticadas.

Que sean medibles; usando preferentemente indicadores del dominio general. Por ejemplo. Número de perdidos, no. de horas frente a grupo, número de proyectos etc.

Que sean comunes; a todas las personas cuyo rendimiento desea medirse.

Que sean independientes; es decir, que solo midan un aspecto que no este relacionado con otro factor evaluado.

## 87. NOVEDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

En los últimos años han aparecido dos formas relativamente novedosas de evaluar el desempeño: La evaluación por el método de 360° y la evaluación por competencias.

### 87.1. La evaluación de 360 Grados.

En éste método, quienes evalúan al trabajador ya no son los jefes o supervisores sino todos aquellos que tienen contacto con él. Ha sido aplicado en algunas empresas como **Johnson & Johnson**; **Digital Equipment Corp.**, y representa un rompimiento con los métodos lineales tradicionales.

El método de evaluación del desempeño de 360 grados (**ED360**), plantea previa a su utilización, el responder la cuestión de quiénes y cuántas personas evaluarán al trabajador, lo cual, varía entre 5 y 10 personas. La selección y aceptación de los evaluadores, no siempre es sencilla, ya que clientes y proveedores pueden tener reticencias de establecer juicios de valor sobre una persona que tiene una relación de poder, en decisiones que les afectan.

Los aspectos que el método **ED360**, califica son:

Seguimiento del empleado a problemas, decisiones y requerimientos así como, la oportunidad cómo los resuelve.

Claridad en la comunicación con respecto a sus expectativas.

Apoyo e información que proporciona a otros.

Atención personalizada a otros.

Establecimiento de planes y vinculación a necesidades.

Cumplimiento de horarios.

Existen 5 calificaciones posibles que van de 1 (necesidad de mejoramiento) a 5 (alto desempeño). Además, en los formatos hay un apartado para los comentarios por escrito.

Para evitar el consumo excesivo de tiempo se recomienda diseñar no más de 10 a 15 ítems de evaluación de modo que puedan ser llenados en 15 o 20 minutos.

Aunque la **ED360** puede ser un instrumento de mejora extraordinariamente efectivo, su aplicación tiene desventajas que no deben ser desestimadas ya que pueden generar preocupación excesiva de los trabajadores y del evaluador, por implicar una responsabilidad que muchos no están dispuestos a asumir.

**Cuadro 20**  
**Ventajas y desventajas del método de evaluación del desempeño de 360 grados**

Ventajas	Desventajas
Proporciona una visión más amplia e integral sobre el desempeño del empleado. Incrementa la credibilidad en el proceso de evaluación del desempeño. Retroalimentar al empleado sobre las posibilidades de autodesarrollo. Incrementar la responsabilidad de los empleados con sus clientes.	Es complejo y consume más tiempo que los métodos tradicionales. Dar y recibir una amplia retroalimentación sobre el desempeño puede intimidar a muchos empleados. Requiere un proceso de cambio cultural y bastante energía para hacerlo funcionar.

Fuente: Milliman John F. -Zawacki-Powell-Kirksey: "Companies evaluate Employees from all perspectives" Personnel Journal Nov. 1994 pag. 103

En consecuencia los expertos recomiendan seguir algunos pasos para implantar un método de este tipo:<sup>64</sup>

La alta dirección debe comunicar las metas y la necesidad de implantar la **ED360**.

Un grupo de empleados y ejecutivos deben de participar en el desarrollo de los criterios y el proceso de evaluación.

Se debe estimular en los empleados el dar y recibir retroalimentación.

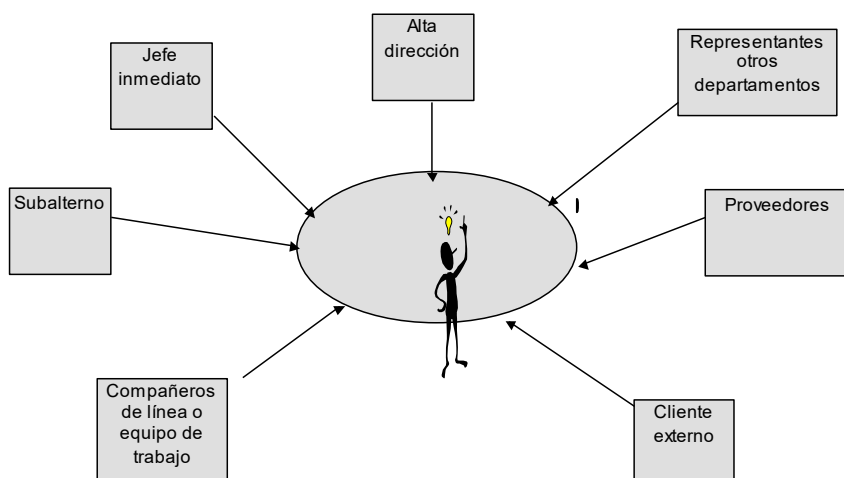
Capacitar a los empleados en las características del método.

Realizar una prueba piloto en alguna parte de la compañía.

Continuar con el reforzamiento de los propósitos del método y modificarlo cuando sea necesario.

<sup>64</sup> Milliman y otros op. Cit. Pag. 101

**Gráfica 6:**  
**Método de Evaluación de 360 Grados**



Fuente : Elaboración propia con base en Milliman John F. -Zawacki-Powell-Kirksey: "Companies evaluate Employees from all perspectives" Personnel Journal Nov. 1994 pag. 103

## 87.2. La evaluación de competencias

La eclosión de la sociedad de la información y la feroz competencia internacional ha obligado a refinar los procesos de evaluación del desempeño de las personas.

Encuestas recientes en Europa indican una serie de tendencias:<sup>65</sup>

Las personas tratan de compaginar su trabajo con su estilo de vida.

Las personas buscan placer en su trabajo, contra el tradicional "Deber", rechazando tareas rutinarias o desagradables.

Se detecta un creciente interés hacia trabajos que proporcionan reconocimiento como respuesta al afán de logro del trabajador erudito.

Los vínculos profesionales se hacen más intensos que los compromisos con la organización produciendo lo que se tenga *fidelidad a una profesión* y no a una empresa para toda la vida.

Estas tendencias han obligado a pensar más en el desarrollo de habilidades y competencias que soporten la estrategia de la empresa; y no solo en los resultados de corto plazo.

<sup>65</sup> Carreta Antonio "Aplicaciones en la planificación de Recursos Humanos" Cap. 2 Libro Dazziel M. Cubeiro – Fernández Guadalupe "Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos" Hay Group. España. 1998. Pag. 48

Dentro de los avances sobre la evaluación del desempeño en los últimos años es posible identificar cinco orientaciones:

Se busca una vinculación más estrecha con la estrategia de la empresa.

El proceso de evaluación del desempeño debe ser continuo e integrado.

Se busca el desarrollo de capacidades y competencias que privilegien las necesidades de desarrollo de los empleados en el largo plazo.

Se ha buscado el desarrollo de modelos mixtos de gestión de desempeño. Recientemente se ha producido una reacción en contra de los sistemas de remuneración por desempeño surgiendo un modelo intermedio que mezcla las características que debe tener una persona para predecir un desempeño superior en su puesto de trabajo.

Las diferencias entre los sistemas de remuneración por desempeño de gran popularidad hace algunos años, han dado pruebas de su agotamiento y la pérdida de su eficacia para sostener la ventaja competitiva de las empresas, lo cual contrasta con la *evaluación por competencias*.

### 87.2.1. ¿QUÉ SON LAS COMPETENCIAS?

El término competencias se utiliza con mayor frecuencia dentro de los especialistas en Recursos Humanos, y todavía es una técnica desconocida que no forma parte de las técnicas de gestión utilizadas en la mayor parte de las empresas.

Las competencias son vistas como una mezcla de habilidades, capacidades, actitudes, rasgos de personalidad, que se encuentran más o menos relacionadas con la actividad profesional. El problema principal radica en distinguir cuáles, son útiles para los ambientes laborales, y cuáles, son de interés para el trabajo académico, por lo cual es imprescindible establecer una definición.

**Definición de competencias:** ...*“Son las características intelectuales, personales, (cognitivas y emocionales), que están relacionadas con el desempeño óptimo en un puesto de trabajo, un rol, o una situación laboral, y que son observables y medibles”...*<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> Barajas Sebastián -Gallardo Virginio “De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento”, Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, Tercera época No.2, Septiembre 1997 pág. 13.

De la definición anterior se desprenden tres aspectos:

**Las características personales:** que se refieren a los rasgos que tienen las personas, lo cual, no debe confundirse con las competencias organizacionales (*core competence*), ya que éstas se relacionan con toda la organización. Es decir, un conjunto de competencias profesionales de individuos dan como resultado una "*core competence*".

**Observables y medibles:** esto se refiere a qué las competencias pueden tener diferentes niveles de conducta los cuales, pueden medirse en una escala. Hay que distinguir competencias *qué son susceptibles de ser desarrolladas y mejoradas* a través de la formación y la capacitación, como son: la comunicación verbal; y otras *qué son innatas al individuo*, tales como: el razonamiento abstracto.

Lo anterior, nos permite arribar a una conclusión preliminar: Existen diferentes tipos de competencias que pueden ser agrupadas en tres grandes grupos:

Conocimientos.

Habilidades profesionales, y

Rasgos personales básicos.

**Los conocimientos:** son el tipo de competencias que pueden ser mejoradas con más facilidad y por lo tanto, se pueden observar y medir de un modo más sencillo. Dentro de los conocimientos se incluyen: los idiomas, la contabilidad, la planificación estratégica, y aquellos aspectos técnicos que pueden formar parte del negocio, es decir; el *know how*. Por ejemplo: en una planta petroquímica el conocimiento de transformación y el funcionamiento de las máquinas involucradas.

**Las habilidades profesionales:** están basadas en la experiencia profesional y son susceptibles de ser mejoradas con entrenamiento, fruto de la práctica laboral. Por ejemplo: la capacidad de negociación; el análisis de la información relevante, la habilidad para exponer; el desarrollo de personal subordinado, entre otras.

**Los rasgos personales básicos:** son aquellas competencias que son muy difíciles de modificar y por lo tanto, en la selección de personal se deben de buscar con mucha precisión. Éstas son difíciles de observar y medir. Aquí podemos distinguir las aptitudes tales como: la creatividad; la capacidad numérica; y la forma en que se solucionan los problemas. Así mismo, dentro de éste grupo de competencias se distinguen los rasgos de personalidad, tales como: la extroversión, el autocontrol, y la motivación, que incluye: la necesidad de logro, la actitud de servicio, y el respeto a las minorías.

No se puede afirmar que un tipo de competencias sea mejor que otro. Es decir; no se puede afirmar que una gran creatividad, una gran necesidad de logro, y una búsqueda única de beneficios sean competencias ideales en todo tipo de organización, ya que es bastante frecuente que una persona con éstas características, en una organización burocrática - que requiere el respeto a la jerarquía y la disciplina como un ejército profesional- , será disfuncional y se sentirá necesariamente frustrada.

En algunas organizaciones, se ha empezado a usar la gestión de competencias sin tener una idea clara sobre los resultados finales que se esperan, por ejemplo: se han adoptado estrategias de pago por competencias "*competence-based pay*" sin definir con claridad las competencias que se miden, dando



## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

como resultado, subjetividad y sentimientos de arbitrariedad en la asignación de pagos. Para evitar éstos problemas, antes de hablar de gestión de competencias es necesario definir las “*core competence*” o competencias colectivas que suponen ventajas competitivas en el mercado de la empresa.

Así mismo, es importante distinguir entre lo que las personas saben hacer y lo que hacen.

En una empresa en la que trabajé por años, se prefirió contratar a licenciados en puestos de obreros con resultados muy desafortunados. Generalmente se sentían frustrados con lo limitado de sus tareas, sus niveles de responsabilidad y retos.

Por lo tanto, un aspecto clave en una gestión adecuada de competencias implica analizar la motivación que supone el compromiso de los empleados con el logro de los objetivos de la organización. La evaluación de la motivación de los empleados, dicho de una manera simplista, comprende las recompensas que reciben las personas a cambio del esfuerzo que realizan.

Dentro de los nuevos desarrollos teóricos dentro de éste campo se han distinguido tres grados de evolución que son:

En el primero que llamaremos *gestión de competencias*. El objetivo es aumentar la efectividad de algunos procesos de Recursos Humanos tales como: la selección, formación, evaluación, y desarrollo de carreras. Las ventajas que se tienen en éste nivel son: una mejora de la eficiencia de la gestión de Recursos Humanos; la familiarización con el modelo; y la creación de un lenguaje interno.

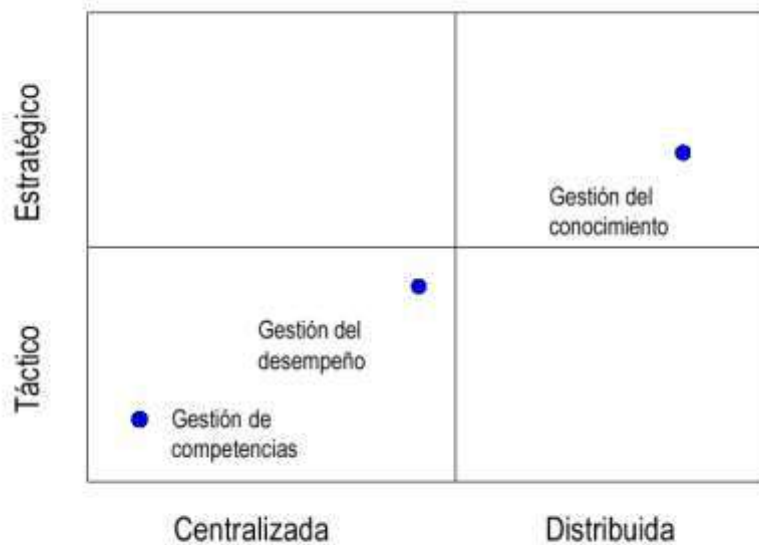
En el segundo nivel que llamaremos *gestión del desempeño* se integran las competencias con el resto de elementos que dirigen el desempeño.

Aquí, la gestión de Recursos Humanos es estratégica, ya que supone el entendimiento del modelo por parte de los ejecutivos y los miembros de la organización. Generalmente se alcanza un grado de comprensión muy alto de los mecanismos que definen la ventaja competitiva de la empresa.

En el tercer nivel que llamaremos *gestión del conocimiento*. Se pretende sistematizar y compartir todos los conocimientos y las experiencias de las personas, esto es lo que se ha denominado organización inteligente (*learning organization*). En éste estadio de evolución, la organización se orienta hacia una cultura del aprendizaje definiendo lo que se ha llamado, el trabajador del saber (*knowledge capital*).

**Gráfica 7**

**Etapas del desarrollo en la gestión del conocimiento**



Fuente: Barajas Sebastián-Gallardo Virgino "De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento", Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, Tercera época No.2, Septiembre 1997 pág. 18.

Lamentablemente la gestión del conocimiento es un nivel, en el que muy pocas empresas en el mundo se ubican, lo común sigue siendo la evaluación de rendimientos por métodos subjetivos y la evaluación por resultados que es relativamente reciente. La cual plantea distinciones importantes con la evaluación de competencias.

**Cuadro 21**

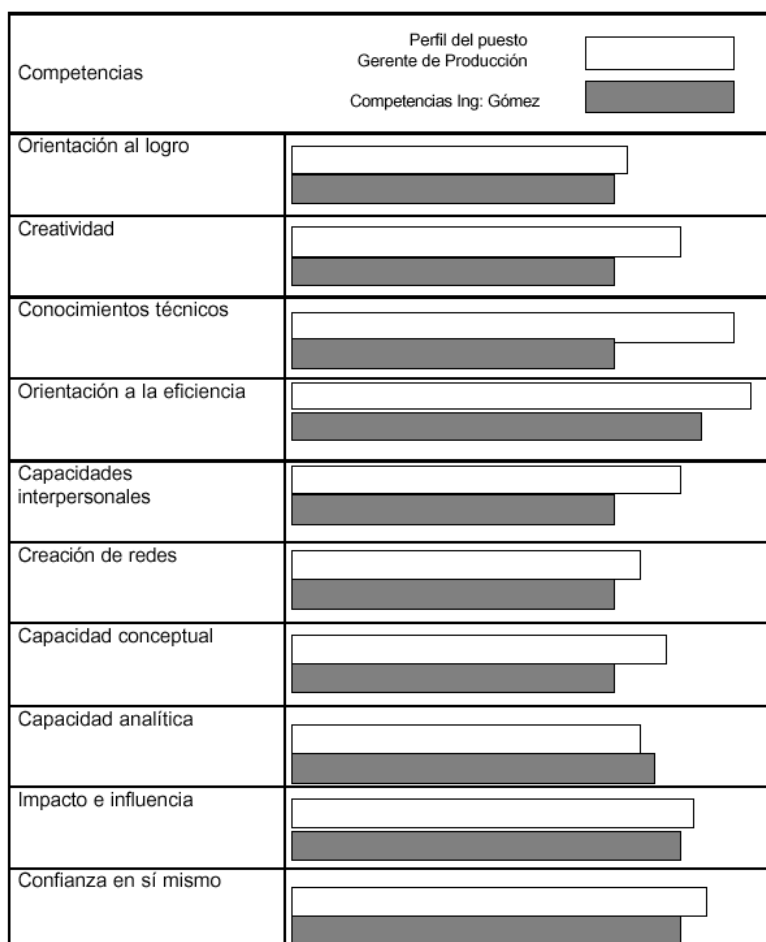
**Diferencias entre la evaluación por resultados y la evaluación por competencias**

Remuneración por Desempeño	Remuneración por Competencias
Evalúa el que del desempeño Usa criterios cuantitativos Su marco es de corto plazo. Usualmente un año, del desempeño pasado en el puesto actual. Esta orientado a la recompensa.	Evalúa los Como del desempeño Es más cualitativo Usa marco de largo plazo, considerando el desempeño futuro en puesto actual y en puestos futuros. Esta orientado al desarrollo personal y al cambio de conductas

Fuente: Adaptado de Hartle J. Frank " Gestión de la apreciación del desempeño" Cap. 5 del libro Dazziel M. Op. Cit. .

Para dar una idea clara de lo que el método de evaluación de competencias hace en materia de planeación de vida y carrera, ilustro un ejemplo donde se compara las competencias ideales de un Gerente de producción con las competencias que tiene un hipotético Ing. Gómez.

**Gráfica 8**  
**Comparación de competencias persona puesto de trabajo.**



Fuente : Elaboración propia

Como se observa en el ejemplo, aunque el Ing. Gómez es una persona competente tiene brechas con respecto al perfil de competencias del puesto. Si estudiamos detenidamente el cuadro nos podríamos dar cuenta, que en éstas competencias ideales, se ha cometido el error de confundir, sin una lógica clara, competencias de conocimientos, profesionales, y personales.

Como he mencionado, la idea básica de la evaluación por competencias, es definir cuáles son las competencias necesarias para el éxito profesional en la empresa, distinguiendo con claridad si éstas competencias, son de conocimientos, profesionales y personales. Por ejemplo, una hipotética empresa química pudiese haber definido lo siguiente:

**Cuadro 22**

**Competencias necesarias para el éxito (Ejemplo)**

Conocimientos	Competencias profesionales	Rasgos de personalidad
Técnicas avanzadas de producción petroquímica	Capacidad de negociación;	Persistencia
Planificación de la gestión de proyectos	Análisis de la información relevante,	Resistencia a la frustración
trabajo en equipo	Habilidad para exponer	Flexibilidad intelectual
Temas de seguridad salud y medio ambiente.	Desarrollo de personal subordinado	Orientación al logro
Dominio del Idioma Ingles	Habilidades para la negociación y la administración del conflicto.	
Manejo de equipos informáticos a nivel de usuarios		
Gestión de recursos humanos		

Fuente: Elaboración propia.

Para cada competencia, se elabora una escala de calificaciones basadas en la conducta del empleado. Esta escala, es de diferencial semántico, con definiciones para las cuales hay calificaciones cualitativas tales como: *No llega al estándar; cubre parcialmente el estándar; alcanza el estándar supera el estándar; y supera con mucho el estándar.* De esta forma, el empleado se concentra en los objetivos empresariales y el desarrollo de sus competencias personales, que se establecen en su *contrato de desempeño*. Esto es el corazón del método.

Para diferenciarse de los otros métodos subjetivos de evaluación del desempeño, la evaluación por competencias incorpora en algunos casos:

Definición de objetivos clave, por ejemplo: *“Mejorar normas de seguridad”*.

Medidas de desempeño, por ejemplo; estadísticas de accidentes y cumplimiento de normas fijadas por la empresa.

Estándares de desempeño: por ejemplo; reducir 5% el total de accidentes y cumplir normas al 100%.

Adicionalmente, la evaluación por competencias asocia *planes de desarrollo* personalizados que garantizan en el futuro el desarrollo de las competencias requeridas por la estrategia de la empresa. En esto radica su distinción fundamental con los métodos tradicionales.

## 88. LA IMPLANTACIÓN DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

---

Un proceso de implantación de un método es una actividad crítica ya que de esto depende la supervivencia y verdadero uso de método.

Se recomienda seguir un procedimiento de 6 pasos:

Determinación de los objetivos de la evaluación. Se debe indicar cuál es el propósito último del método, y los incentivos que se darán mediante de evaluación, promociones, ascensos temporales, bonos, etc.

Determinación del responsable de su aplicación y seguimiento. Se determina que valorar, a qué tipo de puestos o personas con qué frecuencia se hará la evaluación, y quién revisará las calificaciones, y asignará los estímulos del programa.

Se determina el método, definiendo quiénes serán los evaluadores, como se les formará y capacitará en el uso del método.

Se presenta el proyecto a Directivos y mandos medios. Se hace una presentación del método entre los empleados y directivos, indicando los propósitos y los sistemas de incentivos asociados.

Se realiza la mercadotecnia del sistema. Mediante pósters, charlas, y medios electrónicos, se da a conocer el método.

Revisión y mantenimiento; el método se aplica y se evalúa, la experiencia durante la primera evaluación, para modificar los factores y/o mejorar el método en general.

Para que la evaluación del desempeño funcione en la realidad y constituya un instrumento de incremento de la productividad, debe de estar siempre ligado a un sistema de incentivos que incluya, no solo, aspectos y motivadores positivos como: ascensos; promociones temporales; becas de estudio; definitividad de plazas. (Hacerse fijo), bonos o primas, acciones de la empresa o estímulos no monetarios tales como: relojes; viajes de descanso; prestaciones como autos; viajes; diplomas de excelencia en el servicio; etc.

Un buen sistema de evaluación del desempeño debe de considerar también la posibilidad de que, desempeños inferiores al promedio, para los que no haya funcionado los programas de desarrollo gerencial, se considere la remoción de cargos y el remplazo del empleado, y en casos extremos, el despido y si existe negligencia en el desempeño de sus responsabilidades. Evidentemente, en una empresa que quiera estimular un ambiente laboral de crecimiento, éstas acciones punitivas deben de ser la excepción.

## 89. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA EMPRESA EN RED.

---

El concepto de empresa en red aunque se usa como cliché en lenguaje ejecutivo, aún es muy novedoso, y se encuentra escasamente reportado en la literatura.

La empresa en red está fundamentada en tres principios de funcionamiento: el grado de cohesión de los participantes; la manera en que se activa la participación; y el potencial combinatorio para atraer a nuevos polos.

El fundamento básico de este tipo de organización es la ausencia de jerarquía y orden, aspectos que caracterizan a las organizaciones formales.

Una red está compuesta por *nodos* en la red y una red de relaciones. Los nodos son las áreas que pueden ser empresas, departamentos o personas que están a la vista.

Las redes pueden adoptar diversas formas y tamaños, dependiendo de las relaciones. Aunque la autoridad lineal está casi prohibida en las empresas en red, es posible de que existan redes donde existan centro de decisión y poder. A estas redes, se les llama *Dirigidas*. Si por el contrario, hay libertad para iniciar conexiones, la red es anárquica y está limitada por las mismas interacciones. A estas redes se les llama *distribuidas*.

Una empresa en red puede ser creada por el inicio de relaciones económicas, culturales y sociales, relacionadas con la eficiencia. La organización en red implica un salto cultural, ya que implica abandonar los principios que orientan a la teoría de la organización clásica. A diferencia de las llamadas *empresas en Sol* que tienen también estructuras confusas, las empresas en red se auto regulan por mecanismos de coordinación y ciertas reglas de cooperación. La formalización –reglas– se establecen de mutuo acuerdo.

Otra diferencia fundamental con la organización tradicional, es que el impulso de una empresa en red *no es la estrategia* sino los *problemas estratégicos* que son planteados por algún nodo y que pone en activación las capacidades existentes en la red.

En la empresa en red, *un directivo jamás toma decisiones estratégicas*, ya que su eficacia radica en la motivación y responsabilidad de sus miembros, cuyo motor principal es la descentralización de las decisiones estratégicas. Normalmente tras una activación inicial, las dinámicas de una empresa en red se atenúan y se pasan a una activación controlada, por los elementos de la red más cualificados y capaces.

Este modelo de la organización, como ya he dicho, es aún es incipiente. Se ha aplicado en el caso de la creación de *Twingo* en la **Renault** donde se estableció procesos de asignación de tipo arbitrario y global. Otro ejemplo de empresas en red, son las pequeñas empresas de industria textil en el norte de Italia. Así mismo, ha sido aplicado con éxito en hospitales de Francia.<sup>67</sup>

Es importante indicar que este tipo de organización no es para todos. Suele usarse donde existen altos niveles de complejidad e incertidumbre que hacen inviable modelos de organización tradicionales. Otro componente fundamental, es la necesidad de crear nuevas iniciativas o ideas que constituyan innovaciones y construyan una ventaja competitiva.

La evaluación del desempeño en organizaciones tan complicadas de entender como éstas, es posible de realizar siempre y cuando se trate, de un *modelo Dirigido*. Para ello, es necesario armonizar la

---

<sup>67</sup> Strategor " 347-359

evaluación en 5 niveles distintos: El colaborador, el equipo de trabajo, los procesos o flujos de trabajo, la entidad estructural (Centro de prestaciones), y la empresa global.<sup>68</sup>

La idea es evaluar: la contribución del individuo en su función; en la dinámica del equipo en el cual trabaja; el valor añadido en la mejora de los procesos en los que el participa, y en los objetivos globales de servicio (o mejor dicho) en los problemas estratégicos que atiende. Esta propuesta no deja de ser en cierto sentido conservadora, ya que se asume que el colaborador trabaja en un grupo, en un proceso, en un negocio y en una empresa. Lo cual, evidentemente no es así en todos los casos.

## 90. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE EJECUTIVOS

---

En un libro clásico dentro de la historia de la Administración *The functions of executive* el primer filósofo reconocido de esta disciplina **Chester Barnard**, concibió a las empresas como sistemas cooperativos. Según él cuando las empresas son pequeñas, como es el caso de las empresas familiares, los objetivos coinciden con los de la organización, no hay conflictos, pero cuando empiezan a crecer, éste surge. Para evitarlo hay que dar incentivos. Por lo tanto, a tarea fundamental de los directivos es promover la participación y solucionar los conflictos.

En una investigación realizada por **Hugo Mintzberg (1995)** se concluye que los directivos contemporáneos deben ser a la vez, polifacéticos para tratar la información y enfrentar los problemas, y en su condición de gestores, deben ser especialistas. Sin embargo, apunta ...” *el trabajo directivo supone una serie de cualidades y roles específicos de los cuales desafortunadamente conocemos muy poco, por lo que nuestras escuelas empresariales no han progresado mucho en las enseñanzas de los mismos.*”...<sup>69</sup>

En una investigación realizada en la Gran Bretaña entre 200 líderes de la industria y el comercio, de las 163 mayores empresas británicas, se solicitó a los directivos encuestados dar su opinión sobre los atributos más valiosos en el éxito de la gestión empresarial, distinguiendo si provenían de la escuela, o eran desarrollados principalmente en el trabajo profesional. Los resultados fueron muy similares a los encontrados en España en un estudio similar, el cual, fue replicado entre 400 directivos de las 500 empresas españolas más importantes, según, la clasificación aparecida en la revista Management – Magazine.

Los resultados de dicho estudio, indican que las siete cualidades o atributos más importantes son: Capacidad para tomar decisiones; Liderazgo; Integridad; Entusiasmo; Imaginación; Buena disposición para trabajar duro; y capacidad analítica.

---

<sup>68</sup> Emery Yves “ Por una evaluación de los rendimientos individuales y colectivos “ Revista AEDIPR. Junio de 1998. Pag. 39 –43.

<sup>69</sup> M;intzberg Hugo “ La naturaleza del trabajo directivo” Editorial Ariel Barcelona 1995 pag. 27 -28

Cuadro 23

**Atributos más valiosos en la gestión empresarial según los Altos directivos españoles**

Orden de importancia de Atributos más valiosos en la gestión empresarial según los Altos Directivos españoles	
Capacidad para tomar decisiones	Actitud para hablar claro
Liderazgo	Sagacidad
Integridad	Capacidad para administrar eficientemente
Entusiasmo	Mentalidad abierta
Imaginación	Capacidad para acomodarse sin ceder
Buena disposición para trabajar duro	Buena disposición para trabajar horas
Capacidad analítica	Ambición
Comprensión hacia los demás	Actitud
Capacidad para detectar oportunidades	Capacidad para escribir claro
Capacidad para salir airoso	Curiosidad
Capacidad par adaptarse rápidamente	Soltura con los números
Buena disposición para asumir riesgos	Capacidad para pensar en abstracto.
Espíritu emprendedor.	

Fuente: García del Junco Julio – Rosario García " Análisis de las principales capacidades de la gestión empresarial" dirección y Organización No. 13 enero Marzo 1995.

Es interesante destacar que de acuerdo a los hallazgos de ésta investigación, (**García del Junco et. al. 1995**) los directivos, le confieren una importancia pobre a la formación académica en el desarrollo de los primeros seis atributos de éxito, ya que los consideran producto de la experiencia en la gestión.

De hecho sólo, *los últimos* atributos más importantes, son considerados producto de la formación universitaria (Capacidad para escribir claro, curiosidad, soltura en los números, y capacidad para pensar en abstracto). Mas desolador para los profesores y catedráticos de universidades, es mencionar que únicamente la capacidad analítica, número 7 de los atributos, es considerada producto de la enseñanza en las escuelas. Estos hallazgos como ya me mencionado, son parecidos a los encontrados en el estudio realizado en Gran Bretaña, con la diferencia de que los directivos españoles consideran más importante, el papel atribuido a las escuelas en la formación de los atributos, que sus colegas ingleses.

Regresando a la evaluación del desempeño, es obvio suponer a partir de éstos hallazgos, que la adopción de un método para ejecutivos debe estar orientada a la medición de la efectividad de la gestión financiera que es medida casi siempre en términos monetarios, valorando paralelamente, la manera en que el ejecutivo reúne las competencias más importantes para el éxito.

A partir de la década de los ochenta, se han desarrollado centros de evaluación *Assesment centers*, que reúnen a los ejecutivos en jornadas de tres días que incluyen talleres vivenciales, juegos, y entrevistas y técnicas de representación de papeles (*rol playing*), que buscan medir potenciales, y determinar los cuadros futuros de la empresa. Los centros de evaluación, suelen funcionar como mecanismos de decisión, al elegir a candidatos a puestos ejecutivos clave.

Otras estrategias de evaluación dirigidas a ejecutivos, que trabajan con altos niveles de *stress*, son los entrenamientos externos *outdoors training*, que combinan situaciones de conflicto y crisis - fríamente calculados- tales como incendiar un edificio contiguo, a donde duermen los ejecutivos o dejarlos en



medio de la selva, o el bosque con lo justo para sobrevivir. Estos métodos buscan evaluar la efectividad de los ejecutivos en situaciones extremas. Al final de los entrenamientos - en centros casi siempre alejados -, el departamento de personal suele recibir un informe detallando la evaluación individualizada de los participantes.

Otra opción digna de mención, son los convenios de desempeño, instituidos por el Banco Mundial para evaluar la gestión de préstamos y financiamiento sobre todo de empresas públicas.

Luego de la revisión de los diferentes aspectos relativos a la compilada tarea de evaluar el desempeño de las personas, es posible concluir desde que **Robert Owen** inventó el método de cubos de madera en sus fabricas escocesas, han aparecido un gran número de posibilidades y técnicas, sin embargo aún cuando una empresa no use ninguna de las técnicas descritas, o bien use alguna de ellas, la apreciación determinante tiene una importantísima carga subjetiva, ya sea que depende de la opinión del Director general, del supervisor, o del grupo directivo.

## 91. LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

---

La reducción del aparato estatal iniciada en la década de los ochentas en todo el mundo, que fue particularmente severa en México, generó entre otras cosas, una conciencia general sobre la importancia de ser competitivo. Esto ha propiciado que sea cada vez más frecuente ver, que a los seminarios de actualización y de formación profesional, acudan un número creciente de “*gerentes públicos*” que tiene un interés verdadero en aplicar las nuevas tecnologías reportadas en la vanguardia del conocimiento, e incluso, busquen homologar las formas de evaluación de los ejecutivos y mandos medios públicos, con los mismos criterios que rigen la actuación de sus similares privados.

Conviviendo con ésta tendencia, y pese al uso extensivo que se hizo de la palabra modernidad, particularmente durante el sexenio del presidente Salinas, continúan llegando con cierto retraso al sector público mexicano las vanguardias de mejoramiento administrativo, tales como: los programas de Calidad Total, y de Reingeniería. Incluso a veces, produce vergüenza ajena escuchar a un entusiasta funcionario, que luego de leer una revista o ir a un curso, hace apología desproporcionada y pretende implantar a la fuerza, éstas “*nuevas*” fórmulas maravillosas, cuando en el mundo ya ha probado sus limitaciones-

### 91.1. Metodología de Análisis.

Para indagar cuál es el Estado de Arte en el Sector Público Mexicano, se realizó una investigación en un total de 16 dependencias de la Administración Pública Mexicana.

La muestra abarca las siguientes dependencias:

**Cuadro 24:**

**Muestra donde se realizó la investigación**

Secretaria de Gobernación Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado Contraloría Interna de la Procuraduría General de la República Comisión Federal de Electricidad Universidad Nacional Autónoma de México Nacional Financiera	Instituto Nacional de Administración Pública Secretaría de la Defensa Nacional Banca PROMEX Secretaría de Marina Armada de México CONALEP (Escuelas Técnicas de nivel medio y profesional) Fideicomiso CONACAL Secretaria de Turismo Secretaria de Hacienda y Crédito Público
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Los sujetos de análisis fueron, los propios métodos de evaluación, los cuales, fueron recopilados y analizados por alumnos de la Maestría en Administración Pública del Instituto Nacional de Administración Pública de México.

**Cuadro 25:**

**En la Investigación se evaluaron las siguientes variables.**

Tipo de método utilizado Factores evaluados Tipo de puestos evaluados Características de los evaluadores Complejidad en su aplicación	Vinculación a estímulos y recompensas Grado de utilización verdadero Vinculación a programas de desarrollo humano.
---	--

Fuente: Elaboración Propia

## 91.2. Tipos de métodos utilizados

La totalidad de los métodos utilizados en el sector público de México, son de tipo subjetivo, siendo mayoritario el uso de métodos de calificación de rasgos aunque algunos como los de SECTUR, INEGI, PGR, usan apartados descriptivos donde se consideran las metas o bien, tratan de medir las aportaciones o las necesidades de capacitación de una forma poco sistematizada, ya que usan técnicas mixtas narrativas.

Otros métodos como los de la Secretaría de Marina sí relacionan el método con otros instrumentos de evaluación, tales como, las hojas de servicios que sirven para decidir ascensos y distinciones, dando la

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

posibilidad de que el aspirante sea evaluado por una comisión, y el comandante respectivo. Este método es sencillo pero efectivo.

En dos dependencias (*Banca Promex* y el *Instituto nacional de Administración Pública INAP*) no se usa ningún método oficial de evaluación del desempeño, lo cual en el caso del **INAP** resulta un poco escandaloso, pero de éstas paradojas esta llena la Administración Pública no sólo en México sino en todo el mundo.

La totalidad de los métodos usan escalas de elección obligada que tienen estas características:

Escalas de elección obligada	El evaluador comprueba varias descripciones del comportamiento que orientan más su juicio. Cada elección tiene un valor que al final se suma para obtener la calificación final.
------------------------------	--

Como se sabe estos métodos tienen la ventaja de ser fáciles de entender por su sencillez y claridad, sin embargo, están sujetos los prejuicios del evaluador que debe hacer el *papel de Dios*, teniendo además, el grave inconveniente de que consumen mucho tiempo de los evaluadores que casi siempre son ejecutivos, lo que los hace una herramienta costosa, cuando se aplican correctamente.

**Cuadro 26:**  
**Factores evaluados**

Factores evaluados (Para la totalidad de empleados)	# de veces que se repite en la muestra	Factores evaluados (Para mandos medios y superiores)	# de veces que se repite en la muestra
Características personales	1	Características de supervisión	
Responsabilidad	4	Delegación de trabajo y autoridad	1
Criterio	8	Desarrollo de personal	1
Iniciativa	9	Supervisión de personal	3
puntualidad	4	Calidad del trabajo realizado	1
Presencia	1	Liderazgo	5
Trato al cliente	1	Trato a los subalternos	1
Capacidad oral y escrita	2	Don de mando	1
Colaboración y Entusiasmo	11	Laboriosidad	1
Presencia de animo	1		
Lealtad	1	Otros factores no relacionados	
Entusiasmo para el servicio	2	Facultad de comprensión (Secretaría de Marina)	
Tacto	1	Necesidad de supervisión (ISSTE) (SECTUR, SHCP)	3
Confiabilidad	2	Capacitación recibida (ISSTE) (SHCP)	3
Actuación en el trabajo			
Calidad del trabajo	7	Realización de la totalidad o volumen de productos o servicios requeridos (UNAM)	1
Conocimiento del puesto	9	Disposición del trabajador e iniciativa del mismo (UNAM, PGR) <i>factor repetido</i>	2

GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Conocimientos de objetivos políticas y procedimientos/Respeto de...	2	Honestidad (PGR)	1
Trabajo de equipo	3	Curiosidad intelectual (PGR)	1
Identidad con la institución	1		
Toma de decisiones	1	Respuesta a confianza otorgada (PGR)	1
Recopilación de información	1	Castigos impuestos (Secretaría de la Defensa)	1
Planeación y organización	6	Campañas en la que ha participado (Secretaría de la Defensa)	1
Comunicación oral y escrita	1	Cargos y comisiones desempeñados (Secretaría de la Defensa)	1
Disciplina	2	Mejora continua (SECTUR)	2
Rendimiento	1		
Equipo y cuidado del material de trabajo	2		
Realización del trabajo en el tiempo establecido	5		
Relaciones interpersonales	7		

Fuente: *Elaboración propia.*

De lo anterior se desprende algunos detalles que conviene resaltar:

La mayoría de los métodos (Con la excepción de Nacional Financiera y la Procuraduría general de la República PGR, y la Comisión Federal de Electricidad) no hace una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.

Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de utilización en cada categoría evaluada son:

**Cuadro 27:**  
**Factores más utilizados en la evaluación del desempeño de la administración Pública mexicana**

Características personales	Actuación en el trabajo	Características de supervisión
Colaboración y entusiasmo	Conocimiento del puesto	Liderazgo
Criterio	Calidad del trabajo	Supervisión de personal
Iniciativa	Relaciones interpersonales	Don de mando
Responsabilidad	Planeación y organización	Desarrollo de personal
Puntualidad	Realización del trabajo en el tiempo establecido	Delegación de autoridad

Fuente: Elaboración propia

Existen factores, que revelan los valores autocráticos de la burocracia mexicana o de la disciplina castrense tales como: *Respuesta a la confianza otorgada*, *Castigos impuestos*. Algunos otros francamente injustos, al considerar una responsabilidad del trabajador *la Capacitación recibida (ISSTE, SHCP)*, sin faltar los que causan vergüenza, como el de *Honestidad* (se sobreentiende que todos los trabajadores deben ser honestos y no debe ser por lo tanto una característica a premiar) o *Facultad de comprensión*, (se entiende que todos los trabajadores deben tener una inteligencia mediana y por lo tanto tener ésta facultad).

**Cuadro 28:**  
**Retrato robot del servidor público ideal en México**

Un análisis global de los factores más usados, nos indica un privilegio de aspectos que permiten dibujar un retrato robot del funcionario público ideal como: Entusiasta y colaborador con iniciativa, siendo importante que sea puntual. Debe conocer su puesto y hacer lo con calidad, cuidando la forma de trato con los otros siendo importante la oportunidad de la entrega de resultados. En los puestos de mandos medios, los aspectos más importantes son que el jefe sea un líder que supervise a su personal ejerciendo don de mano sabiendo delegar cuando sea necesario la autoridad.

Fuente: Elaboración propia.

### 91.3. Tipo de puestos evaluados

Si bien algunas dependencias ( Secretaría de la defensa SEDENA, Secretaria de Marina, y Comisión Federal de Electricidad) tienen métodos de evaluación del desempeño para los mandos medios y los grupos de confianza, la mayoría de las dependencias estudiadas en la muestra, evalúan de manera discrecional y subjetiva estos puestos aplicando criterios que privilegian la lealtad al grupo y la disposición del servicio al líder. La regla general es que la lealtad resulta más importante que la capacidad.

La gran mayoría de los métodos de evaluación del desempeño existentes basan su operación, en observancia de lo establecido en los artículos 31 Fracción XXIV de la Ley orgánica de la Administración Pública Federal; en los artículos 1,3,5,6 13, 24 a 33.91<sup>a</sup> a 91 E, 92 y 101 de la Ley de Premios, Estímulos y recompensas Civiles; y en el artículo 63 fracción II del Reglamento interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.<sup>70</sup>

El ámbito de aplicación de los métodos esta circunscrito a los servidores públicos comprendidos del nivel 1 al 27C del tabulador de sueldos del Gobierno Federal denominados de carácter operativo que incluyen a la gran mayoría de puestos de servicio, técnicos, de comunicación, educación, administrativo, de confianza y profesional.

#### Cuadro 29:

##### Definición de grupos de puestos

Grupo de servicios	Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo mecanográfico, Limpieza, mensajería, transportación de personas y documentos, almacenamiento de recursos materiales, mantenimiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público y aquellas funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área.
Grupo administrativo	Personal que desempeña funciones tales como: Elaborar, Tramitar y controlar documentos, registrar en controles establecidos, actualizar información, operar maquinas de oficina, glosar documentos, realizar actividades secretariales y de archivo, así como de calculo, análisis y clasificación.
Grupo profesional	Personal que lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico. Científicos para realizar estudios técnicos y administrativos, que requieren de la investigación o del conocimiento de materias en el ámbito profesional y que permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución
Grupo técnico	Personal en cuyos puestos se lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico prácticos, como el realizar estudios y programas técnicos sobre diversas materias de especialización, operar equipos especializados de computo y electrónica, etc., resolviendo problemas de carácter técnico.
Grupo educación	Personal que desempeña actividades relacionadas con la capacitación y la docencia, así como aquel que colabora en programas didácticos y pedagógicos, de recreación y entretenimiento y que elabora reportes relacionados con el aprendizaje.
Grupo de Comunicación	Personal cuyos puestos están encaminados al manejo, operación y mantenimiento de los medios de comunicación telegráfica, postal, radio, etc. Así como aquellos que diseñan simbología o prototipos para la divulgación de publicaciones y/o relacionados

<sup>70</sup> Andrade Sánchez Ernesto " La evaluación del Desempeño del personal publico en la Secretaría de Gobernación" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector publico en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998

	con la publicidad.
Grupo confianza	Personal cuyas funciones son de: inspección vigilancia y fiscalización, manejo de fondos y valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica, asesoría o consultoría, secretarios particulares, agentes del Ministerio público federal y los agentes de la policía judicial y preventiva entre otros.

Fuente : Elaborado a partir de los Formatos 1 y 2 de la Secretaría de Hacienda y crédito Público citados por Ordaz Coppel Quirino en "Análisis de la evaluación del Desempeño de SECTUR" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector público en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998

### 91.4. Características de los evaluadores

En la mayor parte de las dependencias, la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal operativo. Cabe mencionar las excepciones de la Secretaría de Marina donde existe un Consejo de Honor, el cual, evalúa en cada unidad naval a todo el personal en forma anual. Y *Nacional Financiera*, dónde es realizada por la Dirección de Recursos Humanos, sólo cuando existe disponibilidad presupuestal para dar incentivos - lo cual, ha ocurrido solo una vez en los últimos 4 años.<sup>71-</sup>

Lo anterior, conforma un cuadro que se había establecido como hipótesis. En la administración pública mexicana, la evaluación del desempeño recae fundamentalmente en los superiores inmediatos con todos las deficiencias y errores que supone este tipo de evaluación.

### 91.5. Complejidad en su aplicación

Como se ha dicho la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varía en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4.

Son todos métodos muy sencillos de aplicar ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: *Muy bueno*, *Bueno Regular* y *Deficiente*. Para orientar tales juicios, existen definiciones de lo que significa cada grado. Ejemplo

**Cuadro 30**

**Ejemplo de los factores contenidos en "Calidad de trabajo"**

Factores a evaluar	Calificación			
	MB	Bien	Regular	Deficiente

<sup>71</sup> González Carmona Lourdes: "Evaluación del desempeño en Nacional Financiera" Trabajo realizado para la materia administración de personal en el Sector Público de la Maestría de administración Pública de INAP. México Agosto de 1998.



## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

<b>Calidad de trabajo</b>	Realiza trabajos excelentes, excepcionalmente comete errores, únicamente requiere supervisión esporádica.	4			
	Generalmente realiza buenos trabajos con un mínimo de errores, las revisiones que amerita son de rutina.		3		
	Requiere supervisión estrecha debido a los errores que comete.			2	
	Su trabajo contiene un alto índice de errores, debe ser revisado de manera permanente.				1

Fuente: Método de evaluación del desempeño usado en la Secretaría de Turismo (SECTUR) Formato 4 fragmento

Como resultado de la medición de éste y otros factores, se suman los puntos resultantes y con ellos se llena otro formato denominado “ Acciones derivadas de la evaluación del desempeño.” Es éste, se consideran cuatro aspectos adicionales: Las aportaciones del trabajador para la mejora de procesos; las necesidades de capacitación que han sido detectadas; si el trabajador ya ha sido capacitado, -entonces, se describe el impacto de las acciones que su capacitación ha producido-, y posteriormente, se compara la evaluación del año anterior para ver las mejoras o retrocesos que ha tenido.

Finalmente, firman el evaluado y el evaluador.

$$\% = \frac{\text{total de puntos obtenidos}}{150}$$

Se evalúan 15 factores que determinan una calificación que numéricamente se obtiene aplicando esta fórmula

Las escalas de valoración definen los siguientes criterios de clasificación:

Deficiente	(60 –104 puntos)
Regular:	(106 –118 puntos)
Bueno:	(120 – 142 puntos)
Muy bueno:	(144 – 150 puntos)

### 91.6. Vinculación a estímulos y recompensas

Existe un programa denominado *Estímulos y recompensas* y *Premio Nacional de la Administración Pública*, que especifica el conjunto de actividades que son llevadas a cabo por una Comisión Evaluadora y los Comités de Evaluación.

El aspecto a destacar, es lo elaborado del mecanismo y su alto grado de formalidad.

Los Comités de Evaluación están conformados por el responsable administrativo de la entidad ejecutora, un representante sindical, un secretario técnico y dos testigos.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

El comité se encarga de llenar cuatro formatos que son:

- Relación del personal evaluado
- Relación del número de grupos integrados (De los 7 grupos descritos con anterioridad)
- Relación de candidatos propuestos
- Cédulas individuales de evaluación.

De acuerdo al programa, un empleado puede ser rechazado como merecedor de estímulo si:

- Tiene una calificación menor de 144 puntos, si se evalúa con 15 factores, o de 134 puntos si se evalúa con 14 factores.
- Tiene más de 5 incidencias injustificadas dentro del periodo evaluado.
- Tiene licencia con goce de sueldo o sin él.
- Tiene licencia de ingravidez (lo cual resulta atentatorio contra este derecho de la mujer)
- Por incapacidades mayores de 15 días
- Por actas de responsabilidad o demandas de cese no resueltas
- Por no haber laborado en forma completa en el periodo
- Por tener más de 5 faltas justificadas.

El Comité, al término de su evaluación, entrega sus formatos firmados al área de Recursos Humanos, que confirma en expedientes lo descrito en los formatos, determinando la relación de los candidatos a evaluar, misma que firma la Comisión Evaluadora. Por cada grupo de 50 trabajadores se tiene derecho a 3 estímulos y/o uno para cada 16 trabajadores, hasta 250.<sup>72</sup>

Los estímulos establecidos son de tres tipos:

- 10 días hábiles adicionales a vacaciones.
- Por antigüedad de 20 a 50 años, Reconocimientos con premios no monetarios.
- Premio Nacional de Administración Pública, que incluye un premio en efectivo y el reconocimiento por escrito.

Los mandos medios sólo participan en los últimos dos grupos de estímulos. Para optar por el premio Nacional de Administración Pública, el trabajador debe tener 2 años de antigüedad como mínimo.

---

<sup>72</sup> SHCP Dirección General de Recursos Humanos "Integración, procedimiento y funciones para el establecimiento de comités o subcomités de evaluación" *op. cit* pag. 5

### **91.7. Grado de utilización verdadero**

Es difícil establecer un juicio ligero al respecto, ya que en dependencias como la Secretaría de Marina y la de la Defensa Nacional, son usados como elementos de decidir los ascensos del personal, sin embargo, en otras Secretarías su utilización está circunscrita al personal operativo de base. La Secretaría de Hacienda como área normativa lo usa de un modo para atender las cuestiones formales, pero solo en sus puestos operativos.

Los métodos, en suma tienen poco que ver con el desempeño verdadero ya que aún con la mejor de las voluntades, para aplicarlos fielmente existen dudas sobre sí los factores que miden los métodos, verdaderamente se relacionan con la productividad.

### **91.8. Vinculación a programas de desarrollo humano**

La gran mayoría de los métodos estudiados, aún aquellos que funcionan relativamente bien como los de Comisión Federal de Electricidad **CFE**, tienen el inconveniente que olvidan ésta parte, y si bien se capacita a los empleados, esto no es el resultado de la evaluación del desempeño del personal.

## 92. CONCLUSIONES SOBRE EL ESTADO DEL ARTE DE LOS MÉTODOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE MÉXICO

La evaluación del desempeño es una de las técnicas más antiguas de la administración de Personal. Existe dos grandes grupos de técnicas las Objetivas y las subjetivas, así como dos nuevos métodos que son la evaluación de 360 grados y la evaluación mediante competencias. En la administración Pública mexicana se usan las técnicas subjetivas que son las que mayor controversia presentan en su aplicación.

Los métodos de valuación de desempeño en la administración pública mexicana tiene un carácter formal que solo abarca al personal operativo para el cual es obligatoria la evaluación.

La mayoría de los métodos (Con la excepción de Nacional Financiera y la PGR, y la Comisión Federal de electricidad) no hace una división clara entre las características personales de trabajo y de supervisión.

Los factores más usados en la Administración Pública mexicana por orden de utilización en cada categoría evaluada son:

**Cuadro 31:**

### **Factores más utilizados en la Evaluación del Desempeño de la Administración pública Mexicana**

<b>Características personales</b>	<b>Actuación en el trabajo</b>	<b>Características de supervisión</b>
Colaboración y entusiasmo	Conocimiento del puesto	Liderazgo
Criterio	Calidad del trabajo	Supervisión de personal
Iniciativa	Relaciones interpersonales	Don de mando
Responsabilidad	Planeación y organización	Desarrollo de personal
Puntualidad	Realización del trabajo en el tiempo establecido	Delegación de autoridad

Fuente: *Elaboración Propia*

Los puestos evaluados son básicamente operativos para los que existe, una altamente formalizada estructura de incentivos. Los puestos de mandos medios, son evaluados de manera discrecional, donde se observa que la subordinación al líder y la lealtad es más importante que la capacidad.

En la mayor parte de las dependencias la evaluación es realizada por el jefe inmediato superior del personal operativo.

Como se ha dicho la mayoría de los métodos usan formatos de una extensión que varía en un rango de 3 a 10 hojas con una media de 4.

Son todos métodos muy sencillos de aplicar, ya que el evaluador debe seleccionar entre cuatro calificaciones posibles: *Muy bueno, Bueno Regular y Deficiente*

Existe un complejo sistema de incentivos para los trabajadores operativos que se encuentra regulado en la un programa denominado Estímulos y recompensas y Premio Nacional de la Administración Pública. La mayor parte de éstos estímulos son *no financieros*.

Salvo los casos marcados como excepción, los métodos tienen poco que ver con el desempeño verdadero, ya que aún con la mejor de las voluntades para aplicarlos fielmente, existen dudas sobre si los factores que miden los métodos, verdaderamente se relacionan con la productividad.

En su aplicación real, la mayoría de los métodos olvida vincular la capacitación del personal al proceso de evaluación, aún cuando supuestamente lo debería hacer.

Como una conclusión general cabe afirmar que los métodos de evaluación del desempeño en la administración pública mexicana son tradicionales y aún cuando existen avances en la evaluación de los puestos operativos, el alto grado de formalismo, los hace inútiles en la práctica. Es por tanto, el juicio subjetivo del inmediato superior el verdadero eje rector de la decisión.

## **RESUMEN**

---

La administración de compensaciones es una de las áreas fundamentales de la gestión de recursos humanos en una empresa que en su visión más desarrollada no se circunscribe sólo a preparar la nómina, como ocurre en muchas empresas. Existen 5 técnicas que se usan en los programas tradicionales que son:

Valuación de puestos.

Encuestas de sueldos y salarios.

Evaluación del desempeño.

Sistemas de incentivos.

Sistema de jubilaciones y pensiones.

Aunque todas son muy importantes, estas se usan dependiendo del modelo de compensación elegido -fijo o variable-. Algunas técnicas no son excluyentes y pueden ser usados en ambas.

La evaluación del desempeño es una de las técnicas más antiguas de la administración de Personal. Existen dos grandes grupos de técnicas: las objetivas y las subjetivas, así como dos nuevos métodos que son la evaluación de 360 grados y la evaluación mediante competencias.

En la Administración Pública Mexicana, (**APM**) se usan las técnicas subjetivas que son las que mayor controversia presentan en su aplicación. Salvo los casos marcados como excepción, los métodos en la **APM** tienen poco que ver con el desempeño verdadero, ya que aún con la mejor de las voluntades para aplicarlos fielmente, existen dudas sobre si los factores que miden los métodos, verdaderamente se relacionan con la productividad.

Una administración de compensaciones esta vinculada directamente a la satisfacción y la motivación de los empleados, por lo cual esta es una de las tareas más sensibles de la administración general de una empresa. Como ha ocurrido en varios aspectos de la gestión de recursos humanos discutidos hasta el momento, la forma más exitosa de administración esta en función de muchos aspectos, el más importante de los cuales es el cultural, que es diferencia de facto de una empresa a otra, aun cuando pertenezca al mismo giro industrial.

En resumen, la administración de remuneraciones debe ser siempre contemplada como un proceso integral, estrechamente relacionado con la estrategia general de la empresa.

## 93. CUESTIONES

---

Discuta que parte de la administración de remuneraciones considera más importante en la gestión de una universidad de tamaño mediano (Tiene 60 profesores de tiempo parcial y 10 de tiempo completo) donde se imparten exclusivamente carreras universitarias en ciencias sociales.

Participe en la discusión del taller numero 2

En la creación de un nuevo método de evaluación de desempeño descrito en el taller 3. Responda lo que se pide al grupo de asesores de la nueva directora.





GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Verdadero ( )

Falso ( )

- La conclusión general sobre la compensación y sus variedades, es que ningún sistema es mejor que otro.

Verdadero ( )

Falso ( )

## 95. BIBLIOGRAFÍA

---

Hartle J. Frank "Gestión de la apreciación del desempeño" Cap. 5 del libro Dazziel M. Op. Cit. . Pag. 11

Barajas Sebastián-Gallardo Virginio "De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento", Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, Tercera época No.2, Septiembre 1997 pág. 18.

Emery Yves "Por una evaluación de los rendimientos individuales y colectivos" Revista AEDIPR. Junio de 1998.

Quijano de Arana "Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: Resultados y desempeños" primera edición 1992 Barcelona España. Pag. 94

García del Junco Julio - Rosario García "Análisis de las principales capacidades de la gestión empresarial" dirección y Organización No. 13 enero Marzo 1995.

Mintzberg Hugo "La naturaleza del trabajo directivo" Editorial Ariel Barcelona pag. 27 -28

Ordaz Coppel Quirino en "Análisis de la evaluación del Desempeño de SECTUR" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector publico en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998.

Andrade Sánchez Ernesto "La evaluación del Desempeño del personal publico en la Secretaría de Gobernación" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector publico en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998.

Método de evaluación del desempeño usado en la Secretaria de Turismo (SECTUR) Formato 4 fragmento.

González Carmona Lourdes: "Evaluación del desempeño en Nacional Financiera" Trabajo realizado para la materia administración de personal en el Sector Público de la Maestría de Administración Pública de INAP. México Agosto de 1998.

SHCP Dirección General de Recursos Humanos "Integración, procedimiento y funciones para el establecimiento de comités o subcomites de evaluación" op. cit pag. 5.

Aguayo Roque Benjamin, Araujo Escoto Rogelio, Guillermo Bracamontes Gutiérrez, Esquinca Gonzales Korina, García Montoya David, García Silva Miguel, González Villalva Rogelio, Gutiérrez Valdivia Rene, Mayen Molina Norma, Melendez Guillen Jesus, Mesta Fernandez María, Morales Campos, Moran Alonso Azucena, Nieblas Corbala Jesús, Pizarro Aramburo Fernando, Ramírez Caldera Martha, Rodríguez Ayala Mario, Rodríguez Benitez Claudia, Rodríguez Gómez Mario, Ruiz Cervantes Emigdio, Saldaña García Eligio I., Sánchez García Marcela, Velázquez Infante Dario. *La evaluación del desempeño del personal público*" Trabajo para la materia de Administración de personal en el sector publico en la Maestría de Administración Pública del INAP México Agosto de 1998.

Kressler H.W. "La Dirección de personal en la Nueva Europa" Deusto. 1995 Rivas Tovar Luis "La valuación de puestos en México" Tesis doctoral 1995

Rivas Tovar Luis "La valuación de puestos en México" Tesis doctoral 1995

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Carreta Antonio *"Aplicaciones en la planificación de Recursos Humanos"* Cap. 2 Libro Dazziel M. Cubeiro -  
Fernández Guadalupe *"Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos"* Hay  
Group. España. 1998.

Barajas Sebastián-Gallardo Virginio *"De la gestión de competencias a la gestión del conocimiento"*,  
Revista de la Asociación Española de Dirección de Personal, Tercera época No.2, Septiembre 1997 pág.  
13.

Hartle J. Frank *"Gestión de la apreciación del desempeño"* Cap. 5 del libro Dazziel M. Op. Cit.

SHCP Dirección General de Recursos Humanos *"Integración, procedimiento y funciones para el  
establecimiento de comités o subcomités de evaluación"*

Milliman John F. -Zawacki-Powell-Kirksey: *"Companies evaluate Employees from all perspectives"*  
Personnel Journal Nov. 1994 pag. 103

Bourreau C.- Mignotte G. *"Política de remuneración"* en *"La fonction Ressources Humaines"* Dimitri Weiss  
et collaborateurs. Les editions d'organisation 1992.

Hoftede G. *"Culture's consequences"* Organization dynamics American Management Association  
Summer

Wall Street Journal 29 de Dic. De 1992 citado por Kressler op, cit, pag. 134

## 96. TALLER DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

**Objetivo :** Evaluar el desempeño del Ing. Juan López Gutiérrez

**Antecedentes :**

Juan López Pérez quien se desempeña como *Asesor de Servicios de Internet en Telefónica de España* ha trabajado durante el último año, en esta empresa atendiendo un promedio de 18 proyectos de instalaciones y asesoría. Aunque su productividad supera el promedio exigido y es considerado un técnico bien cualificado, su supervisor se queja de que el Ing Pérez es muy reacio a asistir a cursos de capacitación sobre aspectos que no sean técnicos ya que considera que los cursos sobre administración y humanidades son ...*"puros rollos y palabrería y una pérdida de tiempo"*. Así mismo aunque no ha habido quejas de clientes sobre sus servicios, el Ing. Pérez presenta un número de reclamaciones de servicio adicional que exceden ligeramente al promedio: 4 contra 3 en promedio de otros asesores. Según su supervisor, (con quién es evidente que no tiene mucha *Química*), es porque hace las cosas ...*"demasiado rápido"*... para ganar los incentivos al desempeño. Además le acusa de no tener un nivel de inglés que se requiere para enviarlo a países de la Unión Europea en el plan de expansión que tiene la empresa para el año próximo.

(Según a trascendido, el supervisor y el Ing. Pérez eran grandes camaradas hasta que este último enamora a la novia del supervisor, a partir de lo cual las relaciones se han tornado tensas).

Puesto que los antecedentes del Ing. Pérez Gutiérrez son impecables ya que fue uno de los mejores promedios de la UPM y es respetado por sus compañeros.

Usted ha sido convocado a evaluar el desempeño del mencionado trabajador para decidir si:

Es merecedor del premio a la excelencia en el servicio;

Se le debe promover al puesto de supervisor que se abrirá en Holanda el mes que viene

Merece ser incentivado con 2 meses de sueldo ó por el contrario,

Debe ser enviado a un curso sobre relaciones humanas ó algo parecido.

Merece un llamado de atención por su conducta en el trabajo.

Debe ser despedido.

Con el apoyo del formato Anexo decida lo procedente.

Usted junto con un grupo de 4 expertos ha sido invitado a participar en el proceso de evaluación del desempeño usando una entrevista de stress - panel.

**Se Pide:**

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Organice el equipo de evaluadores del desempeño de modo que cada quien se concentre en un aspecto sobre el trabajo del Ing. Pérez. En la entrevista es factible referirse a cuestiones personales.

Cada evaluador debe consignar su opinión en el formato.

Luego de la entrevista delibere sobre las acciones a tomar.

Alguna de las preguntas deberán hacerse en inglés para probar las afirmaciones de su jefe.

### **Tiempos estimados del taller:**

Organización del grupo de evaluadores: 15 minutos

Preparación de preguntas por parte de los evaluadores: 5 minutos

Realización de la entrevista: 15 - 20 min.

Decisión del grupo sobre el candidato: 10 minutos

Informe de la decisión al candidato: 10 minutos

Retroalimentación por parte del profesor: 5 minutos

**Tiempo total del taller:** 65 minutos.

**Cuadro 1:**  
**Evaluación del desempeño**

<b>Empleado:</b>		<b>Puesto:</b>		<b>Fecha:</b>	
<b>Departamento</b>		<b>Período de Evaluación</b>			
<b>Factor</b>	<b>Calificación</b>				
	<b>Insatisfactoria</b> Tan inadecuado que justifica el despido	<b>Suficiente</b> Mínimo apenas adecuado para justificar la retención	<b>Buena</b> Se desempeña dentro de los estándares normales	<b>Superior</b> Desempeño por encima de los requerimientos básicos	<b>Excepcional</b> Desempeño consistentemente sobresaliente
<b>Conocimientos técnicos</b> Grado en que cumple con los conocimientos exigidos por el puesto					
<b>Conocimientos prácticos</b> Experiencia y capacidad para resolver los problemas del trabajo					
<b>Atención a clientes</b> Calidad en que satisface las necesidades y demandas de los clientes					
<b>Productividad</b> Cumplimiento de estándares de trabajo					
<b>Trabajo en equipo</b> Grado en el que apoya a al cumplimiento de los objetivos del negocio					
<b>Impresión general sobre el desempeño</b>					
<b>Recomendación final:</b> Incentivo Programa de formación y desarrollo Llamada de atención Sugerencia de despido:					
<b>Nombre del evaluador:</b>					
<b>Puesto:</b>					
<b>Fecha:</b>					
<b>Firma</b>					

## 97. TALLER DE DISCUSIÓN: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO PARA LOS FUNCIONARIOS SUPERIORES DE MINISTERIO DE HACIENDA DE MÉXICO.

---

Con base en la información descrita en el caso de la Administración pública mexicana

**Se pide:**

Usted ha sido designado con un conjunto de expertos para establecer la estrategia de aplicar una evaluación basada en competencias que solucione los problemas descritos.

Considerando la cultura dominante en la administración pública mexicana determine:

*Las competencias* que deben existir en el Ministerio de Hacienda para los puestos de Ministro y el Subsecretario de Estado de Ingresos (Secretario de Estado en el caso de España).

Discuta en que forma dichas competencias deben de ser parecidas a la de los directivos de empresas, con base en la relación que aparece en la investigación que se cita en la parte antecedente.

## 98. TALLER DE CREACIÓN: PROPUESTA DE UN MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN UNA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS.

La ECA es la escuela de negocios más grande y antigua de América Latina, cuenta con más de 20,000 estudiantes distribuidos en dos planteles, ubicados en dos puntos opuestos de la Cd. de México. Esta escuela fundada en el año de 1845, en el plantel más antiguo (San Juan) tiene 600 maestros que imparten materias en cuatro licenciaturas: *Contaduría Pública*, *Negocios internacionales*, *Relaciones comerciales* y en sistema abierto, *Comercio internacional*. Así mismo, tiene un Sección de Estudios de Posgrado e Investigación que tiene 1000 alumnos postgraduados y 100 profesores. Dicha Sección es también la primera en ofrecer cursos de posgrado en América Latina y oferta tres maestrías en Negocios (MBA), Administración pública, y Administración y desarrollo de la Educación. Además tiene un Doctorado en Administración único en su tipo por su carácter tutorial orientado a la investigación, el cual, esta muy prestigiado y cuenta con 30 alumnos de todas las regiones de México y otros países del mundo .

A pesar de que en los círculos administrativos se presumen insistentemente de una gran solera y antigüedad, algunos críticos piensan que la ECA más bien una escuela vieja y no antigua, por la mentalidad decimonónica de su envejecido claustro.

Hay varios signos de preocupación que lo revelan, en su licenciatura más antigua el 60% de los profesores rebasan los 55 años de edad. Muchos de ellos no se han actualizado y no muestran interés en estudiar los programas de formación y las maestrías que la Universidad les ofrece de manera gratuita. En apoyo a esta actitud operan el sistema burocrático centralizado de esta Universidad que premia básicamente la antigüedad de los maestros en unas espectaculares reuniones anuales donde se entregan diplomas y dinero. Aunque no se dice, *porque por sabido se calla*, un valor es que “ *Mucho trabajo o poco trabajo el sueldo es el mismo*”. Por lo tanto, no hay ningún interés en hacer esfuerzos adicionales que mejoren la gestión del conocimiento entre los alumnos quienes deben sufrir cualquier cantidad de autoritarias formas enseñanza y evaluación, al grado de que aunque técnicamente el nivel académico de los alumnos es apreciado en todo el país existe una perceptible baja estima que es el común denominador de sus egresados.

Por primera vez en su historia una mujer ha sido nombrada Directora de la Escuela, se trata de una profesional ampliamente calificada que ostenta el grado de doctor y ha dirigido en el pasado de manera muy positiva, la *Sección de Estudios de Posgrado* por 6 años.

Una de sus primeras medidas, ha sido la creación de un **sistema de evaluación del desempeño**.

La nueva directora piensa que un nuevo método y un conjunto de estímulos asociados a él, son la solución para promover un cambio de cultura y un relanzamiento de esta prestigiosa escuela. Le ha encargado a un grupo de asesores que desarrolle un método y éstos han creado el que aparece en la página siguiente:

Escuela de Comercio y Administración



Unidad San Juan

# Método de Evaluación del Desempeño

(propuesta para discusión)

Comité de evaluación del desempeño

Marzo de 1999

México

**Cuadro 1:**  
**Escuela Comercio y Administración**  
**Cédula de Evaluación del Desempeño**

Competencias	Factores a Evaluar	Insuficiente 0	Aceptable 1	Buena 2	Muy buena 3	TOTAL
<b>Desempeño académico</b>	Formación académica (Años de estudios posteriores a la Licenciatura.)					
	Carga docente. (Numero de horas frente a grupo)					
	Actualización académica. (Horas de formación en el área de especialidad)					
	Investigación y desarrollo (Numero de proyectos de investigación a su cargo).					
	Servicio externo. (Numero de horas frente a grupo)					
<b>Formación de nuevos cuadros</b>	Dirección de tesis /Seminarios de titulación. (Numero de tesis dirigidas o en dirección o numero de seminarios dirigidos)					
<b>Producción científica</b>	Artículos en revistas. (Numero de artículos originales publicados al año)					
	Libros. (Numero de libros originales publicados al año)					
	Papeles de trabajo. ( <i>Working papers</i> ) (Numero de PT publicados al año)					
	Apuntes. (Numero de Apuntes originales publicados al año)					
	Congresos. (Numero de congresos a los –ha asistido como ponente)					
	Conferencias (Numero de conferencias dictadas al año)					
<b>Experiencia laboral</b>	Años en puestos de mandos medio o superiores					
<b>Premios y distinciones</b>	Numero de premios recibidos					
<b>Trabajo Administrativo</b>	(Numero de horas dedicadas al trabajo administrativo comprobables, en puestos de académico)					
	<b>TOTAL DE PUNTOS</b>					

**Tabla de evaluación**

		0 puntos	1 punto	2 puntos	3 puntos
<b>Desempeño académico</b>	Formación académica	0	1-2	3-4	Más de 5
	Carga docente	0-3	4-6	7-12	Más de 12
	Actualización académica	0	1-20	21 -40	Más de 40
	Investigación y desarrollo	0	1	2	3
	Servicio externo	0	1-20	21 -45	Más de 45
<b>Formación de nuevos cuadros (En este apartado los puntos se suman en caso de que existan un trabajo en la dirección de los tres niveles)</b>	Dirección de Tesis:	0	1-		
	Licenciatura	0	1-5	6-10	Más de 10
	Maestría	0	1	2-5	Más de 5
	Doctorado	0	1	2	Más de 2
<b>Producción científica</b>	Artículos	0	1	2	Más de 2
	Libros	0	1 capítulo	2 capítulos	Más de dos capítulos o un libro
	Papeles de trabajo ( <i>Working papers</i> )	0	1 como coautor	2 como coautor	1 como autor
	Apuntes	0	1	2	Más de 2
	Congresos	0	1	2	Más de 2
	Conferencias	0	1	2	Más de 2
<b>Experiencia laboral</b>	Años de experiencia en puestos de mandos medios	0	1-5	6 a 10	Más de 10
<b>Premios y distinciones</b>	Numero de premios recibidos	0	1	2	3
<b>Trabajo Administrativo</b>	(Numero de horas dedicadas al trabajo administrativo comprobables, en puestos de académico a la semana)	0	3-6	7-15	Más de 15

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Este método se ha aplicado en una prueba piloto en los 7 programas a 5 profesores distintos de cada uno, obteniendo la siguiente puntuación.

Profesores de licenciatura en Contaduría pública	6,18,19,21 y 25 puntos
Profesores de licenciatura en Relaciones comerciales	16,17,9,21,1,12 puntos
Profesores de licenciatura en comercio internacional	16,21,13,15,18 puntos
Profesores de licenciatura en Negocios internacionales	22,31,15,20, 28 puntos
Profesores de Maestría de Negocios	20,17,19,19,24, puntos
Profesores de Maestría de Administración Pública	22,24,28,30,26 puntos
Profesores de Maestría de Administración y desarrollo de la educación	26,27,30,35,40 puntos
Profesores de Doctorado en Administración	30,32,43,40,33, puntos

Con base en la información proporcionada

### Se pide:

Con formato

Debe usted en el plazo de 30 minutos reunirse de forma urgente con el *Comité de asesores* de la Directora y recomendar para su acuerdo con el Rector, la estrategia que se debe seguir para implantar el método, determinando si se sigue por este camino o se opta por otro método. En su caso debe indicar cual, y presentar un estrategia de fechas y compromisos que no rebase el mes.

Deben en su recomendación indicar lo siguiente:

Determinación de los objetivos de la evaluación. Y tipos de incentivos.

Determinación del responsable de su aplicación y seguimiento..

Determinar el método, definiendo quienes serán la evaluadores y como se les formará y capacitará en el uso del método.

Estrategia de presentación a Directivos y mandos medios.

Tipo de mercadotecnia del sistema.

Revisión y mantenimiento.

# Técnicas de negociación y manejo de conflictos

## Unidad Didáctica N° 8

### **OBJETIVOS DE LA UNIDAD**

Describir los diferentes tipos de conflictos, así como la manera en que una administración correcta de éste puede resultar efectiva para incrementar la eficiencia organizativa.

Capacitar sobre las tácticas que se utilizan más frecuentemente en la preparación y encendido de un conflicto.

Describir el proceso y las estrategias de negociación más eficientes.

## 99. EL CONFLICTO

---

El conflicto es algo que esta presente en las relaciones humanas, surge de manera natural por la divergencia de objetivos y metas, y el choque de intereses de una persona o un grupo.

*Definición:* es la frustración producida en una persona o grupo como resultado de la oposición u obstrucción en el logro de un objetivo por parte de otra persona u otro grupo.

Existen 7 tipos de conflicto en una organización

El conflicto personal o de Rol.

El conflicto entre jefe subalterno

El conflicto entre la línea y los asesores

El conflicto entre colegas

El conflicto entre departamento

El conflicto entre divisiones o empresas de una misma organización

El conflicto entre organizaciones

**EL CONFLICTO DE ROL:** El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetecen pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo. Ejemplo de una historia común.

---

*Luego de terminar la secundaria siendo uno de los mejores estudiantes, mi admirada maestra de historia, solía decir: " lo que se necesita en nuestro país son Ingenieros y no mas abogados, letrados en Derecho o escritores ". Por ello, decidí estudiar una carrera técnica - si bien mis habilidades estaban mas orientadas a las humanidades-, ya que además era pobre. Pense en ese momento que si era Ingeniero podría tener un mejor trabajo. Es decir sacrifique mi vocación por un mejor nivel de vida.*

*Posteriormente cuando termine de estudiar mi carrera me encontré con lo que ocurre en mi país cada que cambia el gobierno: Una crisis económica. Ya era Ingeniero titulado pero no había trabajo, así que comencé a trabajar en una secundaria como profesor de física e inicié a estudiar una Maestría que había sido para mí, un anhelo largamente deseado. Nada mas iniciar mi maestría - cuando mejoró la situación económica - me ofrecieron trabajo en una empresa petrolera. Allí me condicionaron que para ocupar el nuevo puesto debía de salir de la capital. Es decir, debía abandonar el estudio de mi maestría, que siempre había anhelado, - como seguía siendo pobre- acepté ya que el trabajo era para mí más importante. Hoy que soy mayor he iniciado a estudiar un doctorado en Historia, he perdido 20 años para lograr éste propósito.*

---

La divergencia del interés personal y de las acciones a las que se ve uno impulsado a realizar es lo que los psicólogos llaman *Conflicto de rol*. Cuando el *conflicto de rol* es permanente, genera una frustración

contante, que afecta directamente la conducta de las personas. Este es el tipo de conflicto más elemental, sin embargo existen diferentes tipos de conflicto.

**EL CONFLICTO DE LA RELACIÓN JEFE- SUBALTERNO:** suele ocurrir por caracteres personales o divergencias de opinión para conseguir los objetivos de una organización.

**EL CONFLICTO ENTRE COLEGAS:** éste conflicto también es frecuente y se da tanto por diferencias de personalidad, como por la lucha de conseguir puestos más elevados en la estructura jerárquica de una empresa, o bien por acceder a estímulos exclusivos.

**EL CONFLICTO ENTRE LOS ASESORES Y LA LÍNEA:** éste es un conflicto clásico ya que los asesores suelen ser personas de alta preparación académica sin mucha experiencia y los gerentes de línea, tienen mucha experiencia y una preparación muy enfocada. Es común que unos y otros minimicen sus competencias, se menosprecien recíprocamente y se enfrenten en un conflicto que es casi natural en la mayor parte de las organizaciones.

Los asesores generalmente critican la gestión de los gerentes de línea y proponen soluciones sin hacerse cargo de la ejecución de sus planes, y sin valorar generalmente los detalles de la aplicación de sus propuestas.

**EL CONFLICTO ENTRE DEPARTAMENTOS:** este conflicto es frecuente entre áreas que tienen interrelación en una cadena productiva y la eficiencia de uno depende de la actuación del otro. Así mismo, se da cuando un departamento supervisa o evalúa el desempeño de otro. El ejemplo más claro es la relación de conflicto entre las áreas de calidad y producción en los modelos organizacionales tradicionales. (Cuando la tarea de la calidad no es un esfuerzo cooperativo de todos).

Otros conflictos clásicos es entre los departamentos de abastecimientos y producción, entre producción y comercialización, entre comercialización y servicio al cliente. Cada área busca el adelanto de su función minimizando el trabajo de los demás.

**EL CONFLICTO ENTRE EMPRESAS O DIVISIONES DE UNA MISMA EMPRESA:** esto se da por relaciones no cooperativas donde se compite por recursos únicos o escasos tales como: un mismo grupo de cliente o mercado; un presupuesto único de operación; recursos naturales explotados conjuntamente; y un largo etcétera.

**EL CONFLICTO ENTRE DOS EMPRESAS:** esto ocurre cuando se compite por el mismo mercado por recursos naturales escasos o por proveedores de servicios no disponibles en calidad y cantidad en el mercado.

En todas las organizaciones existe algo llamado *clima organizacional* que genera estímulos para competir o para cooperar entre los diversos actores. Dependiendo de cómo sean las fuerzas que componen este clima, podemos decir sí, existe un *clima cinético* en tanto se perciba un ambiente tendiente a la cooperación, donde pese a tener diferencias, hay un objetivo común y un deseo de alcanzarlo. Por el contrario sí existe un ambiente de confrontación, hostilidad y prevalece la competencia, hay un *clima antagónico*.

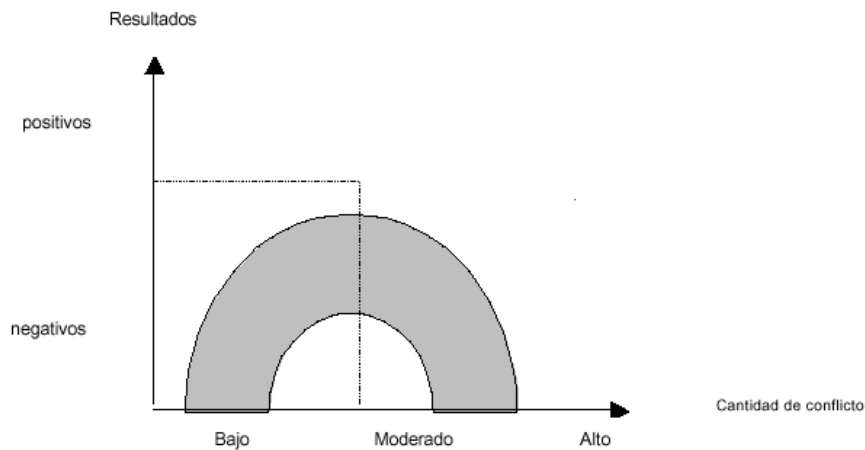
Un clima de concertación tendrá preponderancia de las tensiones sinérgicas y en general éste es lo recomendable para llevar a cabo un proceso de negociación, sin embargo, también es posible que en

un clima antagónico, donde el conflicto este presente, se encuentre estímulos para la competencia entre grupos, que favorezca una innovación buscada, cuestión difícil de obtener de otro modo.

No es extraño entonces que el mayor numero de innovaciones tecnológica y científicas se produzcan en épocas de conflictos o guerras.

Diversos autores (**Brown 1983 Van De Vliert 1985**) han demostrado que en un *clima antagónico*, el conflicto - en cantidades moderaras y administradas por un hábil negociador - puede resultar muy positivo para una organización, ya que es medio para el cambio organizacional, favorece la cohesión de grupo, y produce un incremento en el nivel de tensión del grupo que lo vuelve más constructivo y creativo. Sin embargo, cuando éste conflicto rebasa las medidas de la moderación, reduce la productividad y la creación.

**Gráfica 1:**  
**Resultados del conflicto**



Fuente : Tomado de Brown op. Cit

Puesto que el conflicto es algo cotidiano e inevitable, en una organización, una de las habilidades directivas más importantes es la gestión efectiva del conflicto.

Esto implica entre otras cosas, desarrollar una política que permita diagnosticar las situaciones preconflictivas. Para lograr esto hay que realizar una evaluación permanente de las insatisfacciones que permitan evaluar el clima organizacional prevaeciente.



Estas estrategias de previsión incluyen: los estudios de fondo; los indicadores sociales; y las observaciones tácticas.

*Los estudios de fondo* implican el realizar una evaluación de la insatisfacción que es producto del estilo de supervisión, el ambiente físico de trabajo y las prestaciones de la compañía, así como los niveles de remuneración.

*Los indicadores sociales* están relacionados con aspectos como la productividad, la calidad, y el absentismo, una disminución de los dos primeros indicadores o bien un aumento del absentismo indicará un ambiente de insatisfacción.

Dentro de las *observaciones tácticas* cabe destacar aquellas que son recogidas por el contacto diario con los trabajadores y que pueden revelar síntomas de malestar, por ejemplo: rumores, evasivas ante un problema, o pequeñas reuniones informales que demuestren el malestar laboral.

Una vez que uno ha realizado lo anterior es imprescindible hacer un análisis de las quejas que hace el personal tanto en forma individual como de grupo, ya que reflejan situaciones potencialmente conflictivas. Por el contrario, si una queja no se atiende el desanimo se apodera de los trabajadores e inicialmente puede manifestarse como un simple rechazo a la cooperación, pero con el tiempo puede crecer a convertirse en un panfleto, paros en el trabajo y huelgas.

## 100. PLANEACIÓN DE CONFLICTO.

---

El conflicto puede ser una estrategia para obligar a llevar a cabo una negociación cuando existen dos actores que tienen una relación obligatoria y *les interesa* mantenerla, sin embargo la diferencia de poderes o de recursos se percibe intolerable por una de las partes, lo cual la decide a planear un conflicto para forzar un nuevo arreglo de fuerzas o de poderes.

La planeación de un conflicto es un proceso que implica cuando menos tres etapas que son:

- Fase preparatoria.
- Planeación del encendido, acompañado de contagio.
- El empleo de medios de presión.

**FASE PREPARATORIA:** en la primera fase supondremos que existen dos grupos antagónicos; un grupo que denominaremos **A**, desea mantener el intercambio de recursos y otro grupo que denominaremos **B** desea modificar la relación y desencadenar un conflicto. En esta fase **B**, necesita ampliar el antagonismo y llevar a cabo una serie de *acciones planificadas* que tienen como propósito generar un clima de tensión social que se irá incrementando. **B** trata de buscar motivos que inician con un distanciamiento entre las partes para finalmente producir una ruptura de la relación. En esta fase, **B** busca un pretexto al que agrega uno o más motivos pretendiendo en todo momento una *intoxicación de las bases*, ya que entre mayor intransigencia exista y mas personas se sumen a ella, existirán más probabilidades de éxito.

**A** por su parte trata de adivinar estos movimientos y *mediante estudios de insatisfacción*, debe tratar de estudiar las causas y eliminar o minimizar los motivos, para quitar argumentos que legitimen el conflicto creado por **B**.

**FASE DEL ENCENDIDO ACOMPAÑADO DE CONTAGIO:** en esta fase, una vez ampliado el antagonismo, el objetivo de **B** consiste en buscar un acontecimiento que sirva de *detonador* del conflicto. Esto implica dramatizar la situación para contagiar de la tensión social a otras personas, departamentos, e incluso a otras organizaciones.

Por la importancia que tiene el encendido en la estrategia general, **B** debe preparar cuidadosamente las circunstancias, indicando: el lugar; el día, y la hora, y las personas que participaran, los puntos de aplicación y el acontecimiento que será el detonador. Sin detrimento de lo anterior, es posible que exista una circunstancia que pueda ser aprovechada como una excusa para desencadenar el encendido, una vez que esto ha ocurrido, **B** tratará *“de echarle leña al fuego”* tratando de involucrar al mayor número de empleados, si no hay éxito, **B** debe buscar varios encendidos simultáneos.

Por su parte **A** intentará evaluar las quejas tratando de eliminar en la medida de lo posible las insatisfacciones, las quejas mediante contactos personales, reuniones informales que busquen evitar el desencadenamiento del conflicto. Hay que recordar que un conflicto es más difícil de desencadenarse y de contaminar a otros empleados si **A** esta continuamente informado sobre los problemas de la organización y se las ingenia para evitar errores, ampliando las fuerzas cinéticas que evitan un clima de confrontación.

**FASE DEL EMPLEO DE MEDIOS DE PRESIÓN:** cuando **B** ha decidido desencadenar el conflicto, es muy importante evaluar cuales son aquellos aspectos que causan verdaderos perjuicios a la otra parte y graves pérdidas para ser utilizadas como medidas de presión. El empleo del poder sobre **A** solo puede ocurrir si existe una dependencia mutua con **B** ya que si existe una gran diferencia de poderes seguramente que el conflicto no tendrá éxito. En esta fase **B** debe de eliminar las voces que le sugieran continencia ya que el propósito es generar una nueva relación de poder con **A** y hasta no conseguirla no debe de claudicar en el objetivo. Si el conflicto es inevitable entonces debe de prepararse la estrategia de negociación.

Se que esto suena totalmente perverso y maquiavélico pero la vida real es así, los negociadores no son santos sino hombres astutos que se enfrentan a otros que también lo son, cada quien busca el adelanto de sus fines. En la política como en los negocios es necesario ser realista. Vivimos en un mundo donde los mas hábiles y los que mejor se cuidan son los que sobreviven, todo esto es horrible lo sé, pero si es.

## 100.1. Concepto de negociación.

*Es un proceso de intercambio de recursos, cuando existen dos o más partes interdependientes que reconocen divergencias en sus intereses pero están interesadas en mantener una relación.*

Una negociación solo existe si **A** reconoce que un acuerdo es más beneficioso que una ruptura con **B** y ésta dispuesto a ceder *algo a cambio de algo*.

Dicho de otra manera, una negociación sólo ocurrirá cuando los recursos de **A** interesen a **B** y viceversa.

## 101. MANEJO DE CONFLICTOS

---

Hay en toda negociación cuatro elementos clave: cierto grado de interdependencia de las partes; un conflicto percibido entre las partes; una interacción que busca sacar el mayor provecho de la negociación; y la posibilidad de llegar a un acuerdo.

Existen cinco formas de manejar conflictos:

- El uso del poder.
- La colaboración.
  - El acuerdo.
  - La evasión.
- La adaptación.

**EN EL USO DEL PODER:** en ésta modalidad, **A** usa su poder para satisfacer sus propios intereses sin satisfacer en forma ni siquiera mínima los deseos de **B**, ésta estrategia funciona bien en emergencias, o cuando se ponen en práctica medidas que no gozan de popularidad como son: Sanciones disciplinarias, abatir costos, las cuales, sin embargo son vitales para el bienestar de la compañía.

Esta forma de negociación cuando se usa como una práctica usual, genera con el tiempo un resentimiento profundo de **B** que permanentemente debe obedecer los deseos de **A**.

**EN LA COLABORACIÓN:** **A** establece una estrategia que satisfaga al máximo las demandas de **B** dando muestra de confianza y sinceridad. Este es el caso de una relación ganar –ganar, donde existe la cooperación y la colaboración. La mayor parte de las relaciones interpersonales de afecto y amor caen dentro de éste grupo.

**EL ACUERDO:** es una situación intermedia entre las dos anteriores y representa a la mayor parte de los procesos de negociación conocidos, ésta forma de manejo de conflictos requiere una cuidadosa planeación y una estrategia definida.

**LA EVASIÓN:** es una forma de solucionar el conflicto con base en *el alejamiento de la situación conflictiva*, aquí la estrategia básica es “*dar largas*” a **B** buscando que considere su asunto como trivial o bien dándole a entender que no existe posibilidad de satisfacer a sus intereses ya que las alteraciones pesan más que los beneficios de una posible negociación, en pocas palabras se busca *ganar por cansancio*.

**LA ADAPTACIÓN:** es un proceso de negociación donde las partes buscan la cooperación a través del entendimiento recíproco de sus enfoques ya que la armonía y la estabilidad tienen especial importancia. Un ejemplo clásico de esto es una empresa transnacional que decide instalarse en un país con rasgos culturales diferentes.<sup>73</sup>

## 102. TIPOS DE NEGOCIACIÓN.

---

Existen dos tipos básicos de negociación que se implementan dependiendo del entorno, los intereses en juego y el carácter de los participantes: *La negociación distributiva* y *la negociación integradora*. Ambas tienen en común que las partes tienen un objetivo preciso y un margen de actuación para ceder a cambio de alguna concesión de la otra parte.

En las *negociaciones integradoras*: se busca una mejor distribución de los beneficios de las partes. En ella existe la percepción de que el conflicto no es negativo para las partes.

Esta negociación ocurre normalmente en aspectos no cuantitativos tales como las relaciones interpersonales, el clima laboral o las labores de voluntariado. No se busca imponer, sino alcanzar un nuevo equilibrio en la relación de poder.

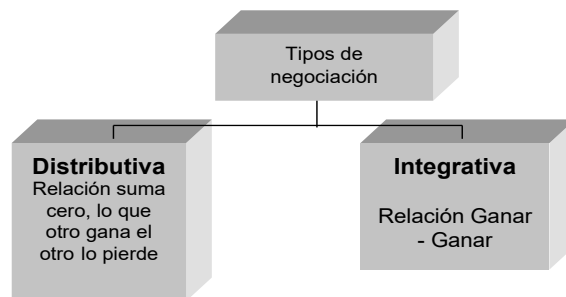
En las *negociaciones distributivas* por el contrario, lo que gana **B** lo pierde **A**. Un ejemplo mental de esto, es un pastel donde las partes pueden ser divididas de un modo finito. Las partes están relacionados negativamente. El aspecto crítico de esta negociación es que las partes compiten y colaboran en forma constante por recursos limitados.

Aunque la lucha de intereses es evidente, el costo del conflicto y de la no-colaboración es mayor, lo cual impulsa a negociar. Sin embargo, las partes tratan de imponer sus aspiraciones de modo que la contraparte se vea obligada a aceptar. Estas negociaciones se refieren a aspectos cuantitativos tales como: los salarios; los precios; y la jornada de trabajo;

---

<sup>73</sup> Kenneth W, Thomas, “Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors” *Academy of management review*, 1977,2

**Gráfica 2:**  
**Tipos de negociación**



Fuente: Elaboración propia

## 103. ESTRATEGIAS DE NEGOCIACIÓN

El uso de las tácticas de negociación está relacionado con la estrategia global de negociación que desee asumirse. Hay tres tipos de estrategias: la competencia, la colaboración y la subordinación.

**LA ESTRATEGIA DE COMPETENCIA:** ejemplifica a la mayor parte de las negociaciones distributivas donde el logro de metas se hace a expensas de la parte contraria. En ésta estrategia se usan el sigilo, la amenaza o las simulaciones como medio para ocultar a las propias metas y descubrir las contrarias.

**LA ESTRATEGIA DE COLABORACIÓN:** es usualmente usada en los tratos integradores cuando se subraya la consecución de metas comunes y cuando se busca una relación *ganar –ganar*. Esta estrategia requiere que una de las partes comunique sus necesidades con exactitud y adopte una actitud que permita solucionar las diferencias. Por ejemplo las relaciones entre un padre y su hijo.

**LA ESTRATEGIA DE SUBORDINACIÓN:** ocurre cuando una de las partes pone sus propios intereses por debajo de la otra parte con el propósito de evitar un conflicto, esta persona o grupo se preocupa excesivamente por la consecución de las metas de la otra. Ejemplo de ello son las relaciones personales donde una de las partes se subordina a los deseos de la otra por amor.

Independientemente de la estrategia que se decida utilizar, existen algunas recomendaciones para el desarrollo de la negociación, lo primero, es que los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables. Los negociadores deben ir provistos de *argumentos* para los aspectos competitivos y provistos de *concesiones* para el aspecto cooperativo.

Cuando es evidente que la negociación es inevitable, las partes deben de prepararse a definir la estrategia mediante un plan que involucra 5 fases: informarse sobre las intenciones de la parte contraria; Integrar el equipo de negociación; establecer los objetivos a distintos niveles; determinar la zona de negociación; y prever el desarrollo de la negociación.

**INFORMARSE SOBRE LAS INTENCIONES DE LA PARTE CONTRARIA:** Aquí se busca descubrir cuáles son los propósitos verdaderos de equipo opositor, para ello se debe de reunir todas las fuentes disponibles, desde las formales, como puede ser: la revista del sindicato y sus publicaciones- a las que uno debe de estar suscrito -, hasta las charlas de café y los comentarios hechos en forma mas distendida. La existencia de *orejas* de una y otra parte es una práctica común en las organizaciones con rituales frecuentes de negociación.

**INTEGRAR EL EQUIPO DE NEGOCIACIÓN:** Un equipo de negociación clásico demanda la existencia de 4 roles principales: El director de la negociación; el sintetizador; el observador; y el golpeador.

*El Director:* usualmente es la persona con más experiencia y debe tener habilidades técnicas y políticas, pero sobre todo una gran resistencia a la frustración, y una gran flexibilidad mental. El director es alguien que esta dispuesto *siempre a ceder algo a cambio de algo*. Un buen director no necesariamente es alguien hablador y meloso, por el contrario es alguien que a veces debe de manejarse con perfil bajo y decir cosas como: *“ la verdad es que no nos ha dado tiempo de preparar nada pero estamos dispuestos a escuchar con mucha atención sus demandas”*.

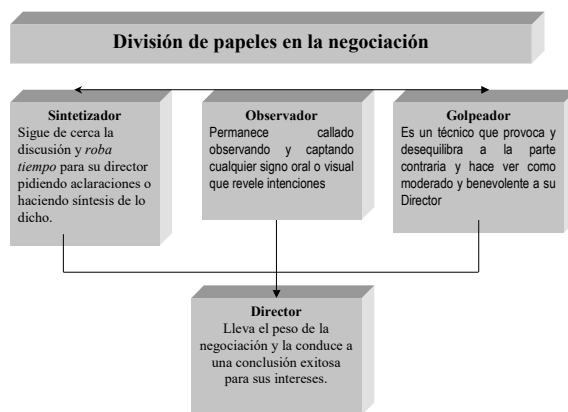
*El sintetizador:* busca básicamente ganar tiempo con intervenciones que pueden resultar por momentos, fuera de lugar, e incluso extravagantes. A lo largo de una discusión de intereses es frecuente que la parte contraria coja por sorpresa al director con preguntas o propuestas que merecen reflexión, o bien que, durante los debates el director se enoje y pierda la objetividad, es precisamente en ese momento cuando interviene el sintetizador y dice cosas como: *“ podría usted repetimos su oferta es que no la he comprendido bien”* o bien *“ no les parece que hay mucho calor, ¿podríamos abrir la ventana?”*, o bien *“Ustedes me van disculpar pero yo tengo mucha hambre”*. El director sabe que un sintetizador no va a decir nunca algo importante, con lo cual, puede ordenar sus ideas y retomar la conducción de la negociación.

*El observador:* por el contrario permanece callado todo el tiempo, ya que su papel es observar la actitud de los demás e informar - con papeles pequeños- al director, el efecto de un propuesta, o bien, información relevante de ultima hora tal como alguna cifra sobre utilidades o perdidas etc., además el observador es el encargado de recoger la información sobre *los espías y orejas* del equipo e informar sobre las expectativas e intenciones.

*El golpeador:* es el miembro del equipo más antipático para la parte contraria, casi siempre suele ser un técnico quién mediante datos estadísticos busca desbaratar el argumento de la otra parte, sus comentarios frecuentemente resultan hostiles aunque sean dicho en buenas palabras. Un Golpeador dice cosas como *“de acuerdo a la investigación realizada, nuestra empresa tienen los índices de productividad más bajos de la región por lo cual su demanda de aumento de sueldos parece injustificada”*. O en otro tenor *“creo que esta propuesta que nos están haciendo es poco sólida si se compara las propuestas realizadas en promedio dentro de nuestro sector industrial, señores yo les pediría mas objetividad”* El papel del golpeador es desequilibrar o presentar escenarios extremos y

catastrofistas que hagan ver moderado y benevolente al Director de la negociación. Para que el papel del golpeador sea efectivo, el Director debe de controlarlo y evitar que los comentarios de éste provoquen una ruptura en las negociaciones. Existe una regla no escrita entre negociadores, y es nunca referirse a aspectos personales e intereses del director o los integrantes del grupo rival de un modo directo, ya que eso puede reventar una negociación y hacerla más difícil.

**Gráfica 3:**  
**El equipo de negociación**



Fuente: Elaboración propia a partir de Munduate Jaca Lourdes en los apuntes de la clase de Peiró José María GIO- ETSIT UPM MBA "Relaciones laborales y negociación" Pág. 29 promoción 1997. Madrid España

**ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE LA NEGOCIACIÓN:** Esta es una de las fases más importantes de la negociación ya que es evidente la otra parte tratará de ocultar sus verdaderos objetivos o disfrazarlos. Cuando uno sabe lo que el otro quiere, es más fácil dibujar un zona de negociación y planearla con éxito.

Existen tres tipos de objetivos: Los **Me gustaría (MG)**; Los **pretendo (P)** y los **Tengo que conseguir (TC)**. Los objetivos *Me gustaría* son aquellos con los que uno sale en un proceso de negociación, el Director sabe que son difíciles de lograr por lo cual, es posible abandonarlos como una posición inicial si la parte contraria hace concesiones. Si esto ocurre y se avanza a los objetivos que se llaman *Pretendo*, es decir aquellos que objetivamente podemos lograr con una buena negociación.

En toda negociación existe un límite mínimo, pasado el cual, resulta inaceptable la negociación, lo cual constituye la frontera al conflicto abierto. Estos son los objetivos *Tengo que conseguir*.. los cuales son la última carta del juego, ya que si se traspasan, los costos de un arreglo, son inferiores a la ruptura de relaciones.

Muchos hábiles negociadores construyen al inicio de las discusiones, lo que se llama la *ventana de la negociación*, la cual define los tres diferentes objetivos, así como, los de la parte contraria.

**Cuadro 1:**  
**Ventana de la negociación**

Objetivos <i>me gustaría</i>	Objetivos <i>Tengo que conseguir</i>
Objetivos que a ellos <i>les gustaría</i> conseguir	Objetivos que ellos <i>tienen que conseguir</i>
Objetivos que <i>pretendo</i> conseguir	Zona de ruptura de las negociaciones y desencadenamiento del conflicto
Objetivos que ellos <i>pretenden</i> conseguir	

Fuente : *Elaboración propia*

Para la construcción de la *ventana de negociación* resulta de utilidad formularse las siguientes preguntas utilizando una estrategia alternativa de definición de objetivos conocida como mínimo - máximo:<sup>74</sup>

¿Cuál es el mínimo que yo aceptaría para resolver el conflicto?

¿Cuál es el máximo que podría pedir sin que parezca descabellado?

¿Cuál es el máximo que puedo otorgar?

¿Cuál es el mínimo que puedo ofrecer sin que parezca insultante?

¿Cuál es el mínimo que aceptaría la otra parte para resolver el conflicto?

¿Cuál es el máximo que podría pedir la otra parte sin que parezca descabellado?

¿Cuál es el máximo que podría otorgar la otra parte?

¿Cuál es el mínimo que podría ofrecer la otra parte sin que parezca insultante?

## 104. ELABORACIÓN DE LA ZONA DE NEGOCIACIÓN

El concepto de zona de negociación es también llamado *margen de maniobra*, originalmente fue sugerido por (Walton y Mckersie 1965) y posteriormente desarrollada por (Kennedy, Benson y

<sup>74</sup> R. Gourlay "Negotiations and bargaining" Management decision 23 1987 pag 23 citado por Gorgon Judith Comportamiento organizacional Cap. 10 Prentice Hall 1997 México pag. 429



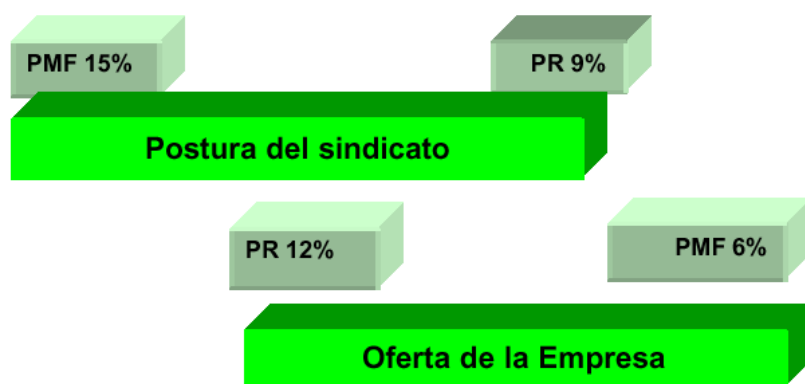
**McMillan 1982).** La idea de la zona de negociación parte que el acto de negociar implica movimiento y *un toma y daca* que implica ceder de las posturas iniciales para llegar a un acuerdo. Un negociador que se sienta a la mesa sin intenciones verdaderas de ceder algo, no es un verdadero negociador.

El esquema de la zona de negociación implica definir cual es la *posición más favorable* **PMF** definida por los objetivos *Me gustaría* y cual es el *punto de resistencia* **PR** que representar los objetivos *Tengo que conseguir*.

**Gráfica 4:**

**Dibujo de dos zonas de negociación diferentes: a demandas del sindicato de aumento salarial**

A) Negociación con margen de maniobra



## B) Negociación sin margen de maniobra



Fuente Elaboración propia

En el primer ejemplo se observa que las partes tienen una zona de negociación o margen de maniobra de 2 puntos porcentuales, mientras que en el segundo ejemplo no existe zona de negociación, por lo cual, el conflicto estallará con seguridad, bien sea por que las partes tienen información diferente, o están asumiendo posiciones irreductibles.

**PREVISIÓN DEL DESARROLLO:** se han desarrollado algunas técnicas de evolución en las negociaciones que consisten básicamente en prever las alternativas posibles en el desarrollo del proceso, de ellas la más conocida es la *técnica del Grafo* desarrollada por **Fauvet 1975** y que consiste en: determinar por hipótesis la acción de **A**; hacer un inventario de todas las reacciones posibles de **B**; inventariar las acciones posibles **A** frente a **B**; y el cierre de la negociación.

## 105. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN

Una vez que ha sido definida la estrategia y se está seguro de que se conoce la situación actual, es importante evaluar los últimos acontecimientos en torno a los negociadores. La evaluación de los acontecimientos más frecuentes puede implicar un cambio en la estrategia de negociación planteada. Existen dos tipos de tácticas: *las conciliadoras* y *las coercitivas*.

### 105.1. Definición de táctica

*Es la consecución del mejor acuerdo posible desde la perspectiva del negociador.*

Las *tácticas conciliadoras* y las *coercitivas* a veces se suceden en la negociación, aunque se sabe las *tácticas conciliadoras* tienen el propósito de distender el ambiente y mantener, e incluso, incrementar la relación de poder de **A** sobre **B**.

Las *tácticas coercitivas* por el contrario disminuyen la dependencia mutua y el poder futuro de quien las emplea, pueden ser efectivas en el corto plazo, pero generan resentimientos de la parte que las padece.

Lo anterior no significa que las tácticas conciliadoras no pueden resultar costosas, de hecho se distinguen tres tipos de tácticas: *la realización de una concesión*, con la expectativa de recibir algo a cambio; y *la mención de posibles compromisos* sobre los puntos negociados; y *el revelar los propios intereses*, lo cual sólo se sugiere hacer cuando se conoce al negociador, y hay cierta relación de afecto. El peligro del uso de éstas tácticas es que la parte contraria puede no reaccionar de la manera esperada y pensar que las concesiones son un signo de debilidad, y lo motive a aumentar sus demandas.

De acuerdo con la *Teoría de aspiraciones* de **Spiegel y Fouraker** si las concesiones son amplias, el oponente aumentará sus aspiraciones realizando menores concesiones y viceversa.

Existen algunos consejos, cuando se decide optar por tácticas conciliadoras:

No conceder algo a cambio de nada, particularmente al inicio de la negociación. Si han de realizarse concesiones, éstas se deben hacer al final.

Al ofrecer un compromiso enlazarlo con una concesión de la otra parte, diciendo cosas como “estaríamos dispuestos a esto si ustedes accedieran a esto”.

Mantener un equilibrio entre la honestidad y el encubrimiento de los intereses, un buen negociador no es necesariamente un tipo mentiroso, hábil, y tramposo, sin embargo, tampoco debe ser un cándido que revela a la primera lo que quiere, porque esto puede ser usado en su contra para obtener mas concesiones.

Durante una negociación resulta muchas veces mas efectivo realizar insinuaciones y enviar señales, que abrir de par en par el corazón.

Las *tácticas coercitivas* por el contrario se aplican cuando existe una relación de poderes que la posibilita y el grado de dependencia no es considerado importante y puede por tanto ser disminuido o eliminado. Como se ha dicho el poder de quien emplea estas tácticas disminuye en el largo plazo. La táctica más común que podemos citar es *la amenaza*.

El empleo de *amenazas* es una señal de un poder coercitivo real que puede causar daño al oponente y se hace para obligar a realizar una concesión, su ejecución es delicada porque puede generar una espiral de venganzas que pueden resultar más costosas que ciertas concesiones. Por otra parte, si no se lleva a efecto las amenazas, esto reduce la credibilidad de quien las hace y lo debilita.

Para que una amenaza sea funcional deber reunir tres características: Debe ser creíble, irreversible y patente. “*La credibilidad que requiere una amenaza para ser efectiva, implica la disposición de medios y poderes para llevarla a cabo si fuese necesario y de esta condición deriva su irreversibilidad.*”<sup>75</sup>

---

<sup>75</sup> GIO-UPM op. Cit pag. 38

## 106. NORMAS PARA LA NEGOCIACIÓN

Existen algunas normas que deben de seguirse en toda negociación:

**Cuadro 2**  
**Normas para la negociación**

<b>Saber escuchar</b>	Es una de las cualidades más importantes de un negociador, de esta forma se puede conocer el grado emocional o ideológico que se suma a la esencia del conflicto, el no escuchar obliga a una reafirmación de las intransigencias.
<b>No interrumpir</b>	Es muy importante evitar transformar el diálogo en una charla de sordos cuando uno interrumpe a otra persona, lo que en realidad intenta decir es <i>que se calle la boca</i> .
<b>No atacar</b>	Uno de los éxitos de la negociación radica en que se pueden atacar a las ideas expuestas, <i>pero no</i> a las personas.
<b>Hacer preguntas y respuestas constructivas</b>	Esto implica animar, persuadir, y resumir neutralmente los temas.
<b>Desarrollar marcos de referencia</b>	Son introducciones que se realizan para reducir el impacto de una pregunta directa, por ejemplo: <i>"según declaró el ministro fulano, el sindicato de electricistas está dispuesto a...¿estarian dispuestos ustedes a hacer lo mismo?"</i>
<b>Enviar señales de movimiento</b>	Consiste en indicar nuestra disposición a movernos de las posturas iniciales mediante frases como: <i>"podríamos discutir esta propuesta si ustedes consideran el aspecto x de la nuestra"</i> .

Fuente: Elaboración propia a partir de GIO-UPM, op. cit., pág. 41-42.

## 107. EL CIERRE DE LA NEGOCIACIÓN.

La negociación es todo un arte que requiere un protocolo y un ritual que debe ser sumamente cuidado. Luego de intensas discusiones que pueden durar semanas y quizás meses, es necesario vigilar que el cierre del proceso se lleve a cabo mediante un acuerdo que resulte benéfico para ambas partes.

Los cierres más comunes son de tres tipos:

Los cierres verbales.

Los cierres parciales.

El acuerdo final.

**LOS CIERRES VERBALES:** suelen utilizarse cuando el conflicto que se ha solucionado es relativamente simple, y con la palabra de las partes es suficiente para garantizar su cumplimiento por las relaciones de confianza que existen, sin embargo; si el conflicto tiene diferentes aristas, el acuerdo verbal no es recomendable, ya que no garantiza jurídicamente el cumplimiento por las partes.

**LOS CIERRES PARCIALES:** estos se utilizan cuando la negociación es muy compleja y requiere que los grupos de negociación se dividan en comités revisores que deben llegar a acuerdos parciales, los que sumados darán como resultado un acuerdo global.

Por ejemplo; la negociación de un contrato colectivo que involucre mesas como: seguridad social, remuneraciones, capacitación y desarrollo, etc.

**EL ACUERDO FINAL:** existen dos formas de acceder al acuerdo final: *el cierre con concesión* y *el cierre con resumen*. En el primero, se dicen cosas como: *"aceptamos esta última petición, siempre y cuando firmemos ya el acuerdo final"*. Este es uno de los cierres más comunes. En el segundo, *el cierre con resumen*, se puede indicar: *"después de tantos días de trabajo hemos accedido a (se enumeran las concesiones), por lo cual sería una pena que no pudiéramos llegar a un acuerdo final"*.

## 108. ADENDUM EL SISTEMA ESPAÑOL DE FUNCIÓN PÚBLICA

Por considerarlo de interés para los lectores potenciales de Iberoamérica he considerado apuntar algunas notas sobre el sistema español de Administración pública, construido en torno a 3 paradigmas: La seguridad, la igualdad (selección por oposición), y la retribución desvinculada del desempeño.

*La seguridad en el empleo garantiza la independencia frente a presiones políticas, privadas o corporativas de los Funcionarios. (En España se denomina funcionarios a los empleados públicos de todos los niveles incluyendo a jardineros, secretarías o ministros).*

*La selección por oposición y el ascenso por antigüedad garantizan la igualdad de todos ante empleos administrativos y, por tanto, constituyen un importante factor de movilidad social.*

*La retribución por categorías garantiza la preocupación por el interés general, y no por las ganancias.*

Como se observa, estos tres paradigmas siguen el ideal weberiano según el cual, la burocracia bien administrada es la forma más perfecta de organización.

Desde el punto de vista de los teóricos contemporáneos, el elemento que define a la función pública son las reglas de acceso al servicio público y su permanencia.

Tradicionalmente se han distinguido dos sistemas de estructuración de la función pública: el sistema de carrera y el sistema de empleo.

**EL SISTEMA DE CARRERA** se basa en las normas del Derecho público. En España los funcionarios ingresan a la función pública después de superar pruebas de ingreso y en ocasiones cursos selectivos en escuelas especializadas. Por lo general ingresan a un curso general casi siempre jerarquizado en el cual, pueden ascender en base al mérito, capacidad o antigüedad. La relación de empleo es permanente.<sup>76</sup>

<sup>76</sup> Castillo Blanco F. "Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales" En " Los recursos humanos en las administraciones públicas Rodríguez Fernández. Editorial Tecnos 1995 pag. 100 107.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Las ventajas de este sistema es que permite contar con personal más cualificado de mas experiencia y asegurar la continuidad del desempeño de la función pública. Dentro de sus desventajas se debe citar: la rigidez, la burocratización – no weberiana - , y la escasa relación entre eficiencia y productividad.

**EL SISTEMA DE EMPLEO:** se basa en las normas del derecho privado y se articula con un inventario de puestos que forma parte de un sistema de planificación. El personal también es seleccionado pero el trabajador no tiene asegurado permanentemente su puesto, es despedido cuando no se requiere o se desempeña mal.

Este es el sistema más típico de empresas privadas busca el tener personas productivas altamente cualificadas.

Entre sus ventajas se encuentra en primer lugar la rentabilidad y la rentabilidad pero la movilidad dificulta a veces la imparcialidad de los funcionarios.

En la función pública española se usa el sistema de empleo.

En el sistema español se produce un ingreso *por cuerpos* y una *provisión por puestos*. Esto quiere decir que la fuente de reclutamiento tiene dos áreas: interna y externa. En el *reclutamiento interno* los funcionarios de diversos cuerpos compiten para proveer determinados puertos de trabajo. Esto produce disfunciones importantes porque impide la planificación.

Durante el periodo reciente, en España se ha producido un importante crecimiento de los funcionarios públicos aumentando de 1982 a 1996 en 619.870 (en España el punto es equivalente a la coma en América) . Esto representa un aumento del 53,69%.

**Cuadro 3**

**Crecimiento de los empleados públicos en España.**

Administración	1982	1996	Diferencias 1982 – 1996
Administración estatal	895.731	607.720	-288.011
Comunidades autonómicas	44.475	620.474	575.999
Administración local	167.045	425.156	258.111
Justicia	16.911	40.237	23.326
Universidad	30.320	80.765	50.445
Totales	1.154.482	1.774.352	619.870

Fuente: Rodríguez Maseda Manuel "Políticas y prácticas de selección y gestión de personal en las administraciones públicas" IX curso Universitario de Verano Universidad de Santa Catalina El Burgo de Osma agosto 1996 pag. 101.

Como se observa durante este periodo ocurre un transferencia de personal hacia las comunidades autonómicas al ser descentralizados alrededor de 400.000 empleados. Además hay un aumento real explicado por el llamado *Estado de Bienestar* que ha incrementado el empleo público en las áreas de Sanidad educación y servicios sociales. Para dar una idea comparativa de lo que significa esta cantidad de servidores públicos, en México existen en los tres niveles de gobierno Federal, Estatal y municipal: 2,878,803 plazas. La República mexicana esta integrada por 31 Estados y un Distrito Federal, un total de 2419 municipios. A nivel central las dependencias del poder ejecutivo del gobierno federal, lo que se entiende por Administración pública suma en total 17 Secretarías de Estado - equivalentes a ministerios en España - y una Procuraduría General de la República, - equivalente a la Fiscalía General, que en España, (como debe de ser) no depende del gobierno en turno sino del poder judicial - .

Estas secretarías de Estado son:

**Cuadro 4**

**Secretarías de Estado en México**

Secretarías de Gobernación	Secretarías de la Reforma Agraria
Secretarías de Relaciones Exteriores	Secretarías de Agricultura, Ganadería y desarrollo rural
Secretarías de la defensa nacional	Secretarías de Comunicaciones y Transportes
Secretarías de Marina	Secretarías de Desarrollo social
Secretarías de Hacienda y crédito público	Secretarías de Contraloría y Desarrollo Administrativo
Secretarías de Comercio y fomento industrial	Secretarías de Educación Pública
Secretarías de Energía	Secretarías de Turismo
Secretarías de Medio ambiente, recursos naturales y pesca.	Secretarías de Trabajo y previsión social
Secretarías de Salud	Procuraduría General de la República

Fuente: Elaboración con base en proporcionada por Vladimir Perez, INAP México 5 de marzo de 1999.

Adicionalmente existe una administración pública paraestatal que integra a las empresa públicas de participación estatal total, mayoritarias, o minoritarias.

Regresando a la administración pública española, los grandes procesos de recursos humanos son: la selección y la formación (Capacitación).

## 108.1. La selección de personal

De acuerdo con la estructura de la función pública española el reclutamiento de personal como ya se ha apuntado se hace en dos ámbitos:

*El reclutamiento interno:* Cuando un puesto queda vacante, se le ofrece en primer lugar al resto de los funcionarios que reúnan los requisitos para su desempeño, a través de los procesos de provisión (concurso y libre designación). Si luego de esto el puesto sigue vacante, se intenta cubrir mediante la promoción interna que permite a los empleados de menor jerarquía acceder al puesto superior.

*El reclutamiento externo:* Este medio se usa solo cuando no se puede prever internamente un puesto y se hace una *oferta de empleo público*, que emite una convocatoria de pruebas llamadas popularmente *Oposiciones*. Casi siempre se presenta un cantidad enorme de solicitante por lo cual la definición de los candidatos ganadores se hace por centésimas.

En la oferta de empleo público se establece la titulación y experiencia requerida, las diversas pruebas selectivas que se efectuarán, así como las formas de acceso.

La *Ley 30/ 1984* contempla tres modalidades: las ya citadas oposiciones; a través de un concurso – oposición; o bien, mediante un concurso.

La *oposición* es la forma más utilizada ya que cuenta con cierta legitimidad científica y una amplia aquiescencia social.

Sin embargo, tiene el problema de su marcado carácter memorístico, su tendencia a negar el valor de la experiencia y los conocimientos previos y la insuficiente valoración psicosocial de la adaptación del individuo a su medio de trabajo.

*El concurso* se basa en la calificación de los méritos de los concursantes y en la prelación de los mismos en los procesos selectivos. Las bases detallan por lo general los criterios de méritos y sistemas de acreditación.

*El concurso oposición* es una combinación de los dos anteriores.

## 108.2. La formación (Capacitación)de personal.

Tanto la constitución de 1978 como la *Ley 30/1984* solamente hacen referencia a la formación en aspectos de acceso a la función pública, no regulando ni fijando la obligación ni los procedimientos necesarios para implantar el modelo de formación continua.

Existe un sistema de puntuaciones por curso de formación para acceder a ciertos puestos mediante promoción interna, lo cual, en lugar de estimular la adquisición de nuevas habilidades ha favorecido la acumulación de títulos y diplomas que posibilitan el tener puestos mejores.<sup>77</sup>

<sup>77</sup> Samaniego Villasante – Dial Bretones “ Selección, formación y desarrollo de carreras” en los Recursos humanos e las administraciones públicas” op. Cit. Pag. 266.



En un estudio realizado en el Instituto Nacional de Administración Pública de España (**Richart 1992**) mediante diversas encuestas y grupos de discusión, se puso de manifiesto la escasa articulación de la formación en la administración, así como la inexistencia de estudios de necesidades y de planes de formación acordes con las lagunas reales en puestos de trabajo concretos.<sup>78</sup>

### 108.3. Desarrollo de carreras

El *real decreto 28 / 1990* del 15 de enero sobre provisión de puestos de trabajo y promoción profesional, es su artículo 29.1 define la promoción interna como el ascenso de los funcionarios de los cuerpos o escalas del grupo inferior a otros del grupo inmediatamente superior. Como he citado con antelación, la legislación establece como méritos: a la antigüedad en el servicio; el grado personal; la similitud entre el trabajo desarrollado y el puesto que opta; y los cursos de formación realizados en relación con las tareas del puesto al que oposita. El sistema en consecuencia no observa cuestiones como: la idoneidad profesional; el perfil psicológico y algo importante, la evaluación del desempeño, que como he insistido en éste libro, son comunes en la administración privada.

La razón de estas omisiones hay que buscarla en los aspectos culturales que en la cultura popular española desconfián de los sistemas que desatienden la seguridad, la antigüedad y la estabilidad.

A manera de resumen, cabría señalar algunas áreas de oportunidad que presenta la administración de recursos humanos en el sector público español.

---

<sup>78</sup> *Ibidem*

**Cuadro 5****Problemática de la función de recursos humanos en el servicio público de España**

Planificación de recursos humanos	Selección de personal	Formación	Desarrollo de carreras
<p>No hay objetivos claros</p> <p>Se carece de una dirección estratégica cualificada</p> <p>El empleo de los elementos técnicos que marca la ley se usa como norma de obligado cumplimiento</p> <p>La oferta de empleo público no esta constatada con necesidades reales</p>	<p>No se conectan suficientemente las pruebas a realizar con los puestos a desempeñar.</p> <p>Las bases y temarios se elaboran sin considerar su adecuación a las necesidades reales de la administraciones.</p> <p>Las decisiones técnicas que afectan a las características de las plazas no se apoyan en estudios ni en informes técnicos.</p>	<p>No hay objetivos estratégicos de formación.</p> <p>La formación no se conecta con el puesto sino con la formación.</p>	<p>No existe planificación.</p> <p>Los criterios promocionales adolecen de objetividad.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en las conclusiones de estudios de Samaniego- Díez op. Cit. Pag. 283 –285.

En México se echa de menos la existencia de un servicio civil de carrera que permita desarticular la red de complicidades que ha caracterizado el ejercicio de la función pública, ya que prácticamente cada gobierno elabora su propuesta de sistema de servicio civil, y al final se queda en un proyecto. La cultura de grupo dominante hace muy difícil implantar nada que limite la fidelidad que es exigida y privilegiada a la capacidad. Entre capacidad y lealtad de amigo y muchas veces del cómplice, no se duda casi nunca. Se elige al cómplice.

Por ello, es muy interesante ver que en el caso de España con todo y que éste problema se ha solucionado con su actual sistema de administración de personal también es cierto que conforme se ha mostrado, aún esta lejos de ser un modelo de eficiencia a emular.

Esto me hace plantear para concluir algo que mas que pregunta es parece una provocación a la reflexión. ¿Qué es mejor un sistema burocratizado y cuestionablemente eficiente o un sistema ágil pero corrupto, dudosamente eficiente? Desde luego soy extremo en las propuestas. Es mejor no elegir ninguna alternativa, sino algo mucho mejor que sea eficiente. Esto es lo que se aplica en general en la empresa privada donde es sacrificada la seguridad en aras de la eficiencia.

## 109. CUESTIONES BREVES

---

Diseñe una estrategia de negociación para desalojar a invasores de terrenos de propiedad federal, de gran movilidad social que ocupan áreas ecológicas.

Resuelva el caso de los ambulantes indicado como caso 2 dentro de ésta unidad.

## 110. TEST: TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN Y MANEJO DE CONFLICTOS

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

El conflicto más elemental, es el conflicto interior que se da en una persona al verse obligada a realizar tareas o actividades que no le apetece pero que resultan necesarias para el logro de sus objetivos en el largo plazo.

Falso

Verdadero

La divergencia del interés personal y de las acciones a las que se ve uno impulsado a realizar es lo que los psicólogos llaman *Conflicto de rol*

Falso

Verdadero

El conflicto es algo que se debe tratar de evitar a toda costa

Falso

Verdadero

Los argumentos que se exponen en la mesa de negociación deben ser sólidos, objetivos y difícilmente desmontables

Falso

Verdadero

Existen Tres tipos de objetivos los me gustaría, los quiero y los no quiero.

Falso

Verdadero

La tácticas de amenaza son bastante efectivas y hay que salir siempre con ellas al inicio para mostrar fuerza

Falso

Verdadero

Lo mejor es usar tácticas conciliadoras dando algo a cambio de algo, preferentemente al cierre de una negociación

Falso

Verdadero

Existen una normas para llevar a cabo una negociación . Una de las reglas de oro es nunca atacar personalmente a los adversarios.

Falso

Verdadero

GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

El negociador debe ser alguien experimentado, y hábil. En lo posible debe ocultar sus fines, sin embargo esto no significa que sea un tipo mentiroso y desleal.

Falso

Verdadero

La Administración pública española es un modelo de eficiencia a emular.

Falso

Verdadero

## **RESUMEN**

---

El conflicto es un fenómeno que aparece de manera natural en las interacciones que llevan a cabo personas, órganos, empresas y aún Estados nacionales. El conflicto no es malo en todos los casos y bien administrado puede producir un incremento de la eficiencia. El conflicto es algo que aparece - e incluso se planea - para obligar a dos actores que deber de colaborar entre sí a realizar un intercambio de recursos, o a transformar una relación de poderes que uno de ellos considera intolerable. Cuando el conflicto es inevitable y existe interés en mantener la relación, se lleva a cabo una negociación. Para la cual deben de prepararse cuidadosamente las partes en conflicto. Esta preparación parte desde la composición del equipo, la determinación de los objetivos, y la proyección de la estrategia a seguir. Es necesario desarrollar un plan. Durante el proceso de negociación existe una variedad de tácticas que se pueden aplicar. Las coercitivas y las conciliadoras. La más importante de las coercitivas, es la amenaza, sin embargo para ser efectiva ésta debe ser creíble, irreversible y patente. El uso de tácticas coercitivas se vuelven a largo plazo contra el que las utiliza en exceso o de manera única. Las tácticas conciliadoras implican el realizar concesiones, sin embargo éstas concesiones también entrañan un peligro si no se realizan en un marco de condiciones.

Finalmente, en esta unidad he presentado las características más relevantes del sistema de administración público español, sus alcances, oportunidades y limitaciones.

## 111. BIBLIOGRAFÍA

---

Kenneth W, Thomas, " Toward multi-dimensional values in teaching: the example of conflict behaviors" Academy of management review, 1977.

R. Gourlay "Negotiations and bargaining" Management decision 23 1987 pag 23 citado por Gorgon Judith Comportamiento organizacional Cap. 10 Prentice Hall 1997 México.

Munduate Jaca Lourdes en los apuntes de la clase de Peiro José María GIO- ETSIT UPM MBA "Relaciones laborales y negociación" pag. 29 promoción 1997.Madrid España.

Rodríguez Maseda Manuel "Políticas y prácticas de selección y gestión de personal en las administraciones públicas" IX curso Universitario de Verano Universidad de Santa Catalina El Burgo de Osma agosto 1996 pag. 101

Castillo Blanco F. "Políticas de recursos humanos en las administraciones públicas: consideraciones generales" En " Los recursos humanos en las administraciones públicas Rodríguez Fernández. Editorial Tecnos 1995.

Samaniego Villasante - Dial Bretones "Selección formación y desarrollo de carreras" en los Recursos Humanos en las administraciones públicas"

## 112. ESTUDIO DE CASO 1: TALLER SOBRE NEGOCIACIÓN DEL CONTRATO COLECTIVO

**Objetivo:** Realizar una negociación laboral del convenio de la empresa de productos lácteos “El Flan Gitano”.

### Actividades preliminares:

Crear dos equipos de negociación : uno por la parte patronal y otro por la parte sindical con 4 o 5 miembros.

Definir los diferentes roles del equipo de negociación: el jefe de la negociación, el sintetizador, el observador y el golpeador.

### Antecedentes.

La empresa “*El Flan gitano*” esta dedicada a la producción de productos lácteos industrializados en cuatro líneas de productos básicos: leches, yogures, queso de vaca y los flanes, que fue su negocio inicial.

La empresa cuenta con un total de 235 empleados, es decir se considera una empresa grande de acuerdo a los criterios de dimensión laboral manejados internacionalmente. Su plantilla de personal esta estructurada como sigue:

**Cuadro 1:**  
**Plantilla de personal**

Tipo de puestos	Número	Horas laboradas al año
Trabajadores en convenio sindical (20 obreros generales, 15 operadores de equipos diversos; 85 trabajadores administrativos y 50 técnicos especializados).	170	2000
Empleados de confianza (dedicados a funciones administrativas y operativas de supervisión y vigilancia, fuera de convenio).	40	1800 - 2000
Alta dirección.	25	Mayor de 2000 horas.
	Total: 235	

Fuente: Elaboración Propia

Un diagnóstico reciente elaborado por investigadores de la Escuela Superior de Comercio y Administración de México indica que la empresa enfrenta problemas de competitividad en su negocio de flanes, el cual se está estudiando vender, ya que se ha convertido en un *peso muerto* que ocupa a 45 empleados con pobres resultados. Contra esta intención además de la oposición sindical está el hecho de que este fue el negocio inicial de la compañía que incluso le da su nombre.



## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

El estudio de la ESCA estima que con una inversión en tecnología y un relanzamiento a través de una agresiva campaña de Mercadotecnia se podría reposicionar el negocio, sin embargo, hay riesgos en tal decisión.

Adicionalmente, el estudio señalado, indicó que el área administrativa se encuentra sobre-dimensionada. Existen un total de 30 secretarías y mecanógrafas que no han actualizado sus habilidades y tienen una mala actitud a capacitarse ya que la empresa insiste en que deben usar parte de su tiempo libre en ello. Sin embargo, forman un frente unido porque la líder sindical pertenece a éste grupo. Mediante la aplicación de un rediseño de flujos de trabajo y una Reingeniería de procesos, los consultores piensan que al menos 50 empleados serán innecesarios en cualquiera de los escenarios. (Vender el negocio de flanes o no hacerlo).

La empresa exporta al mercado americano, y esta pensando abrir una sucursal en Los Angeles para beneficiarse con el Tratado de Libre Comercio y los estímulos fiscales. Sus benéficos después de impuestos fueron de 350 millones de pesos (Unos 350,000 dólares o 52,5 millones de pesetas ) lo que representa un saldo positivo, pero es una disminución con respecto al año anterior del 70%.

Un despedido resentido del grupo de confianza ha filtrado un informe confidencial que indica que los ejecutivos del Flan Gitano reciben bonos anuales de 50 mil dólares en conjunto. Así mismo, se sabe que los sueldos promedio de la Alta Dirección, representa 30 veces más que el sueldo promedio del grupo sindicalizado.

Al inicio de la negociación se ha conseguido obtener información mediante diferentes fuentes de los propósitos de cada quien.

### Cuadro 2:

#### Propósitos de las partes

La empresa desea:	El sindicato en su pliego petitorio ha solicitado:
Flexibilizar la jornada laboral, partiéndola ya que las mecanógrafas y secretarías salen a las 3 de la tarde y no vuelven. Aumentar el salario en el IPC Eliminar los incentivos a la antigüedad que se tienen desde hace 10 años y sustituirlos por otros orientados a la productividad. Reducir la plantilla en 50 trabajadores dejando solo a 10 secretarías con el título de Asistente ejecutivo que deben acceder a ir a cursos de capacitación obligatorios fuera de su jornada.	Reducir la jornada laboral a 1800 horas Conseguir un aumento del IPC histórico más el esperado. Obtener incentivos adicionales por "Asiduidad laboral" Conseguir becas de matrícula para el 50% de los hijos universitarios de los agremiados. En un café la líder sindical fue escuchada decir por un "oreja de la empresa Que" Si hay reducción de plazas que la sangre corra por todos lados y que afecte también a la alta dirección y a los empleados de confianza".

Fuente: Elaboración Propia

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

### Se pide:

Determinar la estrategia de negociación. Definiendo los objetivos (*me gustaría, quiero y tengo que conseguir*).

Se recomienda realizar la negociación en cuatro tiempos:

Organización de equipos y lectura del caso :15 minutos

Para el acercamiento aclaración de las propuestas de arranque; tiempo estimado: 15 minutos.

Para la negociación laboral. Se recomienda negociar cada uno de los aspectos de interés. En caso de ser necesario formar comisiones (cada integrante del equipo un asunto) Tiempo estimado: 30 minutos

Toma de acuerdos y elaboración del convenio de negociación con la firma de las comisiones : 15 minutos

Finalmente el líder sindical informará *a sus bases* los logros obtenidos: 5 minutos

El profesor retroalimentará el ejercicio: 10 minutos

Tiempo total estimado del taller: 75 minutos.

## 113. ESTUDIO DE CASO 2: NEGOCIACIÓN DE AMBULANTES

---

La ciudad de México es la ciudad más grande del mundo con sus 20 millones de habitantes y sus casi 5 millones de coches que circulan desde la madrugada al amanecer.

Dentro de la enorme cantidad de problemas que tiene la convivencia en un sitio donde viven tantas personas, un aspecto de preocupación es el enorme crecimiento de la economía informal cuyo indicador más evidente es el comercio ambulante que desde la década de los 80's ha crecido de manera imparable.

Por *economía informal* debe se entenderse .."El producto interno bruto no registrado o subregistrado en las estadísticas oficiales, asociado con un nivel de carga fiscal"...<sup>79</sup>

Algunas de las actividades que pueden clasificarse como subterráneas o informales son las siguientes:<sup>80</sup>

Trabajos o empleos no registrados, remunerados que evaden el pago de impuestos y/o las contribuciones a la seguridad social (oof the books o moonlighting).

Trabajo ambulante (Venta de mercancías en puestos móviles que no pagan impuestos y usan servicios públicos).

Contrabando de mercancías.

Juegos ilegales.

Trabajo de inmigrantes ilegales.

Tráfico de drogas, tabaco y alcohol.

Operaciones de trueque de bienes y servicios.

Prostitución ilegal.

Prestamos por fuera del mercado financiero (usualmente a tasas usurarias y no registradas).

Transacciones de bienes y servicios no reportadas o subreportadas a la autoridad fiscal (automóviles usados, terrenos casas, trabajos domésticos).

Sub o sobre facturación de exportaciones e importaciones.

Corrupción.

Tráfico de drogas y armas.

---

<sup>79</sup> Tanzi Vito "La economía oculta, basada en propósitos ilícitos causa cada vez mayor preocupación" Boletín del FMI Febrero pp- 33-47 citado por Centro de estudios económicos del Sector privado en "La economía subterránea en México " En Editorial Diana México 1986.

<sup>80</sup> Carson Carol " The underground economy; an introduction " Survey of current Bussines Vol 64 , No. 5 y 7 May Jul 1984 citado por Centro de estudios económicos del sector privado op. Cit.

La *economía negra o informal* por supuesto no es exclusiva de México, ya que todos los países del mundo, aún los desarrollados tienen partes significativas de actividad económica que no es declarada oficialmente.

En todo el mundo a partir de las tres últimas décadas, *la economía informal* ha crecido tres veces más rápido que la formal. En 1998 representará aproximadamente el 15% del producto general bruto de los países desarrollados, cantidad estimada en unos 3 billones de dólares, lo cual equivale a la suma de los productos de las economías de Alemania y España.<sup>81</sup>

La *economía informal* representa en algunos países europeos como España e Italia más del 20% de la economía formal. Las principales razones para el estímulo de esta actividad económica son sin duda los altos impuestos y las costosas regulaciones del mercado de trabajo. Aunque algunos países han implementado medidas de reducciones de impuestos y desregulación laboral, el crecimiento de los costos de seguridad social, estimulan esta norma de actuación. En Europa hay una enorme diferencia entre lo que se debe de pagar por contratar a un trabajador y lo que éste recibe de pago. En Francia e Italia el costo para el empleador es de tres veces el salario neto que recibe el trabajador después de impuestos.

En otros países la motivación para operar en la economía informal se debe al terrible *via crucis* que debe pasar quien decide poner un negocio legal. En Rusia por ejemplo un comerciante debe recibir la visita de 19 inspectores en promedio al año.<sup>82</sup>

Por lo tanto la combinación de altos impuestos y excesiva burocratización son los mejores aliados de la economía subterránea.

Lo anterior genera un círculo vicioso, ya que ante la evasión fiscal, los gobiernos suelen reaccionar aumentando impuestos y estableciendo controles a los sufridos contribuyentes que tienen cogidos por el cuello, lo cual, estimula más la economía informal.

**Tabla 1**  
**La economía negra en el mundo**

Suiza	6%	Alemania	15%	Italia	24%
Japón	9%	Francia	15%	Polonia	45%
Estados Unidos	9%	Suecia	18%	Rusia	100%
Inglaterra	12%	España	23%	México	50%

Fuente: Elaboración propia partir de Woodall Pam "Thriving in Shadows" The Economist The World in 1998. Pag. 16

Aunque es una actividad ilícita que preocupa mucho a los Estados del mundo, la economía informal es una realidad que debe interpretarse como una respuesta al exceso de burocratización e intervención gubernamental que atenta contra la iniciativa y trabajo de las personas.

En México la economía subterránea es muy importante, aunque no existen investigaciones confiables. Según el *Centro de estudios económicos del sector privado*, el monto de la economía negra utilizando el *método del insumo físico*, que relaciona el consumo de ciertos insumos con la actividad económica, por

<sup>81</sup> Woodall Pam "Thriving in the shadows" The economist The World in 1998 pag 16

<sup>82</sup> ibidem

ejemplo, el consumo de energía eléctrica, concluye que para 1979 la economía informal mexicana era del 3,14% y para 1985 era de 38,43% por lo cual, aplicando una serie de tiempo se obtiene un estimado del 50% para 1998.<sup>83</sup>

La sola actividad del narcotráfico se estima que mueve un total de 30,000 millones de dólares.

En México según el gobierno, el desempleo es muy bajo solo 3,5% de la población económicamente activa, cifra que no hay quien se la crea, ya que no hay más que detenerse en un semáforo, para que tres le intenten limpiar el parabrisas, vender algún juguete, chicle, dulce o solicitar apoyo para la campaña de ayuda más inverosímil, sin faltar por supuesto los que con toda la cara piden limosna con el aval de un niño en brazos o una sospechosa receta medica.

Oficialmente el desempleo abierto entre adolescentes era en 1996 del 13% y entre jóvenes de 20 a 24 años de 11%, esto es, más del triple que los mayores de 45 años: 3,5%.<sup>84</sup>

Estadísticas menos optimistas y quizás más acertadas, indican que el problema del desempleo que se minimiza bajo el feliz dato de 3,5% es muy diferente entre jóvenes según datos de la OCDE el desempleo de jóvenes menores de 24 años en México es del 20,3%, lo cual duplica las cifras oficiales.

**Tabla 2**

**Desempleo de los jóvenes en países de la OCDE.  
Porcentaje de los activos menores de 24 años en paro en 1996**

España	42%	Gran Bretaña	14,7%
Italia	34,1%	EE.UU	12%
Francia	26,3%	Holanda	11,4%
Bélgica	20,5%	Alemania	8%
México	20,3%	Japón	6,6%
Canadá	16,1%		

Fuente: OCDE e indicadores de empleo del INEGI citado en Reforma Jueves 121 de Agosto de 1997.

Aunado al problema del desempleo esta la cuestión de los bajos salarios. El salario mínimo, es decir 30,20 pesos por día, (unos 3 dólares) que las autoridades insisten que es de referencia, (por más de que la constitución mexicana establezca que deberá cubrir las necesidades básicas y de recreación de una familia), en 1996 tenía solo el 32,1% del poder adquisitivo de 1981. El salario mínimo actual en la Ciudad de México sólo permite adquirir el 15% de la Canasta Normativa de Satisfactores Esenciales (CNSE), cuyo costo es la línea de pobreza que separa a pobres de no pobres.

La población que recibe estos sueldos de miseria, no es tan pequeña como se afirma en fuentes oficiales. De acuerdo a las propias cifras del gobierno federal, en 1995 el 31% de los ocupados recibió ingresos *de menos* de un salario mínimo, y casi otro tanto, 29,5% recibió ingresos de entre uno y dos salarios mínimos, o sea, el 60,4% recibió ingresos de dos o menos salarios mínimos, lo cual equivale a \$1982,5 pesos al mes, (unas 36,036 pesetas).

<sup>83</sup> Centro de Estudios económicos del sector privado A. c. "La economía subterránea en México". Editorial. Diana México 1986 pag. 81

<sup>84</sup> Inegi "Indicadores de Empleo y Desempleo Abril 1996.

Para 1998 traspasada la crisis económica, los porcentajes referidos han mejorado un poco, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 3**  
**¿Cuántos ganan el mínimo en México?**

Un salario mínimo	14,6%
Dos salarios mínimos	32%
Tres salarios mínimos	19%
Cuatro salarios mínimos	11%
Cinco salarios mínimos	6,2%
Seis o más salarios mínimos	17,2%

Fuente: Periódico Reforma con datos de Secretaría del Trabajo y el Instituto Mexicano del Seguro social Martes 23 de diciembre de 1997.

Esta combinación de paro juvenil y sueldos de hambre, que desvaloriza el trabajo, ha operado a favor de un espectacular incremento de la criminalidad, que se ha constituido en una atractiva opción para los jóvenes, ya que las alternativas son: el desempleo, los salarios de hambre, el crimen o el ambulante por eso, la elección racional de un gran número de jóvenes, es el crimen ya que a esta decisión se ve favorecida por la corrupción y la ineficiencia de la policía que rebaja el riesgo de ser apresado. Según el Director B de investigaciones de robo a transporte de pasajeros, de la Procuraduría capitalina, adolescentes cometen 100 asaltos diarios a microbuses en el Distrito Federal.<sup>85</sup>

A la desvalorización del trabajo formal, además del crimen, está la decisión de ser *vendedor ambulante*.

### El problema del ambulante

El problema del comercio móvil llamado ambulante ha crecido de manera explosiva en los últimos años en la Ciudad de México, como producto de la crisis económica, el desempleo, los bajos salarios y el modelo de crecimiento de desarrollo desigual que concentra la riqueza en un segmento de la población propiciando la pauperización de la mayoría.

En la Ciudad de México, es prácticamente imposible no encontrarse con algún vendedor ambulante de camino a cualquier parte de la ciudad.

El ambulante es un problema grave ya que genera: evasión fiscal, uso indebido de servicios públicos, insalubridad, contaminación, deterioro de la imagen, afectación de la actividad turística, estorbo del uso de áreas públicas, deterioro de monumentos, obstrucción de la circulación peatonal y vehicular, y promoción de la venta de mercancía ilegal.<sup>86</sup>

Adicionalmente el libertinaje de mercado favorece la aparición de líderes que obstaculizan los reencuzamientos legales por la importancia política que implica el control de un número importante de trabajadores dispuestos a la movilización y al estallido para defender su casi único patrimonio y su fuente de sustento.

<sup>85</sup> Bolvitvnik Julio "Desvalorización del trabajo y delincuencia" La Jornada Viernes 24 de Octubre de 1997 pag. 18

<sup>86</sup> Partido acción Nacional "Ambulante : propuestas y acciones panistas" citado por el Periódico Reforma el 17 de enero de 1998 pag. 5b

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

La decisión de conservar su fuente de trabajo es tan importante que algunos de ellos duermen incluso en sus mismos puestos como es el caso de los 350 ambulantes que trabajan en la populosa área de Tepito.<sup>87</sup> Estos vendedores pasan la noche vigilando sus puestos metálicos colocados en las jardineras y las puertas de los locales comerciales, para evitar que sean retirados.

Si bien no existen cifras confiables sobre el número de personas que se dedican a esta actividad dada la discrecionalidad y atomización de los vendedores, se estima que de 1988 a 1995 el crecimiento del comercio ambulante fue tres veces mayor al de la población económicamente activa y se piensa que para el año 2000 habrá en las calles 1,258,281 puestos de comercio informales. El número de trabajadores en los puestos podría llegar a sumar 2.5 millones, sin contar a los familiares que dependen de estos ingresos.<sup>88</sup>

El gobierno capitalino de la administración del último regente de la ciudad, estimó que el número de vendedores ambulantes en la actualidad era de 100 mil, sin embargo, la *Comisión de Abasto* de la Asamblea Legislativa del Distrito federal, estima su número en 250 mil.

La dificultad para contarlos radica entre otras cosas en que es preciso identificar primero que existen diferentes tipos de ambulantes. Una clasificación tentativa es la siguiente:

---

<sup>87</sup> Bermeo Adriana "Demandan tepiteños permiso" Reforma 14 de enero de 1998. Pag. 4B

<sup>88</sup> Bustamante Lemus Carlos - Castillo García Moises "Realidad y futuro del comercio en la vía pública" Programa universitario de estudios de la ciudad, PUEC UNAM. 1997 citado en la Jornada La Capital 16 de enero de 1998 pag. 22

**Tabla 4**  
**Tipos de vendedores ambulantes**

Tipo	Cantidad aproximada	Características
Vendedores semifijos pertenecientes a diversas organizaciones	?	Se organizan mediante un líder que vela supuestamente por sus intereses y les pide cuotas legales e ilegales. Usualmente tanto líderes como ambulantes son objeto de chantaje político y manipulación.
Vendedores de Mercados ambulantes (Tianguis)	?	Trabajan en mercados móviles. Usualmente requieren de un permiso para trabajar y de la aprobación por parte de los líderes de cada mercado sobre ruedas.
Independientes	?	Operan en puestos semi-fijos pero sin responder a ninguna afiliación política, ni a ninguna organización. Generalmente son extorsionados por los <i>inspectores de vía pública</i> .
Toreros	?	Trabajan en zonas turísticas y en el Centro histórico violando el bando municipal que impide trabajar en esta zona. Se les llama así porque <i>torean</i> a los inspectores huyendo a toda velocidad con sus puestos.
Vagoneros	3 mil	Trabajan en las estaciones, los pasillos y los trenes del metro de la Ciudad de México.
Vendedores de esquinas y semáforos.	?	Venden chicles, son payasos, apaga fuegos o venden productos de contrabando inferiores a 50 pesos.
Niños Indígenas de diversas etnias que venden chicles	300*	Venden chicles o calcomanías, limpian parabrisas, obligados por sus padres quienes generalmente los utilizan para completar el gasto familiar.

Fuente: Elaboración propia. \*Según el Centro interdisciplinario para el desarrollo social

### Los niños indígenas ambulantes

Dentro la diversidad de causas y protagonistas que conforman la compleja definición de un vendedor ambulante los que destacan por la tragedia misma de su existencia son los niños indígenas que se dedican a esta tarea. Miembros de familias indígenas provenientes del campo mexicano, los niños indígenas trabajan básicamente en la zona Rosa y la colonia Roma ,vendiendo chicles, flores o limpiando parabrisas en los altos y por sus calles. Estos niños, son parte de familias de indígenas cuyo nivel de pobreza obliga a trabajar a toda la familia, algunas dependen del ingreso de los pequeños para subsistir. Según el *Centro Interdisciplinario de Desarrollo social CIDES* que atiende a unos 300 niños y adultos, el dinero que obtienen en una jornada de trabajo fluctúa entre los 30 y los 50 pesos diarios (600 a 1000 pesetas). Los niños pertenecen en su gran mayoría a cinco grupos étnicos culturales: Mazahuas, Mixtecos, Otomies, Triquis y un grupo mestizo de origen urbano.

Los problemas de estos grupos étnicos varían. Los *Otomies* por ejemplo tienen problemas fuertes de salud debido a la falta de servicios en los asentamientos donde viven.

Los *Mixtecos* tienen accidentes y hay mucho maltrato, curiosamente propinado por la propia sociedad civil ya que son objeto de desprecio, discriminación y como trabajan largos períodos de tiempo en la calle padecen problemas respiratorios.



Entre los *Mazahuas*, los problemas familiares como el alcoholismo, maltrato y violencia son lo más común.

En los *Triquis* la constante es la paternidad irresponsable, reflejada en que no saben respetar a los niños, les gritan, les pegan.

En los *Mestizos* que podríamos calificar de urbanos, la problemática más común es la influencia de bandas, drogadicción y criminalidad.<sup>89</sup>

De acuerdo con los trabajadores sociales y voluntarios del CIDES, la institución que los atiende, educa y orienta, pese a la dramática situación de estos pequeños... "no se puede hablar de abuso ya que más que explotados los niños son maltratados, la ganancia que los niños obtienen es muy poca para hablar de explotación o dependencia del ingreso. Es un problema de maltrato, los padres los obligan a ir, pero por no tener que cuidarlos, que aguantarlos en casa; en algunos casos si hay una explotación, esto se da cuando hay alcoholismo, paternidad irresponsable o cuando los padres ya no trabajan y se conforman con lo que llevan los pequeños..."<sup>90</sup>

La visión del problema en palabras de los propios niños es demoledora: ...Según Lázaro un niño indígena de 11 años: "...," Limpio parabrisas o vendo chicles en la Calle de Niza, voy en tercero de primaria, gano a veces 30 o 40 pesos, y se los doy a mi mamá para la comida. Tengo ocho hermanos, tres ya están casados, pero viven en mi casa. Nací en Querétaro, pero nos venimos de mi pueblo porque allá no hay que comer y tuvimos que buscar dinero. Mi papá trabaja en la obra y mi mamá vende muñecas. Cuando sea grande quiero ser doctor para cuidar a los niños enfermos..."<sup>91</sup>

Aunque todos reconocen que la gente que se dedica al *ambulante* lo hace por necesidad, este comercio propicia además de los problemas descritos una competencia desleal para los comerciantes organizados que pagan impuestos y ven invadidas sus aceras por gente que a veces, vende los mismos productos a un precio menor ya que no tienen costos fijos. Por supuesto no todos los ambulantes ganan lo que un niño indígena, hay algunos que obtienen ganancias diarias netas de 1500 pesos (unas 30,000 pesetas) al trabajar en ciertas zonas de la ciudad donde hay turismo y clases acomodadas como por ejemplo en Coyoacán.

El presidente de la *Cámara de Comercio de la Ciudad de México* CANCACO, ha demandado un plan integral de legalización, ya que los ambulantes no tienen seguridad social, ni cotizan en el Ministerio de Hacienda.

Para ello propone tres acciones básicas:<sup>92</sup>

Evitar que los ambulantes invadan las vías públicas para reubicarlos en "predios".

Dado que sus actividades son muy rentables y generan utilidades, y consumen servicios, deben pagar derechos a la ciudad.

---

<sup>89</sup> Juaréz América "Dejan el Hastío del asfalto" Reforma Lunes 19 de enero de 1998 Pág. 2c

<sup>90</sup> ibidem

<sup>91</sup> ibidem

<sup>92</sup> Zúñiga Miguel "Exige CANACO regulación" Reforma 7 de enero de 1998 Pág. 1b

Debe vigilarse que los productos que venden sean de procedencia legal.

Por su parte el Partido Acción Nacional **PAN** ha denunciado (sin pruebas) que por tolerar *el ambulante*, el nuevo gobierno de la ciudad obtiene, derivado de las extorsiones, unos 12 millones de pesos al mes ( un millón y medio de dólares esto es, unos 225 millones de pesetas), ya que los aproximadamente 200 mil ambulantes (según su propia contabilidad) pagan mil pesos al mes que se reparten entre líderes gastos de organización a la que pertenecen y funcionarios.<sup>93</sup>

Así mismo, se ha criticado a la nueva administración del izquierdista partido de la Revolución Democrática, **PRD**, (en el poder desde Diciembre desde 1997) que no hayan aumentado las contribuciones de los ambulantes que de acuerdo al *Código Financiero del Distrito Federal* en su artículo 267-A, establece cuotas de entre 5 y 30 pesos diarios (de 100 a 600 pesetas), siempre y cuando no excedan una superficie de dos metros cuadrados para ejercer su actividad. Este trato contrasta con el aumento de 17,7% a los impuestos de los contribuyentes del DF.

*...” Es preocupante que el PRD castigue al ciudadano cumplido con la elevación de los impuestos por encima de los incrementos salariales y, por otra parte premie a los ambulantes, que tanto daño causan a la Ciudad, con una reducción del 12% estimada en impuestos. En la práctica, estos incentivos para los ambulantes significarán un incremento en el número de comerciantes informales, que al finalizar el milenio llegarían a 1 millón 200 mil, que permitirá a los perredistas un mayor control político y clientelar de los mismos”...<sup>94</sup>*

Por su parte Guillermo Gazal Presidente de los *Comerciantes establecidos del Centro Histórico*, aseguró que sus agremiados no pagarán impuestos en los tres primeros meses del año, amenazando veladamente que sus 9 mil afiliados podrían cerrar sus puertas. El líder informó que el 60% de sus agremiados tienen problemas de carteras vencidas, además las ventas durante diciembre pasado bajaron hasta en un 60%, debido a la invasión de ambulantes, que no pagan impuestos mientras que ellos pagan empleados, impuestos y rentas...” *no es posible que el centro Histórico sea un muladar con tantos vendedores ambulantes, estamos indignados por la posibilidad de que se construyan las plazas o corredores comerciales para ambulantes. Tenemos que demostrar que no tenemos para pagar... por esta razón la Delegación Cuauhtémoc podría dejar de percibir el 30% de lo que recibe de impuestos..”<sup>95</sup>*

Por su parte los vendedores ambulantes en sus diferentes variantes, han manifestado su intención de registrarse para pagar impuestos y capacitarse en protección civil, como es el caso de los *vagoneros* y *pasilleros* del metro.<sup>96</sup>

Otros ambulantes por medio de sus líderes han manifestado su interés en que se desarrollen proyectos accesibles que puedan ser comprados por *puesteros* y *toreros* en donde no se afecte las ventas de terceros. Sánchez Rico (líder de 5 mil ambulantes) ha indicado que estos espacios deberían ser corredores comerciales y no plazas cuya implantación en el sexenio pasado, resultó un fracaso a la luz de la cantidad de gente que se encuentra trabajando en las calles.

<sup>93</sup> Hidalgo Jorge “ Denuncia PAN Corrupción” Reforma Viernes 9 de enero de 1998 pag. 3b.

<sup>94</sup> Hidalgo Jorge “ Cuestiona Arre aus den Ruthen que no les hayan aumentado las cuotas” Reforma sábado 10 de enero de 1998.

<sup>95</sup> Páramo Arturo “ Sancionarán a quien no liquide impuestos” Reforma 15 de Enero de 1998 pag. 3B

<sup>96</sup> Lozano Julieta “ Demandan Vagoneros pacto” Reforma 19 de enero pag. 8b.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Las autoridades de la capital mexicana trabajan en este asunto para plantear un programa de reordenamiento a más tardar el 13 de Febrero que será presentado a la Asamblea Legislativa. Dentro de las propuestas que se han filtrado, esta la de realizar *foros de consulta popular* para conocer la opinión y propuestas de los actores. Dentro de la estrategia gubernamental para solucionar destacan 5 acciones:

Elaborar un padrón global de vendedores ambulantes.

Renovar la figura del inspector de vía pública acusado permanentemente de corrupción y extorsión.

Incorporar a estos trabajadores al esquema tributario.

Conciliar los intereses de los vendedores ambulantes con los comerciantes establecidos y los ciudadanos.

Definir un marco jurídico que regule esta actividad.

Dentro de las experiencias concretas de solución a este problema destacan las siguientes acciones emprendidas en diversos estados de la República Mexicana.

**Tabla 5**  
**Experiencias de reordenamiento de ambulantes**

<p style="text-align: center;"><b>Tijuana</b></p> <p>Se creo una comisión trilateral integrada por comerciantes establecidos el ayuntamiento y los ambulantes. Se puso en marcha el programa de identificación de comerciantes y se creo el padrón único de comerciantes. Para ser vendedor de vía publica se debe tener residencia de 3 años en el contar con tarjeta de salud y registrarse en el padrón de contribuyentes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Morelia</b></p> <p>Se construyeron 12 plazas en el centro histórico de Morelia. El crédito fue otorgado por un fideicomiso. Se credenció a los vendedores y se creo un expediente individual Se elaboró el reglamento del comercio informal y similares.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Naucalpan</b></p> <p>Se creo el departamento de concentración comercial Se dio un tarjetón que indica lo que se le cobra al ambulante 20 pesos mensuales. (400 pesetas) Mientras los líderes exigían 15 mil pesos ( 300 mil pesetas)por asignar un lugar más cuotas diarias mensuales y anuales.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Guadalajara</b></p> <p>Se hizo el Programa de re ordenamiento clasificando diversos tipos de permisos. Para pedir un permiso de venta el vendedor debe solicitar la anuencia de 5 vecinos al lugar donde vende</p>	<p style="text-align: center;"><b>Alameda central del DF</b></p> <p>Se hizo una prueba piloto otorgando permiso a 129 vendedores de 9 organizaciones diferentes. Se cobrarán cuotas que van de 5 a 20 pesos para ser utilizados en obras de mejoramiento Se creo un comité de vigilancia y seguridad integrado por representantes de los vendedores y la delegación.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Puebla</b></p> <p>Se aplicó el programa de reordenamiento de mercados públicos Se creó el consejo consultivo de comercio. Se dio una credencial a los vendedores. Se crearon los diversitianguis que son mercados por la mañana y espacios libres por la tarde.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de González Cecilia - Velázquez Francisco " Combaten el chantaje en comercio informal" Reforma Enero de 1998 y Lozano Julieta "Estarán ambulantes a prueba" Op. Cit.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Con base en la información y el complejo problema descrito

### Se pide:

Usted forma parte de un grupo de negociación del gobierno que debe atender a un grupo compuesto por un representante de cada uno de los vendedores ambulantes descritos; (semifijos, de *tianguis*, independientes, toreros, vagoneros, etc...)

Por lo tanto se han formado dos grupos de negociación uno conformado por representantes de todos los tipos de ambulantes y el otro integrado por funcionarios del gobierno de la ciudad al que se ha unido el grupo de los vendedores formales establecidos.

Diseñe una estrategia de contención y resolución del *problema en el centro histórico* de la Ciudad, el cual tiene aproximadamente la siguiente población ambulante:

Vendedores semifijos: 15 mil

Vendedores de mercados sobre ruedas: 1.200

Vendedores independientes: 780

Toreros: 350

Vagoneros : 940

Niños indígenas: 200

Aunque no estarán niños indígenas en el equipo por obvias razones, su lugar es ocupado por representantes de la Comisión de Derechos Humanos del DF.

### Productos a obtener

Establezca un acuerdo que resuelva el problema en el largo plazo y que concilie los intereses de los comercios establecidos formalmente.

Debe cuidar que el acuerdo final impida la manipulación futura de los vendedores.

# Dirección de equipos de trabajo

## Unidad Didáctica Nº 9

### Objetivos de la unidad

*Destacar la importancia de los equipos y su enorme utilidad en la gestión de las empresas de nuestro tiempo.*

*Describir los diferentes tipos de equipos y su grado de adecuación en cada contexto empresarial.*

*Capacitar en las técnicas de dinámica de grupos más eficientes indicando las ventajas y desventajas de cada una de ellas.*

## 114. EQUIPOS DE TRABAJO EN LA VIDA MODERNA

La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo, los ermitaños son raros incluso entre las profesiones más solitarias tales como los escritores o los pintores ya que aún ellos dependen de otros para que su trabajo sea efectivo: el escritor depende de un editor, un impresor, una librería; el pintor, de una galería que venda su obra; y la mayoría de nosotros trabajamos en una relación aún más estrecha con nuestros compañeros de trabajo.

En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil en la práctica de hecho esto puede resultar contradictorio en una organización que supuestamente es o debería de ser un equipo.

**Robert W. Keidel** recientemente ha sugerido que existen tres clases de equipo para que el trabajo humano sea productivo:

La primera clase de equipo, está ejemplificada por el equipo de *cricket* o *béisbol*; es también la clase de equipo que opera a un paciente en el hospital. En este equipo todos los jugadores juegan en el equipo *pero no juegan como equipo*.

Cada jugador de un equipo de béisbol o cricket tiene una posición fija que nunca abandona; en el béisbol, los jardineros nunca se ayudan uno a otro sino que permanecen en sus posiciones respectivas: *“Si estás al bate, estas totalmente solo”*, dice una vieja máxima de este deporte. De forma parecida, el anestesista no vendrá en ayuda del cirujano o de la enfermera de quirófano y viceversa.

Este tipo de equipo no goza de buena prensa en la actualidad; de hecho cuando se habla de *“hacer equipo”* por lo general se quiere decir que hay que apartarse de esta clase de equipo. Con todo, el equipo de béisbol o *cricket* tiene importantes puntos fuertes que no deberían descartarse. Como todos los jugadores ocupan posiciones fijas, pueden asignárseles tareas específicas suyas, pueden medirse por los resultados conseguidos en cada tarea. No es casualidad que tanto en béisbol, como en cricket haya estadísticas para cada jugador desde hace décadas.

Lo mismo pasa en los equipos de fútbol americano, ya que estos dos deportes representan de una manera clara los valores de este pueblo. *“Participo en el equipo siempre y cuando se tenga en cuenta mi valor individual”*. El equipo quirúrgico de un hospital funciona del mismo modo.

Para labores repetitivas y para aquellos trabajos cuyas reglas son bien conocidas, el equipo de béisbol es el ideal y fue sobre este modelo sobre el que se organizó la moderna producción en masa, es decir, el trabajo de fabricar y trasladar las cosas, y al cual debe buena parte de su capacidad para conseguir resultados.

El segundo tipo de equipo es el de fútbol; es también la idea que rige la orquesta sinfónica y el modelo para el equipo hospitalario que se pone en acción alrededor de un paciente que a las dos de la madrugada tiene un paro cardíaco.

También en este equipo los jugadores tiene posiciones fijas; el que toca la tuba no se encargará de los fragmentos para contrabajo, se limitará a su parte. En el equipo de crisis en un hospital, el técnico en respiración no hará una incisión en el pecho del paciente para dar masaje al corazón, pero en estos

equipos todos los miembros trabajan como un equipo; cada uno coordina su parte con la del resto del equipo.

Este equipo necesita un director o un entrenador y la palabra del director o entrenador es ley; exige también una "partitura" que requiere ensayos interminables para funcionar bien; pero a diferencia del equipo de béisbol tiene una gran flexibilidad si la partitura es clara y el equipo está bien dirigido. Además, puede moverse muy rápido.

La importancia del entrenador es bastante clara en el fútbol español y esta lleno de ejemplos. En cuanto comienza a estar mal el equipo y a tener pobres resultados el Director técnico es echado sin misericordia. Rara vez se culpa a los jugadores ya que es difícil e inasible, se prefiere la cabeza del técnico.

Finalmente está el equipo de dobles en tenis, que es también el de un conjunto de jazz o el de los cuatro o cinco ejecutivos *senior* que constituyen el "despacho del presidente" en una gran empresa en Estados Unidos, o el *Vorstand* (consejo de dirección) de las empresas alemanas.

Este equipo tiende que ser pequeño, de siete a nueve personas a lo más. En él los jugadores tienen una posición "preferida" en lugar de una posición "fija"; se "cubren" mutuamente y se ajustan a las fuerzas y debilidades de cada uno. El jugador al fondo de la pista se adapta a los puntos fuertes y débiles del que juega en la red y el equipo sólo funciona cuando este ajuste ha llegado a ser un reflejo condicionado; es decir, cuando el jugador al fondo de la pista empieza a correr para "cubrir" el revés débil del compañero en la red en el mismo momento en que la pelota sale de la raqueta del jugador del equipo contrario.

Si un equipo de esta clase está bien calibrado, es el más fuerte de todos. Su resultado global es superior a la suma de los resultados individuales de sus miembros ya que este equipo utiliza las fuerzas de cada uno de ellos al tiempo que minimiza sus debilidades. Todos los que forman parte de él deben trabajar juntos durante largo tiempo antes de que puedan realmente funcionar como "equipo". Este equipo se ha puesto de moda en los últimos tiempos ya que a partir de la década de los 80 's ha hecho eclosión el trabajador *polivalente - multitalidades* como algo ideal, sin embargo esto no es bueno en todos los casos como veremos más adelante.

Los tres tipos de equipos no pueden mezclarse; no se puede jugar al béisbol y al fútbol (o *cricket* y tenis) con el mismo equipo, en el mismo terreno de juego, al mismo tiempo: la orquesta sinfónica no puede tocar de la forma en que lo hace un conjunto de jazz. Además, los tres deben de ser "puros"; no puede haber híbridos, y cambiar de uno a otro equipo es extremadamente difícil y doloroso; el cambio rompe antiguas, arraigadas, y atesoradas relaciones humanas. No obstante, cualquier cambio importante en la naturaleza del trabajo, sus herramientas, su flujo y su producto final puede exigir un cambio de equipo.

Esto es especialmente cierto respecto a cualquier cambio en el flujo de información.

En el equipo de béisbol, los jugadores reciben su información de la situación; cada uno recibe la información adecuada a su tarea y la recibe independientemente de la información que reciben sus compañeros de equipo, son famosas señas que se les hacen a los *pitcher* o a los corredores desde sus bases (tocarse la gorra, rascarse la nariz, etc..).

En la orquesta sinfónica o el equipo de fútbol, la información llega mayormente del director o entrenador; ellos controlan la "partitura" que toca el equipo. En el equipo de dobles los jugadores reciben su

información esencialmente del otro jugador. Esto explica por qué el cambio en tecnología de la información y el paso a lo que **Drucker** ha llamado la “*organización basada en la información*” hizo necesario una reestructuración de fondo.

La nueva tecnología de la información subyace en los penosos esfuerzos hechos por las multinacionales norteamericanas para transformarse a partir de la crisis de sus grandes empresas como **Kodak**, **AT&T**, **IBM** a finales de la década de los 80's. Tradicionalmente, la mayoría del trabajo en las grandes empresas de este país estaba organizado según el modelo del equipo de béisbol; la alta dirección consistía en un presidente ejecutivo con quien acordaban los ejecutivos funcionales *senior*, y cada uno de ellos realizaba alguna clase específica de trabajo: dirigir las fábricas, o las ventas o las finanzas. El despacho del presidente es un intento por convertir la alta dirección en un equipo de dobles, necesario, o por lo menos posible, debido al advenimiento de la información.

Tradicionalmente, el trabajo en nuevos productos se hacía en un equipo tipo béisbol en el cual cada función: diseño, ingeniería, marketing, hacía su trabajo y luego lo pasaba a la siguiente función. En algunas grandes industrias; por ejemplo, la farmacéutica o la química, esto se sustituyó hace tiempo por el modelo fútbol u orquesta sinfónica; pero la industria del automóvil retuvo el equipo de béisbol para el diseño y presentación de nuevos automóviles. Alrededor de 1970 los japoneses empezaron a utilizar la información para cambiar a un equipo tipo fútbol para realizar este trabajo; como resultado la industria norteamericana quedó rezagada tanto respecto a velocidad con la cual introducían nuevos modelos como su flexibilidad. Desde 1980 las multinacionales norteamericanas han estado intentando desesperadamente imitar a los japoneses cambiando las funciones de diseño e introduciendo de nuevos automóviles a un sistema tipo equipo de fútbol; y en las plantas de fabricación la disponibilidad de información –obligó a adoptar modelos de calidad total y reingeniería de procesos para cambiar del equipo de béisbol a equipo de dobles de tenis, que es la idea de equipo de hay detrás de la *fabricación flexible*.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Drucker Peter “*La sociedad postcapitalista*” Cap 2 Editorial CECSA México 1998



## 5. LOS EQUIPOS Y SU ESTUDIO

El estudio y la importancia de los grupos en las organizaciones se inician con los trabajos de **Elton Mayo** en la década de 30's en la *Western Electric*, cuando encontró casi por accidente tratando de aplicar las teorías de **Taylor** el relieve de los grupos informales para la productividad.<sup>98</sup>

Posteriormente **Kurt Lewin** demostraría en sus experimentos sobre las costumbres alimentarias de los norteamericanos durante la segunda Guerra Mundial que los grupos constituyen poderosos y eficaces instrumentos de cambio, que pueden influir con más facilidad a los individuos como miembros de un grupo que a tales individuos por separado.<sup>99</sup>

A partir de 1985 se inicia en forma sistemática el diseño de grupos de trabajo en las organizaciones como una forma de flexibilidad altamente eficiente.

Algunos autores como **Katzenbach y Douglas**, distinguen entre grupos de trabajo y equipo de trabajo. La diferencia es según ellos que:

*... "los equipos son más efectivos que los grupos de trabajo ya que pueden desmantelarse reorientarse y abandonarse más rápidamente.(...) Los equipos invariablemente alcanzan resultados significativos para las empresas, obras de caridad, escuelas, en la administración pública en las comunidades y en las actividades militares. Motorola ha confiado grandemente en equipos para sobrepasar a sus competidores japoneses al producir al teléfono celular de más elevada calidad en el mundo, el más ligero y reducido en tamaño, con sólo unos pocos cientos de componentes frente a miles de sus competidores. Lo mismo hizo Ford, que llegó ser la empresa fabricante de automóviles más rentable de América sobre la base de su modelo Taurus"...*<sup>100</sup>

Aunque la formación en equipos de trabajo es una estrategia relativamente reciente de recursos humanos, y la literatura y los cursos sobre el tema abundan, lo cierto es que mayoritariamente son de una mala calidad. Sobre el tema es frecuente encontrar atractivos libros cuidadosamente encuadernados que contiene frases falsamente emotivas tales como:

*... "si no eres parte de la solución eres parte del problema..." o bien ... "Solo los fuertes sobreviven..." o ... "sigue al líder o quitate de en medio..."* *Lee Iacoca..* que explotan al extremo la publicidad de los autores de las sentencias, y buscan deslumbrar a los espíritus impresionables.

Para cualquier observador atento de la realidad es claro, que los equipos bien estructurados son una necesidad en muchos campos de la vida humana.

El fútbol que es España despierta tantas ilusiones tiene cada domingo ejemplos de que un conjunto de super estrellas no es necesariamente un buen equipo.

<sup>98</sup> *Ellen Hirt Harvard Deusto Business Review Jul- Ago. 1996*

*pag.30*

<sup>99</sup> *Lewin K. " Group decision and social change" en G. Swanson, T. Newcomb y E.. Hartey Reading in Social psychology. New York.*

<sup>100</sup> *Katzenbach Jon - Douglas K. "Sabiduría de los equipos" . Díaz Santos Madrid 1993 pag. 9*

## 114.1. CONCEPTO DE GRUPO Y EQUIPO

Existe una diferencia fundamental entre el concepto de grupo y equipo.

**Grupo de trabajo:** *Interactúa principalmente para compartir información y tomar decisiones a fin de ayudar a cada miembro a desarrollarse dentro de su área de responsabilidad.*

Los grupos realizan su labor a través de las aportaciones agregadas, independientes y separadas de sus miembros. Es la suma de sus partes.

**Equipos de trabajo:** *Interactúan laboralmente en forma colectiva para obtener metas comunes; generan sinergias positivas por medio de esfuerzos coordinados; asumen responsabilidades individuales y mutuas y, finalmente, las habilidades de cada uno de los miembros del equipo se complementan para el logro de los objetivos compartidos.<sup>101</sup>*

En los equipos se deben de identificar los factores que los obstaculizan, sintetizarlos y exorcizarlos.

Las empresas de éxito están dirigidas no por personas, sino por equipos inteligentes cuya inteligencia no esta en acumular conocimientos, sino en la capacidad de innovar, cambiar un paradigma, razonar conjuntamente, sintetizar y escuchar diferentes ámbitos y opiniones incluso divergentes.

## 6. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se distinguen cuatro tipos básicos de equipos de trabajo que son:

**EQUIPOS FUNCIONALES:** creados para resolver problemas específicos en organizaciones de tipo funcional. Su duración es corta.

**EQUIPOS DE PROCESO:** se usan en empresas con estructuras de organización horizontales. Estos equipos son de carácter casi permanentemente ya que suelen ser *dueños de un proceso* de la empresa, que continuamente se busca optimizar orientándolo a satisfacer a sus clientes.

**EQUIPOS DE PROYECTO:** se usan en negocios con productos de ciclos de vida cortos donde se busca ubicarse rápidamente del mercado con flexibilidad e imaginación. Es el clásico caso de un grupo que se crea para desarrollar un producto, sus miembros requieren dedicación exclusiva.

**EQUIPOS DE RED:** son equipos que se forman entre empresa y/o particulares que se unen para desarrollar un negocio conjunto. Suelen ser de corta duración aunque sus miembros requieran dedicación exclusiva.

Un ejemplo de esto lo constituye la alianza que hicieron tres grandes firmas de automóviles norteamericanas para dar un salto tecnológico en la tecnología de batería que permitiera construir el primer automóvil eléctrico, con la velocidad de los tradicionales coches de gasolina.<sup>102</sup>

<sup>101</sup> Kinlaw D. C. " *Developing Superior Work Teams* " Lexinton Books, Lexington 1991 pag. 14

<sup>102</sup> Hargrove Robert " *Mastering the art of creative collaboration* " Sounview Executive Book Siummaries April 1998 pág. 2.

Según una encuesta realizada en Estados Unidos entre empresas.

El 72 % forma equipos funcionales.

El 70% usa equipos de proceso.

El 65% tiene equipos de proyecto.

El 15 % forma equipos de red para alianzas estratégicas.<sup>103</sup>

Otra clasificación de grupos de trabajo que se usa frecuentemente en España identifica a 4 distintos tipos:

Círculos de calidad Grupos autónomos; Grupos de mejora continua, desarrollo, operativos o Kaizen y Los grupos *Ad-hoc*.

### 114.2. Círculos de calidad

Son grupos de trabajadores con formación específica que trabajando en el mismo departamento, área de trabajo, se reúnen de manera voluntaria y regularmente en horas de trabajo, identificando, seleccionando y analizando problemas y posibilidades de mejora, proponiendo directamente soluciones a la dirección y en caso de ser aceptadas por esta, aplicándolas.

Los círculos de calidad fueron popularizados en Japón a mediados de los años sesenta, bajo la idea de que la calidad debe ser preocupación colectiva.

### 114.3. Grupos autónomos

Son pequeños grupos de empleados, estables en el tiempo e integrados formalmente en la organización. Cuentan con un área de trabajo definida y realizan tareas interdependientes que configuran un proceso completo en una empresa. Todos los empleados tienen habilidades que casi siempre son polivalentes, lo cual permite la rotación de puestos lo que le da mucha flexibilidad.

El grupo tiene autoridad y responsabilidad y se autoadministra en el primer control.

Los grupos autónomos se aplicaron en la década de los setenta a partir de la experiencia en las empresas *Volvo* en *Kalmar* (Suecia), reorganizando las líneas en pequeños centros de producción.

El fin de los grupos autónomos es el acercar el centro de decisión a los puestos de trabajo garantizando la interdependencia de tareas, la coordinación más efectiva entre informaciones y de los roles, enriqueciendo así el trabajo.

---

<sup>103</sup> Moreno Julio - González Coral: "Trabajar en equipo En busca de la eficiencia" Capital Humano No. 93 Octy. 1996 pág. 52

#### **114.4. Grupos de mejora continua o Kaizen**

Son grupos interdisciplinarios de trabajadores cuya finalidad es la solución ejecutiva a determinados problemas que pueden plantear en línea de producción y la implantación de las medidas que hayan acordado para solventarlos.

Estos grupos generalmente se encuentran adscritos a la estructura formal de la empresa.

La diferencia con los círculos de calidad radica en el nivel, ya que normalmente incluyen a ejecutivos y la toma de decisiones se hace más rápidamente.

#### **114.5. Grupos Ad-hoc**

Son grupos adaptativos y temporales destinados a resolver problemas concretos mediante la participación de los especialistas de cada rama. Los grupos *ad-hoc* se distinguen de los otros citados, porque no suelen tratar asuntos comunes, constituyendo por tanto una alternativa a los consultores externos.

Cuando el objeto de un grupo *Ad - Hoc* desaparece este grupo también se desvanece con él.

El cuadro siguiente muestra sus distintas características:

**Tabla 1**  
**Características de los distintos grupos de trabajo**

Características	Tipos de grupos de trabajo			
	Círculos de calidad	Grupos de mejora	Grupos autónomos	Grupos Ad-hoc
<b>Duración</b>	Permanentes	Temporales	Permanentes	Temporales
<b>Voluntariedad</b>	Si	No	No	No
<b>Decisiones</b>	Pasan a dirección	Ejecutivas	Ejecutivas	Pasan a dirección
<b>Nivel de participación</b>	Realización Ejecución Control	Realización Control	Realización Ejecución/ Control	Concepción
<b>Procedencia de integrantes</b>	Area funcional /problema	Interdisciplinaria/ Multijerárquica	Area funcional	Interdisciplinaria/ Multijerárquica

Fuente: Albizu -Ahumada - Basterretxa "¿Por qué los equipos de trabajo?" Asociación Española de Dirección de Personal Junio de 1996 pag. 68

*Concepción:* Tiene que ver con la definición del producto / servicio por parte del participante.

*Realización:* Los trabajadores se responsabilizan de determinar la actividad singular del trabajador o grupo. Pueden determinar con autonomía los objetivos del grupo, la forma de organizar el trabajo y su programación y/o proponer mejoras de funcionamiento y procedimiento de trabajo, respetando el ámbito laboral y prioridades definidas por la organización.

*Ejecución:* Consiste en la implantación del trabajo de acuerdo con los sistemas y procedimientos determinados en la fase de realización

*Control:* Los trabajadores se responsabilizan de constatar el cumplimiento de las metas.

En España la mayoría de las empresas que utilizan equipos de trabajo tiene preferencia por los de mejora continua y los grupos *ad hoc*. Su popularidad esta relacionada con que son temporales ya que los grupos de este tipo, son más apropiados para fomentar la comunicación interna y promover la visión de conjunto sobre la empresa ya que los grupos que los forman viene de distintas áreas y tienen diferentes niveles.<sup>104</sup>

<sup>104</sup> op cit pag. 69

## 7. LAS VENTAJAS DEL TRABAJO DE EQUIPO.

---

Si bien es cierto que son muchas las ventajas del trabajo en equipo, para evitar caer en lugares comunes, es importante señalar que investigaciones realizadas en este campo, han comprobado que no siempre el grupo es superior al individuo y que tampoco un grupo participativo es superior al autocrático. Así mismo, se ha probado que en ciertos momentos concretos y para ciertos objetivos limitados pueden existir ventajas en el comportamiento no democrático. A largo plazo sin embargo, los grupos participativos llegan a conseguir mayores niveles de eficacia que los individuos autónomos o los grupos autocráticos.<sup>105</sup>

Dentro de los principales ventajas de trabajar en equipo que se puede citar desde la perspectiva de una empresa están:

- Incremento de la productividad a nivel individual y grupal.
- Mejoramiento del ambiente de trabajo.
- Mejoramiento de la comunicación entre sus miembros.
- División del trabajo más precisa y orientada a las habilidades concretas de cada miembro.
- Mayor compromiso con los objetivos del grupo.
- Satisfacen la necesidad de afiliación es decir la amistad y la relación humana.
- Son más rápidos y flexibles para detectar deficiencias y solucionar problemas.
- Aumentan la seguridad personal.
- Favorecen la satisfacción de los empleados.
- Facilitan el aprendizaje, la adquisición de habilidades y destrezas para desempeñar más de una tarea.
- Potencian el compromiso con la tarea y con la organización.
- Se consigue mayor calidad en los productos y servicios. <sup>106</sup>

Todo estas ventajas hacen muy atractivos a los equipos de trabajo, sin embargo existen también algunos inconvenientes graves en la conformación de equipos de trabajo dentro de los cuales se pueden mencionar:

El predominio de ciertos miembros sobre el grupo, la tendencia a conformarse y doblegarse a las presiones del grupo, la creación de competencia entre los miembros que causen conflictos disfuncionales y la discordancia por imprecisión de roles y la falta de claridad en las metas por solo mencionar algunos.

## 8. ¿CUÁNDO SE DEBE FORMAR UN EQUIPO DE TRABAJO?.

---

Un equipo de trabajo debe de formarse cuando exista un problema de operación en la organización donde sea notoria la falta de comunicación y cuando se requiera una mayor interacción de los integrantes, por ejemplo diferentes oficinas que al pertenecer a su equipo, departamento o gerencia, “se ponen siempre su camiseta” y no trabajan para los fines de la organización sino para engrandecer su

<sup>105</sup> Fernández Losa Nicolás “ Los equipos de trabajo en las organizaciones” Copylaser España 1998 pag. 14

<sup>106</sup> González - Silva - Cornejo “ Equipos de trabajo efectivo” 1a edición 1996 España pag. 41

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

función. Tal es el caso del inspector de calidad que disfruta cada vez que rechaza un lote de producción sin importarle las consecuencias.

Por supuesto la construcción de un equipo debe reportar mayores beneficios a los costos de su intervención.

Muchas veces sin embargo, la construcción de un equipo no es la mejor estrategia de cambio ya que el estilo gerencial *puede no estar culturalmente preparado* para concensuar decisiones o compartir información entre todos sus miembros.

Para facilitar la decisión se sugiere usar un cuestionario de diagnóstico.

**Tabla 2**  
**Condiciones para crear equipos de trabajo ( Team Building)**

Utilizar la escala de: (Poco ) 1 2 3 4 5 (Mucho)		1	2	3	4	5
Pérdida de producción de la unidad de trabajo.						
Quejas dentro de la unidad de trabajo.						
Conflictos entre los miembros de una unidad de trabajo.						
Confusión entre las relaciones de los miembros.						
Falta de metas claras o compromiso con ellas.						
Falta de innovación o iniciativa.						
Reuniones ineficaces.						
Problemas de trabajo con los jefes y falta de comunicación.						
Las gentes no se escuchan o no se hablan.						
La gente no se siente reconocida ni recompensada por el trabajo bien hecho.						
No se fomenta el trabajo conjunto.						
Sume la puntuaciones totales. 43-56	Debe pensar seriamente en crear un equipo Hay poca evidencia de la necesidad de conformar un grupo Hay alguna evidencia pero no una urgencia inmediata					
29-42						
14-28						

Fuente. *Elaboración propia a partir de Dyer, W. (1987,42-45)*

Por supuesto que este diagnóstico no deja de ser bastante simple y su aplicación de manera directa es incluso cuestionable. Si nos detenemos un momento a estudiar esta prueba, nos percatamos inmediatamente de que un solo problema que puede ser muy importante y justificar la creación de un equipo, no obtiene los puntos suficientes para justificarlo. En la práctica los factores considerados como problemas en éste *test*, están relacionados. Cuando hay quejas casi siempre hay conflictos, y la gente no se escucha, etc.



## 9. CARACTERÍSTICAS DE UN EQUIPO EFICAZ

En este terreno las investigaciones sobre grupos no son concluyentes ya que la composición del grupo dependerá si objetivo esta encaminado a la innovación, a la resolución de un problema laboral, o bien a la comunicación y lanzamiento de un nuevo producto. En realidad parece que es una cuestión de perspicacia directiva el decidir sobre cada situación lo cual resulta desalentador, acostumbrados como estamos a las recetas fáciles.

No obstante lo anterior, existen dos aspectos sobre las que versan la mayor parte de las investigaciones sobre este campo: Se trata de la heterogeneidad de los integrantes y de la personalidad de sus miembros.

En general se tiende a buscar que los miembros de un equipo de trabajo tengan diferentes destrezas y habilidades que sean relevantes y se complementen para mejorar la efectividad del grupo. Sin embargo, cuando existen destrezas que son muy especializadas y no se adecuan a la tarea o no se coordinan adecuadamente esto dificultará la tarea.

En el otro extremo, tener equipos de personas con habilidades homogéneas tenderán excesivamente al consenso, lo cual, da pobres resultados en el caso de la innovación.

Conseguir un equilibrio adecuado es la tarea del líder y del encargado de conformar el equipo.

El otro aspecto a resolver es el de la personalidad de los miembros del grupo y en la medida que estos están orientados a la cooperación y el conflicto.

**Bandstätter y Waldhör** estudiaron las reacciones de los individuos dependiendo de su orientación y concluyeron que los *orientados al intercambio de ideas*, tenderán a alternar conductas amistosas o inamistosas. Por su parte un individuo *orientado al refuerzo de ideas* tenderá a evitar a un miembro que no le resulta amistoso y responderá empáticamente a quienes muestren conducta amistosa. Estos hallazgos hacen arribar a una conclusión que no puede ser determinante, ya que esto dependerá del tipo de proyecto.

Otros investigadores como **McGregor** (1960), **Likert** (1961), **Muchielli** (1959), **Drucker** (1987), **Iacocca** (1987), **Ouchi** (1985), o **Naisbitt**(1986). Han acordado en ciertos rasgos comunes de los equipos eficaces.

**Los miembros tiene un objetivo común** .Este objetivo no es incompatible con los objetivos individuales.

**Hay un número reducido de miembros**. Aunque no hay acuerdo sobre la cantidad mínima y máxima hay cierta unanimidad de que este numero debe ser reducido y deben tener habilidades complementarias. (La manera más segura de fracasar es seleccionara los que tengan el coeficiente de inteligencia más alto ). Una encuesta realizada en Estados Unidos por **Hay management consulting** se indica que el tamaño habitual de los equipos es de 5 a 15 personas.

**Existe una organización**: Los grupos eficaces funcionan mediante roles centrados tanto en las funciones como en las tareas. Además existe un *liderazgo que es contingente* con la situación.

**Unicidad:** El equipo es único e irreplicable, de modo que uno de sus miembros cambia los resultados se modifican.

**Existe confianza, solidaridad y ayuda mutua:** Un equipo eficiente promueve la crítica constructiva y los miembros son leales los unos con los otros y con sus líderes. Además los miembros se comunican con franqueza en los asuntos relevantes.

**Plena participación de sus miembros.** Los miembros participan tanto en la ejecución de sus roles como en las decisiones que adoptan. La toma de decisiones se toma de manera consensual y no por votación o imposición de alguno de sus miembros. En ocasiones sin embargo, el líder debe decidir sobre algún asunto concreto para evitar generar conflictos de posturas irreconciliables que desemboquen en enfrentamientos personales.

## 10. ROLES ENTRE LOS MIEMBROS DE UN EQUIPO

---

La palabra *rol* es normalmente empleada por los psicólogos para definir un comportamiento por parte de un individuo. En los equipos no existen posiciones neutras, todos desempeñan un rol concreto, a veces, este es producto de un decisión personal y otras se atribuye por el puesto y la especialización.

La gran mayoría de las personas pueden cambiar de rol si la situación y las necesidades lo exigen. Es relativamente frecuente que el fino ejecutivo educado como una dama, sea un déspota y un tirano en casa y viceversa.

La forma en que una persona piensa que debe conducirse es lo que se conoce como *expectativa de rol*. Usualmente el desempeño de un puesto de trabajo exige un contrato psicológico que condiciona a sumir cierto rol determinado.

Cuando un empleado no acepta el desempeño del rol que se le ha encomendado por contravenir a sus intereses personales o sus valores se presenta un conflicto de rol. Tal es el caso del alto directivo que disfruta de su puesto pero que se queja continuamente de que no ve a sus hijos y a su familia. O del director que debe sacrificar sus convicciones personales o morales para solucionar un conflicto eligiendo entre el mal y el mal menor.

En la constitución de un equipo de trabajo existe roles necesarios e imprescindibles que son funcionales con los fines. Si bien como se ha dicho una persona puede desempeñar distintos roles. (Por ejemplo ser muy responsable y serio en el trabajo, pero bromista y cálido en casa) sin embargo, en un equipo de trabajo la interacción cotidiana hace evidente que las personas poseen *ciertos rasgos* que permiten caracterizarlos dentro de un rol concreto.

Según **Margerison y McCann** los roles de un equipo de trabajo puede dividirse en dos grupos: los productivos y los roles improductivos.

Los primeros son aquellos que favorecen la comunicación entre sus miembros e incrementan su eficacia. Y los roles improductivos, como su nombre lo indica son aquellos que frenan la comunicación del equipo y por lo tanto su eficiencia.

**Tabla 3**  
**Roles productivos e improductivos**

Roles productivos		Roles improductivos	
<b>Cerebro (PL)</b>	Es creativo imaginativo, innovador, independiente, prefiere trabajar a su propio ritmo.	<b>El atacante</b>	Enérgico, no sonríe, intransigente. No esta con nadie sino contra todos.
<b>El investigador o reportero</b>	Es extrovertido, entusiasta, comunicativo. Escucha, reúne información	<b>El fanfarrón</b>	Alardea de si mismo. llama la atención sobre si. Hace bromas burlonas
<b>Coordinador</b>	Es maduro, confiado. Promueve la toma de decisiones aclara metas, delega bien.	<b>El payaso</b>	Hace chistes por todo. Puede ser indiferente o cínico ante los retos y el trabajo.
<b>El impulsor e implementador</b>	Define procedimientos. Fija metas hace planes. es dinámico. Tiene empuje y coraje. Transforma las ideas en acciones.	<b>El charlatán</b>	No para de hablar. Salta de un tema a otro venga o no a cuento. Solo le interesa escucharse.
<b>El evaluador</b>	Serio, perspicaz, estratega. Percibe todas las opciones. Juzga con exactitud.	<b>El pelota (El adulador)</b>	Gira en torno al jefe, buscando su aprobación. Hace de <i>chivato</i> con el jefe. Todos lo odian.
<b>El armonizador</b>	Es cooperador, apacible, diplomático. Escucha e impide enfrentamientos.	<b>La víctima</b>	Tiene un defecto físico o es diferente y llama sobre esto la atención. (El feo, el chaparro, el inmigrante etc..)
<b>El secretario o finalizador</b>	Es esmerado concienzudo. Busca errores u omisiones. Realiza el trabajo en el plazo establecido.	<b>El Matón</b>	Alardea de su influencia y de su poder (de referencia o real) y atemoriza a los miembros del equipo.
<b>Especialista</b>	Solo le interesa un área del conocimiento. Cumplidor del deber. Aporta cualidades específicas. Se aburre en temas no de su especialidad.	<b>El instigador</b>	Se especializa en lanzar la piedra y esconder la mano y atar navajas entre los miembros del equipo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Magerison C., Mccann D. "Team Management": practical New approaches, Mercury books, Londres 1990

## 11. ¿CÓMO SE EVALÚA Y REMUNERA EL RENDIMIENTO DE UN EQUIPO?

---

La manera más frecuente de evaluar el desempeño de un equipo es mediante sus productos y rendimientos en términos cuantitativos. Como suele ocurrir en la evaluación del desempeño individual, debe de tratar de establecer objetivos numéricos. Por ejemplo realización de un incremento de productividad. Reducción de costos por demoras, etc.

Para una adecuada retribución al trabajo de equipo se deben de seguir 5 consideraciones básicas:<sup>107</sup>

Determinar las metas grupales específicas tales como: incremento a la productividad, decremento de costos, mejoramiento de calidad, cumplimientos de fechas.

Vincular las metas del equipo al plan estratégico de la empresa.

Determinar el porcentaje de reparto de beneficios. Seleccionar un pago igual para todos o diferencias en atención a contribuciones específicas.

Desarrollar los sistemas de evaluación de desempeño grupales de modo objetivo.

Dejar el método de pago. Se recomienda separar los salarios base del pago de incentivos grupales, para recompensar desempeños sobresalientes.

Pese a todo lo que se escribe sobre evaluación de equipos la práctica de la gestión, en la retribución, una encuesta del grupo Hay demuestra que en los Estados Unidos, el 43 % de las empresas distribuye incentivos por aportación individual; 37 % lo hace en función del salario fijo que tiene el trabajador asignando un porcentaje fijo sobre esta base y solo el 30% de las empresas lo reparten por partes iguales.<sup>108</sup>

Resumiendo un trabajo de equipo efectivo requiere al menos 10 condiciones para su éxito:

Alta interdependencia de las tareas de cada puesto y una interacción permanente de cada miembro del equipo.

Definición clara de metas.

Apoyo de la administración y verdadero interés en el proyecto.

Una cultura organizacional que enfatice la cooperación.

Habilidades de comunicación entre sus miembros.

Estructura de organización con pocas jerarquías.

No intromisión sindical.

Sistemas de evaluación de desempeño y remuneración de equipo.

Un tamaño reducido, de máximo 15 miembros.

Facilidad de medios tecnológicos y de recursos en general.

## 12. DINÁMICA DE EQUIPOS

---

La dinámica de equipos es una de las habilidades que debe tener un ejecutivo ya que su propósito fundamental es estructurar el esfuerzo colectivo para la producción de ideas creativas. La realidad es

<sup>107</sup> Rivas Tovar Luis Arturo: *El Estado de la valuación de puestos en México* ESCA IPN Tesis doctoral. Julio de 1995 pag. 207

<sup>108</sup> Op. Cit. Pag. 53.

algo que supone frecuentemente el enfrentar problemas de diferente complejidad, los más difíciles, casi siempre requieren la participación de personas con talentos distintos.

Existen diversas técnicas que permiten analizar con éxito los problemas buscando soluciones originales y creativas. Por cuestión de oportunidad solo citare las técnicas más usuales. La famosa Tormenta de ideas (*brain storming*), la técnica del grupo nominal, el método Delphi, el estudio de caso . la discusión dirigida El *phillips 6/6*, la representación de papeles o *role playing* y el método del tribunal. Aunque parecen muchas conviene recordar que autores especialistas en el tema identifican hasta 72 técnicas distintas.<sup>109</sup>

### 114.6. LLUVIA DE IDEAS (BRAINSTORMING)

Esta técnica fue creada en 1953 por **Alex F. Osborn**, en la Universidad de Búfalo. Supone que el talento es universal y puede ser aplicado a cualquier tipo de problemas.

En ella, los miembros del equipo se expresan de manera voluntaria las ideas según se les van ocurriendo. Para que ideas surjan con libertad, los participantes deben sentirse cómodos y seguros con lo que proponen, deben encontrarse motivados para dar buenas ideas.

Los participantes deben reunirse en un sitio espacioso donde todos puedan verse a la cara. Un semicírculo o alrededor de unas mesas es algo recomendable.

Para que se produzcan buenos resultados, existen algunas reglas que deben cuidarse.

---

<sup>109</sup> Butler Ava S. " *Teamthink Seventy: two ways to make smart decisions in any meeting*" soundview Executive Book summaries" Jan 1997.

**Tabla 4**  
**Reglas de la tormenta de ideas.**

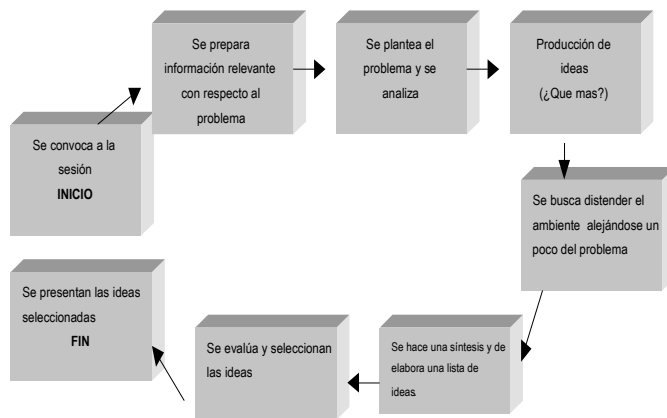
<b>Suspensión de la crítica</b>	En su fase inicial se prohíbe que las ideas sean valoradas o sean criticadas por algunos de los miembros. Ya que la crítica actúa como inihidor de ideas.
<b>Cuantas más ideas se produzcan, mejor</b>	Según su creador Osborn las cincuenta ultimas ideas son de mejor calidad que las cincuenta primeras. <sup>110</sup>
<b>La producción colectiva de las ideas es mejor que la individual.</b>	Salvo excepciones extraordinarias esto siempre es cierto.

Fuente: Elaboración propia.

Según **Osborn** un grupo ideal debe estar conformado por doce miembros: un director que guía la sesión, un secretario que anota las ideas y los participantes dentro de los que se recomienda que no haya diferencias jerárquicas si esto es posible.

El procedimiento para a efectuar una sesión de este tipo es el siguiente:

**Figura 1**  
**Procedimiento de lluvia de ideas**



Fuente: Elaboración Propia

Durante el proceso de producción de ideas el director debe prevenir a los asistentes de pronunciar frases asesinas tales como:... *“Nunca lo hemos hecho así, No va a funcionar No tenemos personal, Esto no es seguro”* ... y un largo etc..

<sup>110</sup> Osborn A. *Applied imagination* , Charles Scribener Sons, Nueva York 1963

Así mismo, el director debe de prevenir contra las *ideas suicidas* que matan la idea antes de nacer, como por ejemplo: ...*"Esto no es aplicable, pero; eso puede no funcionar pero; No sé si alcanzara el dinero pero,"*... y cosas por el estilo.

Durante la sesión de tormenta de ideas se debe estimular a los participantes a mejorar las ideas de los demás de un modo progresivo. Para eso se recomienda usar *verbos manipulativos* tales como: agrandar, disminuir, combinar, sustituir, reorganizar o invertir.

Esto implica a veces recurrir al ingenio que usan los caricaturistas por ejemplo: ...*"El doctor me dijo que solo tomar una bocata al día. Pero no me dijo de que tamaño por eso me preparo esta Bâguete"*...

Como en las sesiones de tormenta de ideas es común que la gente quiera desarrollar sus ideas. El director debe usar frases tales como: ...*"No es necesario que expliques la idea solo exprésala"* o bien ...*"Tu dime como lo anoto"*...

Para analizar las ideas expuestas se recomienda expresar algún criterio que los evaluadores acuerden.

#### **114.6.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS.**

Las principales ventajas radican es su relativa simplicidad y en que permite mejorar la confianza individual, la moral del grupo y el sentido de pertenencia.

Entre sus desventajas esta su relativa amplitud, su escasa estructura y la poca claridad con la que se eligen las ideas definitivas.

---

#### **Ejemplo de una lluvia de ideas**

##### **Problema:**

La dueña de una tienda de ropa es permanentemente robada y ha pedido ayuda a un grupo de amigas aplicando la técnica de tormenta de ideas. Su tienda tiene una alarma pero la policía acude luego de 10 minutos, cuando los ladrones ya se han ido.

Alguien le ha propuesto comprar un perro; otro ha dicho ampliando la idea de que sea un lobo. Otro que ea un león.

Otro ha propuesto un guardia. Otro combino la idea (verbos manipulativos), diciendo que fuera un guardia con un león.

Una solución que resolvió el problema fue recomendar a la propietaria que no colgara las perchas en la misma dirección. La siguiente vez que entraron los ladrones como se tardaron descolgando la ropa una a una fueron atrapados.

---

## 114.7. GRUPO NOMINAL

La técnica de grupo nominal sirve para resolver problemas en un escenario público de grupo. Para ello evita algunas de las dificultades habituales en la toma de decisiones grupales, tales como la imposición de un miembro, la jerarquía o las diferencias de personalidad, (callados y tímidos contra habladores y charlatanes).

La técnica de grupo nominal no es método creativo como la lluvia de ideas, sino una forma de resolver problemas que requieren el consenso de expertos. Este método parte de la premisa de que el grupo ejerce un fuerte poder frente al individuo. En consecuencia promueve el pensamiento autónomo eliminando la presión del grupo.

La técnica supone 7 pasos que son:

**Tabla 5**  
**Pasos para la técnica de grupo nominal**

Paso	Descripción
<b>Pregunta disparadora</b>	Se describe con toda claridad el problema en forma de una pregunta que resulte clara y comprensible para todos los miembros.
<b>Generación silenciosa de ideas por escrito</b>	Por espacio de 6 a 8 minutos se escriben las 5 ideas más importantes que soluciones el problema.
<b>Presentación de ideas</b>	Cada participante presenta una idea por turno rotativo. Hasta agotar las ideas escritas.
<b>Discusión de ideas</b>	Aquí se aclaran las dudas sobre las ideas presentadas, discutiendo su adecuación o no al problema presentado. El director debe limitar la discusión a la aclaración de las ideas.
<b>Clasificación de ideas y Ordenación de ideas</b>	Cada participante ordena las cinco ideas más importantes <i>de las escritas en la pizarra</i> en forma jerarquizada, de acuerdo a importancia de la siguiente forma: 5 puntos para la primera idea, 4 para la segunda y así sucesivamente. La preferencia del grupo se expresa y el director va sumando las preferencias. La votación puede hacerse en secreto.
<b>Decisión final</b>	Se acepta como solución al problema la idea que ocupe el primer lugar.

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández Losa Nicolás op. Cit. Pag. 193 - 195

### 114.7.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Las ventajas que tiene el método es que elimina la presión grupal, favorece la libertad de pensamiento, ofrece técnicas para llegar a la mejor solución y facilita el comportamiento autónomo.

Sus desventajas es que no elimina del todo la presión del grupo, se pierde la riqueza de ideas que suelen surgir por la interacción del grupo y puesto que las decisiones se adoptan por medio de votos, es posible que la mejor idea no sea la más votada.



## 114.8. EL MÉTODO DELPHI

Este método fue desarrollado inspirado en el oráculo de *Delfos* de la Grecia clásica que permitía predecir el futuro. Su creador la compañía *Rand Corporation* asumió que se podía planificar mejor partiendo de un presente susceptible de mejora.

En este método se expone a un grupo de expertos, un problema que conocen bien a fin de que den soluciones. Las soluciones dadas por cada experto son suministradas por un director en forma anónima. El método *Delphi* reemplaza la discusión por una cuidadosa secuencia de preguntas individuales generalmente dirigidas por cuestionarios.<sup>111</sup>

Puesto que la técnica descansa en el juicio de expertos su mayor dificultad radica en conseguir que afloren opiniones profundas y relevantes para luego integrarlas en el resultado final. Encauzar las opiniones, favorecer la convergencia y controlar las interacciones entre los expertos, es la esencia del método. Aunque se parece en algo a la *técnica de grupo nominal*, en dicha técnica los sujetos se conocen, trabajan juntos y se interrelacionan. En el método *Delphi* los miembros nunca actúan cara a cara, anulando la posibilidad de trabajar juntos y de comunicarse entre sí, ya que su gran característica es la *confidencialidad* esto permite que los expertos puedan expresar libremente su opinión sin ceñirse al *interés oficial* de la empresa.

Otra característica, es la individualidad ya que los encuestados no intercambia opiniones y cada uno expresa sus predicciones sin influencia de otros.

La última característica a enfatizar, es la interacción ya que en los puntos en los que más difieren los expertos. Se les presenta un segundo cuestionario buscando cierto consenso o la divergencia contrastada.

En el método *Delphi* existen dos roles importantes: El coordinador y los expertos. El coordinador es quien se encarga de coordinar la opinión de los expertos y es quien envía los cuestionarios, revisa las respuestas. *El coordinador* a veces es un centro de recogida de información integrado por varias personas.

Los expertos son quienes encaran el problema planteado. Se recomienda que provengan de distintos campos para tener una visión integral del problema. Aunque no hay límites para el número de expertos involucrados, obviamente la cantidad aumenta la complejidad y la duración del método.

El método *Delphi* es laborioso y requiere tiempo y un gran esfuerzo de coordinación y está compuesto por 9 pasos.

---

<sup>111</sup> Brown, BB "La técnica *Delphos*. Metodología usada para obtener la opinión de expertos" Revista española de la opinión Pública (1970) un. 21 y 22 pag. 217 - 226

**Tabla 6**  
**Procedimiento para el método Delphi**

Pasos	Descripción
<b>Identificación del problema</b>	El coordinador define el problema a resolver, en términos claros y concisos.
<b>Elección de expertos</b>	Se elige un grupo de expertos que conozcan bien el problema.
<b>Elaboración del cuestionario</b>	El cuestionario obliga a fijar la atención en el problema estudiado. Para su elaboración se consulta a la literatura especializada y se somete previamente a expertos. Un cuestionario promedio puede llegar a tener 70 preguntas. Se sabe que más de 120 reactivos cansan a los expertos. En el cuestionario se debe de enfatizar que los expertos deben decir como considerar que será el futuro, <i>no su deseo</i> . Debiendo insistir en esta objetividad. Además se deben ser claros sobre si las predicciones se hacen para 2, 5, o siete años.
<b>Envío de cuestionario a participantes</b>	Conviene que el cuestionario se envíe con una carta donde se indique el tiempo limite para la respuesta.
<b>Respuesta y devolución</b>	Los expertos resuelven el cuestionario y lo envían al coordinador con su visión sobre el problema.
<b>Recopilación y categorización de respuestas</b>	El coordinador recopila los resultados y los agrupa en categorías.
<b>Elaboración y envío del segundo cuestionario</b>	El coordinador elabora un nuevo cuestionario junto a la clasificación de respuestas de la fase anterior. Esta relación de respuesta es anónima, ya que nunca aparece el nombre de quien ha formulado la respuesta. Esto es para que los expertos modifiquen su opinión si es que hay aspectos que no habían considerado antes o bien que la ratifiquen.
<b>Compilación y categorización</b>	Las nuevas respuestas se recopilan y clasifican. Si es necesario se envía un nuevo cuestionario y esto se repite cuantas veces se considere indispensable.
<b>Toma de decisiones</b>	A la vista de la información suministrada por los expertos el director toma una decisión, finalizando el método.

*Elaboración propia a partir de Muñoz Adanez "Métodos creativos para las organizaciones " Eudema Madrid. 1989*

Este método propicia una progresiva convergencia de opiniones ya que las ideas se van aclarando en cada envío eliminándose las respuestas extremas.

#### 114.8.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Este método elimina totalmente el conflicto entre los expertos, evita la presión del grupo teniendo la ventaja de que puede reunirse la opinión de personas distantes entre si, incluso alrededor del todo el mundo. Además permite que algunas personas abandonen anónimamente posiciones que han sostenido en público.

Dentro sus desventajas hay que señalar que es de una extremada lentitud y por ello es inaplicable en muchas situaciones, además exige una dura labor de coordinación en la elaboración de cuestionarios, su análisis y síntesis. Así mismo el método Delphi no garantiza la motivación de los expertos ni el cumplimiento en los plazos de respuesta.

En la práctica se aplica a un a gran variedad de temas. En el área de recursos humanos se le emplea en la planificación de recursos humanos.

## 114.9. PHILLIPS 6/6

Esta técnica fue desarrollada en 1949 por el norteamericano **Donald J. Phillips** para lograr una atmósfera agradable en grandes grupos, se utiliza cuando se desea lograr la participación de grupos grandes y la identificación de todos con un problema. La técnica se llama así porque se crean grupos de seis personas que discuten entre sí, seis minutos, un minuto por persona para resolver algún problema planteado por un coordinador.

Su aplicación implica un procedimiento de 6 pasos:

**Tabla 7**  
**La técnica Phillips 6/6**

Pasos	Descripción
<b>Planteamiento del problema</b>	Se indica de manera clara el problema sobre el que se discutirá.
<b>División en subgrupos</b>	Se forman grupos de seis personas, preferentemente que no se conozcan entre sí.
<b>Se elige a un secretario y a un portavoz</b>	El grupo dedica unos minutos a presentarse y designa a un portavoz y a un secretario que tomara notas sobre las aportaciones del grupo y controlara el tiempo.
<b>Discusión del problema</b>	Cada subgrupo compuesto por seis personas discute sobre el asunto durante seis minutos. Dedicando el último minuto a hacer un resumen de la opinión del subgrupo. Si el tema lo amerita y la discusión es buena, la discusión puede prolongarse hasta 15 minutos.
<b>Exposición de resultados</b>	Cada portavoz lee al grupo sus conclusiones generales y si hace falta, estas se anotan en una pizarra a partir de las notas que tomo cada secretario.
<b>Síntesis de resultados</b>	El moderador obtiene una lista reducida de soluciones y se sintetiza una conclusión.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Fernández Losa op. Cit. pag 200 201*

### 114.9.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Tiene la ventaja de que permite crear un ambiente de comunicación y gran actividad, todos participan desde las discusiones hasta las conclusiones. Tiene la desventaja de que el escaso tiempo de que se dispone no permite profundizar en los temas analizados y la presión de tiempo da conclusiones apresuradas.

Se recomienda para romper el hielo y propiciar la interacción de gente que no se conoce.

## 114.10. LA DISCUSIÓN DIRIGIDA

Es una técnica que busca fomentar la participación a través de un moderador, bajo la idea general de una tertulia organizada. Esta técnica suele usarse en las cátedras doctorales y en los cursos de posgrado. En la discusión dirigida se establecen tres pasos

*La preparación.* El moderador convoca a los invitados y les proporciona la información que ha podido recabar sobre el tema.

*Discusión de opiniones.* El moderador pide a los miembros que digan su opinión y concede el uso de la palabra.

*Conclusión final* Una vez que se han expuesto la opiniones y hecho las aclaraciones pertinentes el moderador lee las conclusiones dando una visión global del problema sin decantarse por alguna corriente en concreto.

#### 114.10.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La discusión y análisis crítico de los temas enriquece el conocimiento general sobre una cuestión, sin embargo, es frecuente que el moderador haga resúmenes basados en sus propias percepciones sobre el tema a debatir.

### 114.11. EL ESTUDIO DE CASO

El estudio de caso es un método pedagógico que surge en los años veinte en la *Harvard Business School*, con la intención de acercar a los estudiantes los problemas de la vida real. En la actualidad se usa extensamente en equipos de trabajo para fomentar la participación y buscar soluciones a problemas.

Esta técnica implica discutir problemas en grupo y aportar posibles soluciones. La discusión estará dirigida por un moderador. Para la resolución del caso deben darse todos los detalles y hechos que permitan arribar a una conclusión válida sobre el problema. Es conveniente que el caso se presente acompañado de un cuestionario o guión de trabajo que ayude a centrar el tema de discusión.

**Tabla 8**

**Procedimiento para el Estudio de Caso**

Pasos	Descripción
<b>Presentación del problema</b>	El moderador da lectura en grupo al caso para el que debe darse soluciones.
<b>Análisis y síntesis de hechos</b>	Los miembros del equipo analizan la situación y tratan de sintetizar los hechos para elaborar propuestas.
<b>Conceptualización</b>	Cada miembro da su opinión de cómo resolver el caso buscando la mejor entre todos.

Fuente: *Elaboración propia.*

En la práctica es posible combinar el estudio de caso con otras técnicas como el *Phillips 6/6*

#### 114.11.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

La técnica tiene la ventaja de estimular la discusión, la creatividad y la participación. Refuerza el aprendizaje ya que la pedagogía activa afirma que está va de los hechos a los principios. Adicionalmente el estudio de caso favorece la capacidad crítica de los miembros y la habilidad de escuchar a los demás.

Dentro de sus desventajas cabe señalar que requiere tiempo y su proceso es lento. Frecuentemente el coordinador trata de abreviar dando pistas para encontrar una solución, sesgando las conclusiones de

los equipos. Un regla importante que generalmente se olvida es que el coordinador debe concretarse a responder preguntas y dar aclaraciones.

## 114.12. LA REPRESENTACIÓN DE PAPELES O ROLE PLAYING

Varios miembros del equipo dramatizan una situación real que plantea un problema. Los demás actúan como observadores. El propósito de la técnica es provocar un debate general en torno al problema. Y que los participantes se identifiquen con él.

**Tabla 9**

### **Procedimiento para efectuar una representación de papeles role playing**

Pasos	Descripción
<b>Preparación</b>	El moderador presenta la situación a poner en escena. Explica el problema y los distintos personajes. Se piden voluntarios para actuar, tratando que de que los actores no represente papeles que hacen en la vida real sino al contrario. Debe haber un amplio margen para la improvisación.
<b>Dramatización</b>	Los actores actúan usando su lenguaje habitual, a veces el coordinador da algunas ideas sobre el papel ha representar para que el actor se compenetre. El grupo no debe intervenir por ningún motivo, solo observa. La técnica descansa en la interpretación a través del dialogo no en la representación teatral que caracteriza al sociodrama. Los actores no actúan sino que interviene en torno a una mesa en el estrado. La dramatización es solo un pretexto y no debe prolongarse demasiado.
<b>Debate sobre el tema</b>	El coordinador con el grupo analiza las ideas sentimientos actitudes y soluciones propuestas. El grupo interroga a los actores y propone otras actitudes ... "yo lo hubiera hecho así". Esta parte de la técnica aunque menos atractiva es importante, a veces el coordinador da un cuestionario para ayudar a arribar a una conclusión.
<b>Nueva representación en escena</b>	Esta fase se da, solo si es necesario volviendo a representar el problema con base en las conclusiones del debate.

Fuente: *Elaboración propia a partir de Fernández Losa op. Cit pag. 203-204.*

### 114.12.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS

Tiene la ventaja de que permite acercar los problemas y personalizarlos, es muy motivante y divertida. Suscita casi siempre mucho dialogo y debate.

El problema es cuando los actores se posesionan demasiado sobre su papel y llegan a herir los sentimientos de otros que en la vida real desarrollan los roles representados de entre los presentes o bien cuando el grupo se centra en discutir si los actores representaron bien o mal su papel.

## 114.13. LA SESIÓN DE TRIBUNAL

Es una técnica que reproduce un juicio legal. Normalmente se recomienda su empleo en temas polémicos especialmente cuando están implicados valores y principios. (Posición con respecto al aborto, una religión fundamentalista, el trabajo infantil etc..).

**Tabla 10**  
**Fases del proceso de la sesión de tribunal**

Pasos	Descripción
<b>Preparación de juicio</b>	Se escoge un tema que motive a todos por su importancia y que demande una seria profundización antes de emitir una conclusión. Se elabora un expediente donde se indique las distintas posturas sobre el tema hechos importantes. Cada postura será defendida por un abogado y atacada por un fiscal. El expediente puede elaborarlo todo el grupo con los que se asegura la participación de todos. Se recomienda aplicarlo en un salón donde las sillas puedan moverse. La colocación recomendada es: De frente el presidente del tribunal, a su lado sillas para el jurado, en frente, una mesa para testigos, a un lado el sitio de los abogados, frente a ellos sillas para los fiscales, y al fondo el público. El presidente del tribunal puede actuar con uno más jueces. Los abogados y los fiscales deben tener facilidad de palabra y argumentos sólidos. Dentro del jurado se elige el portavoz que será quien de la conclusión razonada.
<b>Juicio</b>	A la entrada del tribunal, (Presidente y jurado se levantan todos. El presidente introduce el proceso, resumiendo el tema a tratar, su actualidad su importancia y complicación. El fiscal lee el acta de acusación. Se interrumpe brevemente la sesión para que todos puedan profundizar en el alegato que ha presentado el fiscal. El público se separa en varios grupos con los fiscales o con los abogados donde se estudiarán sus razones.
<b>Declaración de testigos</b>	Los testigos juran decir la verdad como en la clásica fórmula. Responden a las preguntas del presidente, el fiscal y los abogados. Los miembros del jurado toman nota de las declaraciones y las sintetizan. Tanto el fiscal como los abogados toman la declaración a sus testigos y a los de la otra parte. Al final del todo, el fiscal y el abogado resume sus conclusiones dirigiéndose al jurado.
<b>Veredicto del jurado y sentencia</b>	El presidente pide al jurado que delibere. –este puede hacerlo ante el grupo que asistiría en silencio sin intervenir-. Finalmente votan hasta obtener unanimidad. A continuación redactan su veredicto y lo exponen junto con las razones que los han inducido a ello. Los jueces deliberan de forma secreta y emiten su sentencia y solución al problema y levantan la sesión.

*Elaboración propia con base en Muñoz op. Cit*

### 114.13.1. **VENTAJAS Y DESVENTAJAS**

Promueve la participación de todos y es una técnica extraordinariamente motivante y divertida, ya que se basa en la emulación y el enfrentamiento dialéctico.

Dentro de sus desventajas debe resaltarse el tiempo que exige su realización y de que no es infrecuente que el humor que encierran ciertas situaciones destruyan la seriedad de los temas tratados. Debe vigilarse que la crítica sea seria y que todos se esfuercen en hacer un juicio a fondo del tema.

## **RESUMEN**

La mayoría del trabajo humano se lleva a cabo en equipo. En nuestros tiempos se habla frecuentemente de crear equipos, pero esto no es tan fácil como parece

Los nuevos modelos organizacionales están basados en la idea del trabajo de equipos sin embargo existen diferentes tipos de equipos de acuerdo a las características de la empresa, por lo cual es saber cual es el más efectivo para cada circunstancia es uno de los conocimientos básicos que requiere un ejecutivo de nuestro tiempo.

La constitución de un equipo de trabajo con puros genios es el mejor camino al fracaso total, en un equipo eficiente existen diversos roles que resultan indispensables, alguna persona puede tener o caracterizarse por tener alguno de los rasgos psicológicos que determinan estos roles, sin embargo siempre domina alguno de un modo más claro. Los roles productivos más conocidos son: Cerebro; El investigador o reportero; Coordinador; impulsor e implementador, evaluador; armonizador; secretario o finalizador; y el especialista.

Un buen Director de equipos de trabajo debe administrar la energía humana con la que dispone evaluando de una manera especial al equipo mediante una medición del desempeño que se diferencia de las tradicionales. El conocimiento y dominio de las técnicas de dinámica de equipos ayudan enormemente a organizar la energía y la inteligencia de un equipo cuando es necesario obtener resultados de corto plazo.

## 115. TEST: EQUIPOS DE TRABAJO

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

1. Un equipo de trabajo debe de conformarse con personas de capacidades iguales.  
 Falso  Verdadero
2. Las empresas exitosas están dirigidas no por personas sino por equipos inteligentes.  
 Falso  Verdadero
3. Los equipos funcionales se crean para atender problemas concretos y su duración es corta  
 Falso  Verdadero
4. Los equipos de proyecto se usan en empresas con productos de ciclos de vida cortos, por ejemplo el desarrollo de un nuevo producto.  
 Falso  Verdadero
5. Un equipo de trabajo debe formarse cuando sea notoria la falta de comunicación.  
 Falso  Verdadero
6. Los equipos de trabajo funcionan mejor en culturas orientadas a la toma de decisiones autocráticas  
 Falso  Verdadero
7. Un individuo orientado al refuerzo de ideas tendera a evitar a un miembro que no le resulta amistoso  
 Falso  Verdadero
8. La manera más segura de fracasar en la conformación de un equipo de trabajo es seleccionar a los más inteligentes.(IQ más alto)  
 Falso  Verdadero
9. El tamaño habitual de los equipos es de 5 a 15 personas.  
 Falso  Verdadero
10. La manera más frecuente de evaluar el desempeño de un equipo es evaluar su producto y rendimiento en términos cuantitativos  
 Falso  Verdadero



## 116. BIBLIOGRAFÍA

---

- Drucker Peter "La sociedad postcapitalista" Cap 2 Editorial CECSA México 1998
- Kinlaw D. C. "Developing Superior Work Teams" Lexinton Books, Lexington 1991 pág. 14
- Hargrove Robert "Mastering the art of creative collaboration" Sounview Executive Book Siummaries April 1998 pág 2
- Butler Ava S. " Teamthink Seventy: two ways to make smart decisions in any meeting" soundview Executive Book summaries" Jan 1997.
- Moreno Julio - González Coral: "Trabajar en equipo En busca de la eficiencia" Capital Humano No. 93 Octy. 1996 pág. 52
- Fernández Losa Nicolás "Los equipos de trabajo en las organizaciones" Copylaser España 1998 pag. 14
- Ellen Hirt Harvard Deusto Business Review Jul- Ago. 1996 pág.30
- Lewin K. " Group decision and social change" en G. Swanson, T. Newcomb y E. Hartey Reading in Social psychology. New York.
- Albizu – Ahumada – Basterretxa "¿Por qué los equipos de trabajo?" Asociación española de dirección de personal Junio de 1996 pág. 68
- Magerison C.. Mccann D. "Team Management": practical New approaches, Mercury books, Londres 1990
- Brown, BB " La técnica Delphos. Metodología usada para obtener la opinión de expertos" Revista española de la opinión Pública (1970) un. 21 y 22 pág. 217 – 226
- Peiró José María "Apuntes de clase recursos humanos" MBA GIO UPM Madrid España promoción 1997

## 117. CASO 1: EL MILLONARIO DEL PUEBLO

---

### Hechos:

Usted es un habitante de un pueblo (*Tamajon*) de la *Guadalajara Negra* llamada así por los techos de pizarra negra de sus típicas y bellas casas. Este pueblo tiene 500 habitantes y está situado al borde de un río. Esta mañana, ha recibido una carta en el buzón al igual que algunas personalidades de dicho pueblo.

Los que han recibido la carta son casualmente los miembros del consejo municipal, del que usted forma parte. El concejo está reunido en sesión de urgencia y está compuesto por: un arquitecto, el médico, el director del hipermercado, el cura, el comisario de policía, el presidente del sindicato de los pequeños comerciantes, el dueño del restaurante, el director de la sociedad de transporte, el terrateniente del pueblo, un constructor y el señor alcalde.

*...” El abajo José González dueño de la empresa de tequila más grande del mundo El mariachi cantador S. A. de CV declara su intención de atender la última voluntad de mi abuelo y hacer una donación del 10 millones de dólares ( 1.500 millones de pesetas) a su pueblo si me envían por Fax un proyecto de mejoramiento (Cuna de mi abuelo Venancio Cuervo, emigrado a México en 1936). Este proyecto deberá llegarme en una hora y media como máximo escrito en una sola página y responder a estas cinco condiciones:*

Presentar un interés cultural, artístico y contribuir al desarrollo de los habitantes de la región.

Ser financieramente rentable, es decir procurar beneficios que se rentalicen a largo plazo las inversiones, en 20 años.

Ser original.

No favorecer a ningún habitante del pueblo en lo particular.

Tener unanimidad en el consejo municipal.

*Si el concejo logra ponerse de acuerdo antes de 1 hora, cada habitante del pueblo recibirá aparte como premio la suma de 100,000 pts. en las próximas 48 horas, según ha indicado mi abuelo en su testamento”...*

Atentamente

José Cuervo

Pd La carta está autenticada por un notario del señor José Cuervo y por el Banco Santander mexicano.

*Fuente: Elaboración propia a partir de una adaptación de Fernández Losa Op. Cit. Pag 308 -309*

## 118. CASO 2: AUTOPERCEPCIÓN DEL ROL DESEMPEÑADO EN UN EQUIPO

---

### Instrucciones

Para cada una de las 7 secciones que se presentan en el cuestionario, seleccione la frase que mejor describe su comportamiento. Si encuentra que puede estar en varias distribuya 10 puntos entre ellas de manera que le asigne el mayor número de puntos a la que más lo caracteriza.

Escriba la letra (s) elegida en la tabla que aparece al final del cuestionario.

Sea honesto con sus respuestas.

### I.- En mi opinión puedo contribuir a un equipo en los siguientes aspectos:

Puedo percatarme rápidamente de oportunidades nuevas y sacar ventaja.

Puedo trabajar bien con mucha gente.

Producir ideas es algo que me resulta fácil.

Tengo habilidad para hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos.

Mi persistencia para lograr los objetivos tiene que ver con mi eficacia personal.

Estoy dispuesto a afrontar una impopularidad temporal si con eso se logra buenos resultados al final.

Usualmente soy capaz de intuir lo que es realista y puede funcionar.

Puedo dar argumentos razonados para adoptar vías alternativas sin inducir prejuicios.

### II.- Si tengo alguna deficiencia en mi trabajo en equipo ello puede ser debido a:

No me siento cómodo en las reuniones a menos que estén bien estructuradas, controladas y dirigidas.

Tengo la tendencia a ser demasiado generoso con otros que tiene un punto de vista válido al que no se les ha prestado atención adecuada.

Tengo la tendencia a hablar demasiado cuando el equipo aborda ideas nuevas.

Mi visión objetiva me hace difícil compartir rápidamente y de forma entusiasta los puntos de vista de mis colegas.

Algunas veces soy percibido como autoritario si hay necesidad de que se realice algo.

Me resulta difícil liderar un grupo en determinada dirección porque estoy demasiado preocupado por la atmósfera del grupo.

Soy capaz de involucrarme tanto en las ideas que se me ocurren, que pierdo de vista lo que está pasando.

Mis colegas tienden a percibirme como una persona que se preocupa excesivamente por los detalles y por la posibilidad que las cosas puedan ir mal.

### III.- Cuando me implicó en un proyecto con otras personas...

Tengo capacidad para influir en la gente sin presionarles.

Mi precaución previene de errores y omisiones por descuidos.

Estoy dispuesto a presionar para que las cosas se hagan, con el fin de que en la reunión no se pierda el tiempo, ni de vista el objetivo principal.

Estoy entre los que pueden contribuir con algo original.

Estoy siempre dispuesto apoyar una buena sugerencia para el interés común.  
Estoy predispuesto a buscar nuevas ideas y los últimos avances.  
Confío en que mi capacidad de juicio puede ayudar a tomar decisiones correctas.  
Se puede confiar en mí para lograr que todo trabajo esencial este bien organizado.

**IV Mi aproximación característica al trabajo de equipo es...**

Tengo bastante interés en conocer a mis compañeros.  
No me importa cuestionar los puntos de vista de otros o defender mi punto de vista aunque sea minoritario.  
Por lo general soy capaz de encontrar un hilo argumental que refute propuestas con poco sentido.  
Pienso que tengo talento para que las cosas rueden una vez que se ha puesto un plan en marcha.  
Tengo tendencia a evitar lo obvio y a buscar y plantear lo inesperado.  
Pongo un toque de perfeccionismo en todo trabajo que realizo.  
Estoy dispuesto a utilizar contactos fuera del equipo.  
Aunque estoy interesado en todos los puntos de vista no dudo en tomar decisiones cuando hay que hacerlo.

**V.- Obtengo satisfacción de un trabajo porque..**

Me gusta analizar las situaciones y ponderar todas las alternativas posibles.  
Estoy interesado en buscar soluciones practicas a los problemas.  
Me gusta sentir que estoy potenciando unas buenas relaciones de trabajo.  
Puedo tener una influencia importante en las decisiones.  
Puedo encontrarme con gente que tiene que ofrecer algo nuevo.  
Puedo conseguir que la gente se ponga de acuerdo en un plan de acción necesario.  
Me siento como pez en el agua cuando puedo prestar toda mi atención a una tarea.  
Me gusta encontrar situaciones que refuerzan mi imaginación.

**VI.- Si de repente me asignaran una tarea difícil, con tiempo limitado y con personas desconocidas.**

Me aislaría del grupo para idear una forma de resolver el problema antes de poner en marcha una acción.  
Estaría dispuesto a trabajar con la persona que hubiera mostrado el enfoque más positivo.  
Encontraría alguna forma de reducir la dificultad de la tarea, estableciendo la manera en que las distintas persona pudieran contribuir mejor.  
Mi sentido natural de la urgencia ayudaría a garantizar que no se nos pasasen los plazos.  
Creo que mantendría la mente fría y mi capacidad de pensar productivamente.  
Mantendría una persistencia en mis objetivos a pesar de las presiones.  
Estaría preparado para desempeñar un liderazgo positivo si percibiera que en equipo no progresa.  
Abriría discusiones con el fin de estimular nuevas formas de pensar y conseguir que las cosas funcionaran.

**VII En relación con los problemas a los que me enfrento al trabajar en equipo...**

Soy capaz de mostrar mi impaciencia con los que están obstruyendo el proceso.  
Otros pueden criticarme por ser demasiado analítico y poco intuitivo.  
Mis deseos de garantizar que el trabajo se hace adecuadamente puede interrumpir el procedimiento.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Tiendo a aburrirme fácilmente cuando hay pocas personas en el grupo tienen algo interesante que decir.  
 Me resulta difícil comenzar algo si no tengo los objetivos claros.  
 Algunas veces no logro explicar y clarificar adecuadamente situaciones complejas que me ocurren.  
 Soy consciente de que pido a otros que hagan cosas que yo no puedo hacer.  
 Dudo en mantener mis puntos de vista cuando tengo que ir en contra de una oposición real.

### Tabla de puntuación

Anote la letra que contenga el mayor número de puntos de la actitud que mejor lo representa.

I								
II								
III								
IV								
V								
VI								
VII								

### Tabla de análisis de puntuaciones

Para obtener su rol debe de colocar los puntos que obtenga a lado de cada letra. Como podrá darse cuenta los resultados caerán en varios apartados. Al final sume por columna cual es la puntuación mas alta y establezca como conclusión los tres roles mas acusados de su trabajo en un equipo. Califíquese usted mismo recordando que no hay respuestas correctas o incorrectas y que todos los roles son necesarios en un equipo.

	Implementador	Coordinador	Impulsor	Cerebro	Investigador	Monitor evaluador	Cohesionador	Finalizador
I	G	D	F	C	A	H	B	E
II	A	B	E	G	C	D	F	H
III	H	A	C	D	F	G	E	B
IV	D	H	B	E	G	C	A	F
V	B	F	D	H	E	A	C	G
VI	F	C	G	A	H	E	B	D
VII	E	G	A	F	D	B	H	C
<b>Puntos Totales por rol</b>								

Fuente: Tomado y adaptado de Peiró José María Apuntes de clase MBA GIO UPM Madrid España promoción 1997

**Conclusión**

Los tres roles mas importantes que tengo cuando trabajo en equipo son:

# Nuevas Tendencias de la Administración de Recursos Humanos

## Unidad Didáctica N° 10

### Objetivos de la unidad

*Analizar críticamente el papel de la función de recursos humanos en las organizaciones de nuestro tiempo.*

*Dar una visión panorámica sobre las prácticas de recursos humanos en Europa.*

*Analizar algunas de las nuevas técnicas en materia de recursos humanos*

*Describir el estado del arte de la función así como las nuevas tendencias.*

## 119. UN ENFOQUE CRÍTICO DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

---

Aunque se ha vuelto un lugar común el afirmar que el hombre no es un medio sino un fin y que es el centro y el recurso más importante de una organización, lo cierto es que en el escenario internacional del mundo de los negocios, las áreas de recursos humanos se enfrentan a su más grave crisis desde la eclosión del sindicalismo en la década de los 30's, que amenaza su existencia misma.

Acosada por sus viejos demonios, su legendaria lentitud y nula mentalidad empresarial que la oriente hacia el valor agregado y la ventaja competitiva, la aparición de las estrategias "outsourcing" (Desincorporación de funciones a terceros) ha cuestionando la factibilidad de hacer con recursos de la empresa, lo que es más barato y eficiente llevar a cabo con recursos externos.

Para enfrentar esta amenaza, los especialistas de recursos humanos en general, sólo ofrecen un discurso doble, que promueve y destaca, por un lado, la importancia de la función de recursos humanos en las organizaciones y por el otro, despide gente, eliminando la seguridad en el trabajo bajo una aplicación irrestricta de un darwinismo social, que sólo reserva una oportunidad de trabajo a los mejores o los que más contactos y relaciones tienen.

Cómplice de esta política impulsada recientemente por el imperio de criterios de mercado en todo el mundo, la función de recursos humanos continua siendo secundaria dentro de la mayor parte de las organizaciones de nuestro tiempo.

Haciendo una generalización grosera, pero didácticamente válida, cabe afirmar que en lo general esta función se caracteriza por ser operativa, limitativa insuficientemente técnica y orientada al corto plazo. Al decir poco técnica quiero decir que básicamente es fruto de la experiencia, de allí que se diga simplemente "que es un arte".

Al decir operativa deseo enfatizar su carácter instrumentista y práctico, por lo cual es manejada con bastante frecuencia, por personal con mentalidad decimonónica donde las funciones más importantes siguen siendo la selección y contratación de personal; administrar las prestaciones, elaborar la nómina y mantener a las tropas quietas, coordinando perezosamente, programas superficialmente participativos, "de calidad total, Reingeniería" o cualquier otra técnica de moda.

En algunos casos, si la ley obliga, los departamentos de recursos humanos, tienen áreas de capacitación que se limitan en la mayoría de los casos a elaborar un amplio programa de cursos; - casi siempre desvinculados al puesto y a las necesidades del negocio -. Cuya medición de efectividad se hace, comparando el número de cursos programados contra los realizados, y si el cociente es cercano o igual a 1, entonces eso significa que la formación, si está haciendo su trabajo, y "ha sido un éxito".

De este modo, la gente acumula una cantidad impresionante de cursos, que se traducirán posteriormente en una demanda de promociones y ascensos o de una frustración creciente, no exenta de una amargura para los han recibido dichos cursos, que ven que su saber recién ganado, se aplica poco en la realidad.



A más 80 años de que fue ofrecido por primera vez un curso de administración de personal, en la Universidad de **Warton** en 1917. Enfocado básicamente, al estudio y resolución de los conflictos laborales, las áreas de mayor peso relativo, en un departamento de personal clásico de nuestro tiempo sigue siendo la de relaciones laborales, donde se atienden las demandas sindicales bajo la línea generalizada de la contención.

Las negociaciones colectivas donde existen sindicatos, pese a la eclosión de las teorías de la negociación y las técnicas sobre el manejo de los conflictos, desde distintos ángulos, incluido el psicológico laboral, continúan haciéndose en la mayoría de las empresas, como en un mercado egipcio: Donde hay regateo y las partes buscan recíprocamente sacar el mayor provecho posible.

El objetivo final es muy claro: Evitar tener conflictos laborales, por sobre todas las cosas.

Así, no es raro que aún en las grandes empresas, el responsable de la función de recursos humanos no tenga estudios universitarios, aunque sí en todos los casos sea un tipo listo y un *"buen negociador"*.

Odiado casi siempre por ser la persona que niega los aumentos de sueldo, hace las investigaciones por faltas administrativas, demora la entrega de prestaciones pactadas, etc. El jefe de personal, o dicho de un modo más moderno, el Director de recursos humanos, constituye el paradigma del clásico burócrata, de visión estrecha apegada siempre a *"normas y procedimientos"*, casi siempre obsoletos.

Acostumbrados a recibir a quejosos y demandantes diversos, los responsables del área de recursos humanos, suelen tener grandes salones de espera y varias salas de juntas donde pueden atender simultáneamente, si precisa, diversas reuniones.

Vinculado eternamente al teléfono. Si uno, no es un ejecutivo de nivel directivo, el entablar comunicación telefónica con éste ocupado individuo, constituye una fortuna. Tener un cita con él, una autentica frustración, ya que es interrumpido permanentemente por la secretaria con *"llamadas urgentes"*, o bien atiende personalmente *"la red ejecutiva"*.

Por la alta discrecionalidad con la que se manejan las políticas de recursos humanos, (que se recomienda *"soto voche"* no escribir). El jefe de las áreas de relaciones industriales, como se le llama en algunas empresas, es un personaje *"respetado"* y conocido por todos. Más vale estar bien con el, ya que del área de personal, alguna vez a todos necesitarán algo.

Aunque es innegable que con el paso de los años, el área de *la administración de la energía humana* (como se le conoce en la apoteosis de la modernidad), se ha diferenciado claramente de otras tareas administrativas. El avance, en mi opinión, resulta mínimo y más bien discursivo, dada la verdadera importancia de la función.

Para evitar ser acusado de zafio y superficial, trataré de demostrar brevemente los fundamentos de mi opinión.

Como no puedo referirme a mi propia experiencia, ya se podría asumir, que lo que ocurre en un país en desarrollo como México, no puede ser extrapolado al mundo. Voy a referirme durante mi argumentación únicamente a Europa y los Estados Unidos, donde es de todos aceptado que existe el estado del arte en ésta disciplina.

En el año de 1945 antes de ser conocido mundialmente, **Peter Drucker** hacia una pregunta: ¿Esta en bancarrota la administración de recursos humanos? y aunque respondía después que *No*, ya que según él sus activos superaban a sus limitaciones, el resultado final, decía **Drucker**, si es de insolvencia.<sup>112</sup>

Transcurridos más de 50 años de esto, la pregunta vuelve a resultar pertinente. Aunque es evidente que el papel de la función de Recursos Humanos (RRHH) ha cambiado obligado por la revolución tecnológica iniciada por los ordenadores y las telecomunicaciones, que ha colocando a las empresas de servicio, al frente de la economía mundial. Este cambio ha sido en muchos sentidos inercial e inducido desde fuera, por las presiones y las transformaciones en el escenario de los negocios.

Así, se ha vuelto claro para todos que la seguridad en el trabajo ha desaparecido, y ahora el empleo temporal o por horas es una realidad cotidiana.

Para describir éstos cambios dentro de recursos humanos, es cada vez más común referirse a eufemismos en inglés, como “*Downsizing*” “*Rightsizing*” o términos abstractos como: “Compresión Organizacional” o “Ajuste Estructural” para indicar despidos masivos que contribuyen a engrosar las listas de desempleados.

### 119.1. ¿Marginalidad de la función en Estados Unidos?

En los Estados Unidos donde es aceptado universalmente que existe la vanguardia del conocimiento en recursos humanos tanto en sus revistas especializadas como en los foros de expertos sobre la función, se insiste en la importancia y su creciente participación en las decisiones importantes como por ejemplo: el iniciar una alianza estratégica *join venture* o bien, desincorporar funciones no estratégicas, vía la subcontratación *Outsourcing*. Sin embargo, lo cierto es que el papel de la función - aunque ha realizado avances - parece continuar en su esencia circunscrita a la operación de los procesos de liquidación de los trabajadores excedentes, así como, a la negociación con el sindicato, evitando a toda costa problemas posteriores. Esta circunstancia ha implicado que la técnica y la preocupación más importante de los especialistas de recursos humanos, haya sido lo que inglés se llama “*Downsizing*” que implicó durante inicios de la década de los noventa, la pérdida de miles de empleos en las grandes compañías transnacionales.

Aunque sea doloroso reconocerlo, como lo ha probado **Keith Sisson**, los directores de recursos humanos en éste país, han sido removidos de los consejos directivos en las compañías más importantes y la contabilidad evidencia que el número de directores en consejos de administración desde 1980 no se ha incrementado, y por el contrario está decreciendo.<sup>113</sup>

Para evitar acusaciones de parcialidad cito textualmente:..

*“En una encuesta reciente de **Towers Perrin**,(en EUA) el 90% de los empleadores respondió que la variable más importante del éxito corporativo fueron los recursos humanos. Sin embargo, estos mismos*

<sup>112</sup> People Management “ A focus in skills, not organizations: The future of HR” People Management 19 Oct. 1995 pág. 42

<sup>113</sup> K. Sisson “ Human Resource Management and the personnel function “ in J Storey , Human resource management Routledge 1995. citado en People Management 19 Oct 1995. Pág. 43

*ejecutivos evaluaban al pago a trabajadores y al entrenamiento como una prioridad baja dentro de su organización "...*<sup>114</sup>

De acuerdo con la encuesta anual que realiza la revista norteamericana **Personnel Journal**, sólo existían en 1997, 10 posiciones de directores de recursos humanos en los consejos de administración de las 100 empresas más importantes de los Estados Unidos.

En un controvertido artículo aparecido en la revista **FORTUNE**, se representa a la función de recursos humanos como una víbora que recibe dos balazos con un letrero que dice: .. *"Bammj, Take thatj "...*

En dicho artículo, se informa que las empresas americanas han iniciado un proceso de desmantelamiento de la función, comenzando por las otrora poderosas funciones de administración de sueldos, prestaciones y beneficios. En una encuesta realizada en 1995 en 314 grandes empresas americanas se encontró que el 24 % habían desincorporado por la vía del *"outsourcing"* esta función.

En el mismo sentido, en otro interesante estudio sobre la transformación de la función de Recursos Humanos, **The Corporate Leadership Council** un grupo de Washington D.C. investigó entre 500 compañías miembros, que las funciones de diseño y administración de beneficios, sistemas de información, archivo de personal, prestaciones a empleados, asesoría para el retiro; *"outplacement"*, (recolocación), así como salud y otros programas de apoyo; *pueden ser totalmente desincorporados* para su realización por terceros. Esta decisión, dice el estudio, generará una potencial ventaja competitiva, economías de escala y la reducción del riesgo de conflictos por la inobservancia de leyes.

El informe, concluye diciendo de la manera más cáustica que:

*.. " Así como la guerra es demasiado importante para dejarse en manos de militares, la gente es demasiado importante para dejarse en manos del departamento de recursos humanos".*<sup>115</sup>

Aunque posteriormente fue refutado el artículo por expertos diversos, es claro de que aún en Estados Unidos, sólo una pequeña parte de los gerentes de **RH** concibe su papel en atención al valor añadido que proporciona, teniendo por el contrario la mayoría de ellos, el estilo burocrático del conservador de archivos del viejo jefe de personal.<sup>116</sup>

## 119.2. ¿Pobreza funcional en la Europa del este?.

Si continuamos nuestro recorrido por la otra Europa, de los países del Este, podremos comprobar que la situación de la función es incluso más preocupante, a lo que ocurre en la sociedades desarrolladas.

**En Rusia**, una superpotencia hasta 1989, con una sociedad altamente educada, los cuadros directivos acusan un estilo caracterizado por:

<sup>114</sup> Markowick Michael. "HR's Leadership Role in The Third Wave Era" HR Magazine September 1995 pág. 93

<sup>115</sup> Stewart Thomas " Taking on the Last Bureaucracy" FORTUNE Jan 15 1996 pág. 67 -68.

<sup>116</sup> FORTUNE Mayo 13 1996,105

**Cuadro 1:**

**El estilo ruso de administrar**

Estructuras organizacionales extremadamente jerárquicas.  
El poder esta concentrado en las posiciones de directores los cuales manejan una compleja red de contactos.  
La conducta gerencial es altamente paternalista.  
Los sistemas de administración están orientados hacia el control.  
La información es considerada altamente valiosa y su posesión esta restringida.  
El desempeño es juzgado aislado de los resultados.  
Los contratos de negocio son flexibles y pueden ser modificados unilateralmente en el corto plazo.  
Se tiene mayor aprecio por obtener equipo y recursos de capital que por el conocimiento y las técnicas de mejora administrativas.

Fuente . Rubens Kevin " Changes in Russia: A challenge for HR Magazine Nov. 1995. Pág. 70-80

**En Alemania**, donde a raíz de la caída del muro de Berlín ocurrió una profunda transformación de la sociedad y la economía de la ex - Alemania del Este, y fueron privatizadas en un tiempo récord casi 11,000 empresas. Los departamentos de personal *Kaderabteilung*, tenían una muy baja credibilidad entre otras cosas, por sus antiguas obligaciones políticas ya que frecuentemente emitían reportes para el servicio secreto. Por ello, casi dos terceras partes de los directores de recursos humanos fueron despedidos o jubilados y los directores son relativamente *nuevos*.

A consecuencia de éstos cambios, ha ocurrido, una compresión masiva de puestos de staff de 2000 que había a 200 y los perdedores del proceso, han sido los viejos empleados y las mujeres. Más de un millón de estos trabajadores perdieron su empleo y casi nadie de más de 55 años conservó su puesto.<sup>117</sup>

**En Polonia**, otro país que ha experimentado profundas transformaciones hacia su modernización. Haciendo un rigorista, pero valido resumen, se puede decir que existen tres tipos de prácticas de recursos humanos:

*Compañías recientemente establecidas*: donde la función de **RH**, hace énfasis en la selección, compensaciones, capacitación y desarrollo, evaluación, retención y creación de una cultura de la compañía.

*Compañías en transformación, (privatizadas, reestructuradas o liquidadas)*: donde se presentan más dificultades para los administradores de Recursos Humanos ya que implican procesos masivos de liquidación (*Downsizing*), cambio de cultura, mejores redes de comunicación y capacitación en nuevos puestos.

*Compañías tradicionales* donde no han tenido cambios, aquí la tarea de los ejecutivos de **RH** es intentar implantar nuevas ideas.<sup>118</sup>

**En Checoslovaquia**, durante el régimen comunista, el papel del departamento de personal aunque estaba circunscrito a tareas clásicas como administración de sueldos y salarios, capacitación y desarrollo, y organización del trabajo, se tenía un sistema automatizado, existente desde 1959, el cual,

<sup>117</sup> Cranfield / Dresden research " Cutbacks block creativity" available in the anglo German Foundation, 18 Belford Square, London Wc1A 2LP

<sup>118</sup> People Management " A new profile for polish personnel" 27 July pág. 39

contenía valiosa información sobre la fuerza de trabajo. A raíz de los cambios ocurridos en 1989, se perdió, no siendo substituido por nada equivalente.

Innegablemente el sistema comunista causó una clara depreciación de las áreas de **RH**. En 1991 fue abierto un Departamento de Administración de Personal en la Universidad de Praga y se diseñaron programas con base a los modelos americanos e ingleses, sin embargo existen algunos gerentes que se niegan a cambiar y la transformación de las viejas prácticas ha sido muy lenta.<sup>119</sup>

El repaso de la literatura reciente en revistas y libros se encuentra lleno de disertaciones sobre *“las transformaciones y el futuro de RH”* lo cual, antes se proyectaba al año 2000, pero ahora por su cercanía, suelen usarse otras palabras más generales como *“futuro”* o *“mañana”* o *siglo XXI*.

**En Italia**, por ejemplo, en los artículos especializados, es común leer trabajos sobre la necesidad de transformar el papel de las áreas de recursos humanos de una organización de funciones que generan productos, a una *constelación*, donde una serie de especialistas ofrecen consultoría y servicios especializados, en lugar de los roles tradicionales que mentalmente todos rechazamos en el fondo.<sup>120</sup>

Lo cierto es que en la práctica el perfil operativo y la cara dura de la función se niega a morir.

Para concluir mi argumentación sobre el papel tradicional de la función quisiera terminar citando textualmente al director de **RH** de **IBM** España, cuya opinión sobre la infactibilidad sobre los cambios culturales planeados, no deja de ser ilustrativa de lo que existe en la mente de directores distinguidos de la función de **RH**.

*..” El dirigir recursos humanos es aprender a dialogar, influir, mediar, enfrentarse, pactar o negociar, pero rara vez encauzar una cultura, (...) El conjunto de normas que rigen a una organización es lo que da sentido y orden a los conflictos, cuando estas son incapaces de mantener el conflicto dentro del orden establecido, hay que cambiar las normas: Se produce un cambio cultural” ...*

Es decir, el cambio bajo la percepción de éste especialista, siempre es inercial y el papel del dirigente de recursos humanos es adecuarse a la realidad, no crearla como recomiendan hacer los modernos filósofos de la administración que hablan de crear escenarios de gestión

Abandono aquí mi discurso acusador reiterando que mis críticas al estilo burocrático de la función obedecen más a una denuncia que a una desestimación de los que yo considero una importante función.

Para dar cuerpo a lo que se esperaría de una descripción de la situación de la función de recursos humanos a continuación haré una breve reseña de los reportes más fidedignos que no permiten tener una visión panorámica al respecto.

<sup>119</sup> Koubek Josef “Elevating the HR function” People Management 27 July 1995 pág. 39

<sup>120</sup> Franca Mora “Nuove frontiere e nuove competenze della direzione risorse umane” en Direzione del personale Nov. Dec. 1990. Pag 21

## 120. LA SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EUROPA

Para apoyar mi descripción recurriré a una investigación internacional realizada a lo largo de cuatro años, en Europa bajo el nombre "Proyecto **Price Waterhouse-Cranfield**", que es el estudio más amplio y completo que conozco, el cual fue realizado en 14 países en empresas con más de 200 empleados aplicando un cuestionario estandarizado en un total de 4,456 empresas europeas, siendo mayoritaria la participación de empresas británicas con 1,172. Estas empresas, representan a todas las áreas de la economía, siendo mayoritaria las de manufactura y metalurgia con 21% y 18% del total.<sup>121</sup> Por el esfuerzo realizado, hay que considerar a las conclusiones de este estudio una base sólida para describir la situación de la función en Europa.

Mencionaré las conclusiones obtenidas en 9 dimensiones:

- Estructura del departamento de personal
- Estrategias de recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Flexibilidad y pautas de trabajo
- Formación y desarrollo
- Retribución y beneficios sociales
- Relaciones laborales
- Comunicación con los empleados
- Evaluación del Desempeño

### 120.1. Estructura del departamento de personal

Aquí se estudió el número de empleados del departamento de personal; el grado de pertenencia al *Comité de dirección* del responsable; los años de permanencia del éste; su procedencia; y tipo de titulación. Sobre el número de empleados, se observa que varía de 7 en Irlanda a 59 en Alemania.

En España el 75% de los directores forman parte del *Comité de dirección* cifra tan sólo superada por Francia con el 83% y Suecia con un 76%.

La procedencia del director de personal en países como Alemania y Dinamarca es otras áreas distintas a la de personal. En España en el 39% de los casos procede del mismo departamento.

En cuanto a la permanencia del director, en la mayoría de los países, éste ha estado por media menos de 20 años, no siendo así en España donde 59% de los casos ha estado 11 años o más.

En Alemania, Suiza, Alemania, Dinamarca, Francia, Irlanda, Holanda, Turquía y Reino Unido, los porcentajes más altos de expertos en Recursos humanos provienen de las ciencias empresariales, lo cual también se observa en España.

<sup>121</sup> ESADE – Les Heures "Proyecto Cranfield 1995 Informe de conclusiones sobre las prácticas de recursos humanos en Europa" España pag 45

**Cuadro 2:**  
**Estructura de Recursos humanos**

	Suiza	Alemania	Dinamarca	España	Francia	Finlandia	Italia	Irlanda	Noruega	Holanda	Suecia	Turquía	Reino Unido
Número de empleados	43	59	17	36	37	33	7	27	21	27	17	27	29
Costo de la función por personal empleados	35	41	13	34	25	31	11	25	43	24	23	27	28
Más de 11 Años como especialista de RH(%)	59	68	13	59	58	60	62	52	51	22	73	60	64
% directores en comité de empresa.	60	39	42	75	83	67	53	52	63	41	76	39	53

Fuente: *Elaboración propia a partir de Cranfield op. Cit. pág. 7-9.*

## 120.2. Estrategia de Recursos humanos

Aquí se estudió si las empresas europeas tenían una misión y estrategia corporativa, y dicha estrategia existía por escrito. En el caso de España el 56% de las organizaciones afirman tener en forma escrita una misión corporativa y un 20% no escrita. Esto contrasta con los porcentajes de Suecia 93% con estrategia y misión escrita; Finlandia 89% y Holanda con 86%.

En cuanto las empresas que únicamente tienen la estrategia de recursos humanos, en el caso de España el 52 % afirma tenerla por escrito, contra el 22% que no lo hace. Esta proporción es una de las más altas de Europa junto con los casos de Francia, Irlanda, Turquía y Reino Unido.

En lo que se refiere a la evaluación del desempeño, el 60% de las empresas españolas afirman evaluar sistemáticamente el rendimiento del departamento de personal, datos extremadamente altos, si se considera que los demás países están entre el 28% de Dinamarca y el 50% de Reino Unido.

Además es significativa la alta formalización de las empresas españolas en las áreas clave de Recursos humanos.

**Cuadro 3:**  
**¿Tiene la organización una política para las siguientes áreas de la dirección de personal? España 1995**

	Sí Escritas	Si pero no escritas	No
Compensación y beneficios	54	25	17
Formación y desarrollo	64	28	6
Contratación y selección	57	35	5
Personal joven de alto potencial	22	41	30

Fuente: *adaptado de Cranfield op. Cit. Pág. 10*

### 120.3. Reclutamiento y selección

Por lo que respecta al reclutamiento, en general se observa, que los países europeos prefieren la promoción interna y el uso de la prensa. Es común en Noruega, Suecia, Reino Unido, Alemania y Dinamarca. En el caso de España para la Alta dirección se elige la promoción interna, y el uso de agencia caza talento en cifras cercanas al 40 % respectivamente. En menor medida, los anuncios por periódico 13% y las relaciones personales, sólo en el 12% de los casos.

Estos datos cambian para los mandos intermedios, donde la búsqueda se realiza en el resto de Europa mediante periódico en la mitad de los casos.

Por lo que se refiere a las técnicas de selección de personal, en España ocurre lo que en el resto de Europa. Se usan técnicas tradicionales. En el caso español, la técnica más usada es la entrevista personal que se emplea en el 70% de las empresas, seguida de los impresos de solicitud en 55%, los test de aptitudes y test psicométricos que se usan sólo en el 20% de los casos; las referencias en el 20% y la entrevista de panel con un 18%, y en forma casi insignificante estadísticamente, los centros de evaluación y la grafología.<sup>122</sup>

### 120.4. Flexibilidad y pautas de trabajo

Dentro de los hallazgos relativos a las prácticas de flexibilidad más usadas en Europa destacan ocho fundamentales: trabajo de fines de semana; turnos de trabajo; horas extras; contrato anual por horas; trabajo a tiempo parcial; trabajo temporal/ocasional; contratos por tiempo limitado, trabajo en casa (*Teleworking*); y la externalización de funciones terceros (*Outsourcing*). La descripción de las prácticas más habituales se detallan a continuación:

---

<sup>122</sup> op. Cit pág. 14



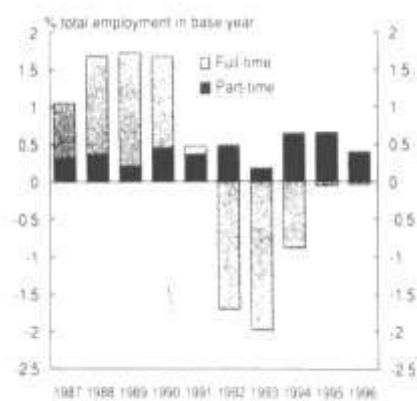
**Cuadro 4:**  
**Flexibilidad del trabajo en Europa.**

Tipo de práctica	Descripción
Trabajo de fines de semana	El 77% de la empresas europeas lo usa. En España éste porcentaje es menor, el 50%.
Turnos de trabajo	El aumento de turnos de trabajo, sólo se hace en el 22 % de las empresas europeas. En los últimos años no ha habido incrementos de esta práctica en el 46% de las empresas.
Horas extras	Esta es una práctica ampliamente extendida en Europa ya que sólo el 2,7% <i>no la usa</i> . En España este índice es sensiblemente más alto: 20%.
Contrato anual por horas	Esta modalidad en realidad no es una manera de combatir el desempleo sino que se usa cuando la estructura del trabajo lo requiere. En los países europeos, como en España, ésta práctica aparece <i>en menos de la mitad</i> de los países.
Trabajo a tiempo parcial	Esta es considerada una de las grandes herramientas de potenciación de la flexibilización. Su uso es extensivo y prevalece en toda Europa con excepción de España y Turquía con el 34 % y el 45 % de empresas que tienen ésta práctica, lo cual contrasta con el 80% y que se observa en otras partes de Europa. En España se ha potenciado esta opción laboral.
Trabajo temporal/ocasional	Son contratos de tiempo completo, pero por periodos de tiempo que pueden ser considerablemente largos. Este contrato es muy usado en Suiza, Dinamarca, Irlanda, Noruega, Holanda, Suecia y Reino Unido. Con más de 90% de empresas que usan ésta modalidad. En el otro extremo estarían Italia y Turquía con menos de la mitad de sus empresas. España es con mucha diferencia según los últimos informes de la Comisión europea como el país que más usa ésta práctica.
Contratos por tiempo limitado,	En Europa y en España, este contrato se usa extensivamente en el 92% de las empresas participantes en la muestra.
Trabajo en casa ( <i>Teleworking</i> )	Sólo el 25% de la empresas reportan esta práctica. En España es del 21%. En general, las modalidades de contratación que aporten flexibilidad geográfica son poco utilizadas en todos los países de Europa. Es posible que recientemente se hayan producido ligeros ascensos en ésta práctica.
Subcontratación ( <i>Outsourcing</i> ).	En 1995, casi las tres cuartas partes del total de empresas encuestadas utilizan subcontratación en mayor o menor medida. España tiene 1%. Esta práctica representa la tercer forma más usada de flexibilización en Europa.

Fuente: Elaboración propia con base en Cranfield op. Cit pág. 17 a 21.

Si bien estos datos son reveladores, no se debe confundir el uso de éstas prácticas en las empresas sin dejar de cuidar su proporción al total de las plantillas de personal. Al respecto, cabe señalar que en España, el 33% de las empresas contratan a menos del 1% de sus plantillas a tiempo parcial y sólo 2% a más del 20% de su plantilla. Esto es importante ya que el trabajo a tiempo parcial en la UE, es la única modalidad de contratación que ha contribuido a crear empleo durante el periodo 1990 –1994. (Ver gráfica 1).

**Gráfica 1:**  
**Cambios en el trabajo a tiempo parcial en la UE durante 1987-1996**



Fuente : European Commission "Employment in Europe" 1997 pág. 19

La mayor parte de las empresas europeas suelen señalar que la razón de los contratos no permanentes es que existen proyectos y trabajos de periodo fijo, y al menos 30% de dichas empresas, afirman pretender reducir los costos con éstas medidas.

Como un efecto colateral, las medidas de flexibilización también han implicado una mayor amplitud de las funciones de los directivos, y de los profesionales técnicos para hacer puestos más polivalentes con medias cercanas al 44%.

Una conclusión general sobre las prácticas de flexibilización en Europa, sería que existe una tendencia progresiva a la flexibilización del mercado laboral tanto por lo que se refiere a las formas de contratación como al contenido de los puestos de trabajo. Las prácticas más usadas son: El trabajo a tiempo parcial; el trabajo temporal; y la externalización de funciones (*outsourcing*).

Contra lo que tradicionalmente se supone, entre los ciudadanos medios, una importante proporción de la gente que acepta trabajos a tiempo parcial, lo hace por conveniencia personal. Según los datos disponibles, al menos el 60% de ciudadanos europeos encuestados por *Eurostat* afirma que *no desea* un trabajo de tiempo completo, dicha proporción es sensiblemente más alta en las mujeres – casi el doble 25 % de hombres contra 60% -. Así mismo, otro 20% indica que la causa, se debe a que se están educando o formando, y tan sólo 20% lo hacen, por no encontrar un trabajo definitivo. Hay otras razones como la enfermedad y la invalidez pero son estadísticamente poco relevantes (1%).<sup>123</sup>

<sup>123</sup> Comisión Europea O.p cit pág. 59.

Otra modalidad de flexibilización, es el trabajo *temporal* – que no debe ser confundido con el trabajo a tiempo parcial ya analizado. Ha sido particularmente utilizado en España donde representa alrededor de *una tercera parte* del empleo total, lo cual, es con mucha diferencia, la cifra más alta de Europa, doblando los números relativos de Finlandia, el segundo país que más lo usa. Esto es explicado entre otros aspectos por la rigidez laboral que existe aún en España.

Ésta modalidad es empleada en toda Europa aún en aquellos países que recientemente han emprendido reformas laborales.<sup>124</sup>

Una práctica que se ha sugerido además de las medidas de flexibilización indicadas es la reducción de la jornada de trabajo de 40 a 35 horas, que en Francia ha sido propuesta a nivel de ley obligatoria. En realidad, como mencionan los expertos, es difícil estimar la repercusión exacta de la reducción del tiempo de trabajo en la creación de empleo, sin embargo, hay consenso en que al menos ha contribuido a mantener el número de personas ocupadas. Esta discusión que ha incendiado los diarios franceses, en realidad, se viene realizando progresivamente desde hace años, no sólo en Francia, sino en toda la **UE**. Entre 1985 y 1990, la semana laboral descendió en conjunto en la **UE** desde algo menos de 40 horas a 39, lo que representa un descenso del 2 % en 5 años. En los cuatro siguientes años –de 1990 a 1994- el total del número de horas trabajadas fue de 4,5%, es decir, se paso de 39 horas a 38,5.<sup>125</sup>

En lo que todos los actores sociales parecen coincidir es en la necesidad transformar las formas de trabajo, introduciendo nuevas formas de cooperación en distintos tipos de organización. La existencia de una tecnología cada vez más amigable hace posible transformar criterios antiguos de organización y dirección de la energía y el talento humano. Un aspecto que preocupa con justa razón a los sindicatos, es la pérdida de derechos de los trabajadores que aceptan estas formas de contracción, lo que debe de propiciar, entre otras cosas, nuevos protocolos sociales donde la flexibilidad y la seguridad no sean mutuamente excluyentes. Es probable que los trabajos de por vida desaparezcan pero esto debe sustituirse, tanto por los gobiernos, como por los patrones y los propios empleados, en altos niveles de *empleabilidad* que garanticen una ocupación y no un puesto, a lo largo de la vida productiva, lo cual implica entre otras cosas el mantener e incrementar constantemente las habilidades aprendidas en la escuela.

Estas tendencias suponen una nueva presión sobre los rígidos esquemas educativos que premian el memorismo. Cada vez es más evidente, que requerimos aprender a aprender, y tener habilidades para manejar la incertidumbre y la complejidad creciente que caracteriza nuestro mundo, sin dejar de autoformarnos, debiendo estudiar prácticamente, a lo largo de toda la vida.

## 120.5. Formación y Desarrollo

A fin de evaluar este aspecto se consideraron: los días anuales dedicados a la formación; la inversión realizada; la forma en que se detectan las necesidades de formación; el modo en que se evalúa la efectividad; y los métodos de formación más usados.

<sup>124</sup> European Commission “Employment in Europe” 1997 op. Cit pág. 51

<sup>125</sup> Comisión Europea “El empleo en Europa” 1995 pág. 41.

**Cuadro 5:**  
**Formación y Desarrollo en Europa**

Aspecto a estudiar	Descripción
Días anuales dedicado a la formación.	Para los directivos se destinan entre 3 y 10 días. En los profesionales y técnicos. El país <i>que más</i> dedica a este aspecto es Turquía con el 39% de sus empresas que ofrecen más de 10 días. Y Noruega en el rango de 5 a 10 días anuales con el 39%. En el segmento de los Administrativos, todos los países consultados coinciden en tener <i>su máximo</i> porcentaje en el segmento de 1 a 3 días. Para operarios también el periodo de 1 a 3 días es mayoritario.
Formas de análisis de necesidades.	Existen varios métodos, algunos de los cuales coexisten. Así, se puede mencionar <i>el análisis de planes y programas</i> que se usa mucho en España pero sólo en el 20% de las empresas de países nórdicos. <i>Las auditorias de formación</i> se usan en todos los países con la excepción de España y Francia. <i>La consulta directamente a la dirección</i> , se usa mucho en Francia –73%– y es una práctica también común en toda la UE. Sorprendentemente <i>la evaluación del desempeño</i> aparece como una práctica no fundamental de detección de necesidades, con la excepción de Inglaterra, Turquía, Suiza y Suecia con porcentajes respectivos de 54%, 52%, 48% y 44%. En España esto sólo representa el 22% de las prácticas. Otro método muy poco usado, es <i>la consulta directamente al empleado</i> . Sólo Turquía y Francia afirman siempre escuchar al empleado en el 34% y 30 % de los casos.
Verificación de la eficacia	Es España el país que más realiza esta actividad con un 83 % de sus empresas seguida de Francia e Irlanda (82% y 78%). El método más usado es la evaluación formal inmediata y la menos común es el <i>Test</i> .
Inversión en la formación	Francia es el país europeo que más invierte en formación con un 4% de su masa salarial en el 43% de organizaciones. Suecia, es el único país que se le podría equipar con un 2 a 4% de la masa salarial en el 32 % de sus empresas. En España lo más común es que las empresas dediquen del 1 al 2% en el 32% de sus empresas encuestadas.
Métodos de formación	Existe un <i>mix</i> de métodos que se usan. Uno de los más populares es <i>la formación en el puesto de trabajo</i> que se usan en el 9% de las empresas. Destaca también <i>el uso de formadores internos</i> . Las empresas de formación externa se usan ampliamente en Irlanda. Los cursos y seminarios internos y externos y existe un notable incremento en el autoaprendizaje particularmente en Reino Unido e Irlanda. Otro método son los programas asistidos por ordenador. Finalmente las <i>tutorías, mentores y asesores</i> son los métodos menos utilizados.
Temas de interés para la formación	Los temas más importantes en la totalidad de los países europeos son: <i>La Dirección y supervisión de personas; las habilidades en el servicio del cliente; la gestión del cambio, la informática y nuevas tecnologías y la gestión de calidad.</i>

Fuente: Elaboración propia con base en Cranfield op. Cit. Pág. 23 – 29.

## 120.6. Retribución y beneficios sociales

Se observa un incremento de las prácticas de retribución variable en toda Europa, siendo España e Italia los países con mayores aumentos en la coyuntura reciente. Sin embargo, los datos obtenidos muestran un estancamiento del uso de *beneficios no monetarios*.

Los sistemas de retribución identificados son: *Los incentivos al mérito, los bonos individuales, los bonos de grupo; el reparto de beneficios; y la compra de acciones.*

Aunque las prácticas cambian mucho por país y tipo de puestos. En los puestos directivos y en los técnicos y profesionales, se usan *los incentivos al mérito*. España, junto con Reino Unido, Suiza, Francia y Turquía, es uno de los países que *también usa el incentivo al mérito* en los puestos administrativos. La segunda modalidad de incentivos más utilizada por los directivos y técnicos europeos, son *los sistemas de bonos y comisiones individuales*. El tercer método más usado es *la participación de beneficios* con la excepción de Francia que lo usa extensivamente en 3 de cada 4 empleados. La opción de *compra de acciones* tan popular en Estados Unidos, en Europa es incipiente. Los *bonos por grupo* son también una práctica rara con la excepción de los países nórdicos donde se aplica en todas las categorías laborales.

## 120.7. Las Relaciones Laborales

En Europa existe una gran diversidad de legislaciones y tradiciones. Un aspecto quizás común es la enorme influencia de los sindicatos, aún cuando éstos como en el caso de España, tenga un número de afiliados muy pequeño en relación con su poder en las negociaciones colectivas que amparan a más de las tres terceras partes de la población activa.

**Cuadro 6:**  
**Porcentaje de personal afiliado en Europa a un sindicato**

	Suiza	Alemania	Dinamarca	España	Francia	Finlandia	Italia	Irlanda	Noruega	Holanda	Suecia	Turquía	Reino Unido
0%	12	1	0	4	8	0	2	14	3	1	0	33	18
1-25%	44	10	2	56	70	2	12	4	4	44	2	2	21
26-50%	15	17	7	15	8	4	34	9	6	20	4	10	19
51-75%	10	19	19	6	5	15	15	24	15	9	9	15	23
76-100%	5	4	67	2	2	76	36	48	72	4	84	37	14

Fuente: *Elaboración propia a partir de Cranfield op. Cit. Pág. 35.*

Como se observa existe una tradición franco-española de baja sindicalización ya que sólo el 7% de las empresas francesas y un 8% de las españolas reconoce tener más de la mitad de sus empleados afiliados. En los países anglosajones existen altos niveles de sindicación y en los países nórdicos éstas tasas llevan a los niveles más altos. Suecia y Finlandia con más de las dos terceras partes de los empleados afiliados en el 84% y el 76%.

Si bien las negociaciones laborales con las excepciones de rigor no suelen ser reivindicativas sino cooperativas conservadoras del empleo. En Inglaterra y Holanda esta influencia sindical ha decrecido.

En la mayor parte de las empresas europeas existen los llamados **comités de empresa**, que son comités consultivos conjuntos empresa - sindicato. En los países escandinavos, Francia, Holanda y España hay este tipo de comités en más de las tres cuartas partes de las empresas, siendo por el contrario, raros en Turquía e Irlanda. Por lo general, estos comités duran más de tres años. Entre los temas de trabajo que tratan están los relativos a: la calidad del trabajo, el desarrollo de nuevos productos; y; la flexibilidad, polivalencia de las tareas y grupos para analizar problemas<sup>126</sup>

<sup>126</sup> op. Cit. Pag 36 –37.

## 120.8. La comunicación con los empleados

Aquí existen también diferencias regionales, en general en las empresas europeas la comunicación es descendente.

Existe una tendencia al incremento del uso de la información verbal, pero cuando los asuntos son importantes, se opta por mayores grados de formalidad.

Las nuevas tecnologías han estimulado recientemente el uso del correo electrónico y de intranet.

Otra práctica que merece ser destacada, es la preferencia por informar a los empleados más sobre la situación financiera, manteniendo reservas al hablar de la estrategia empresarial futura. En los países escandinavos es frecuente la comunicación directamente a la Dirección por parte de los empleados.

El uso del buzón de sugerencias y de los Círculos de calidad no están muy extendidos.

En España, con respecto a los aspectos de comunicación y cultura uno de los más importantes hallazgos, fue el comprobar una orientación predominante entre los Directores de personal, es hacia la cultura burocrática.

En aras de la objetividad cito textualmente:

*...” los valores y actitudes que se utilizan son el control impersonal ejercido por estructuras y contratos que establecen sistemas de reglamentos rígidos sobre como dirigir la empresa. El hacer las cosas es más importante que los porqués, la desconfianza es el atributo más tangible que no permite aprovechar los recursos de las personas. Cuanto mayores son las empresas más despersonalizadas y anónimas se convierten, más tienden a la burocracia que genera ineficiencia, desencanto y desmotivación en el puesto de trabajo.”...<sup>127</sup>*

En España, la situación ofrece contrastes interesantes, ya que pese a tener prácticas digna de emulación que he ido destacando a lo largo de la presentación, se observa un crecimiento de la influencia de los sindicatos que es contraria a su grado de afiliación. La causa aparente de esta contradicción radica en el hecho de que los efectos de la negociación salarial y de condiciones que realizan las grandes centrales obreras (UGT y Comisiones Obreras) son extensivas a los demás empleados independientemente de su condición de afiliados o no.

De acuerdo a un estudio piloto realizado por el *Instituto de Empresa*, en abril de 1995, había una alta concentración de la energía y la actividad en aspectos como la Administración de personal, la ubicación de recursos y la dotación oportuna de recursos humanos, esto es: contratación, capacitación y selección, y reclutamiento de personal.

Pese al discurso modernizante, el promover un estilo de dirección participativa y flexibilizar las relaciones laborales, se desestima, concediéndosele escasa importancia en la práctica. De acuerdo a éste informe, el papel de los directores ésta caracterizado más por ser el agente negociador de la dirección ante conflictos laborales, muy ubicada en su papel de asesor de la dirección, en las preocupantes relaciones

<sup>127</sup> Price Waterhouse -ESADE -Cranfield” Tres años de investigación internacional de la gestión estratégica de Recursos Humanos 1992 informe de conclusiones pág. 4

laborales, limitándose a ejecutar sus instrucciones, desarrollando las políticas o programas establecidos.<sup>128</sup>

Finalmente para cerrar este apartado he considerado destacar de un modo especial los hallazgos de la investigación Cranfield sobre la evaluación del Desempeño.

## 120.9. Evaluación del Desempeño

Más de las tres cuartas partes de las empresas suizas y holandesas realizan evaluaciones de sus empleados en todas las categorías. En una proporción menor sobre todo con los operarios lo mismo ocurre en Suecia, Turquía y Reino Unido. En el extremo opuesto en Noruega, Finlandia y Dinamarca donde no hay una gran tradición de evaluar el desempeño de los empleados. En la mayor parte de los países europeos el sistema más utilizado es la evaluación mediante la opinión del superior inmediato. En Reino Unido la autovaloración se usa en el 94% de las empresas. Los objetivos de la evaluación del desempeño son básicamente dos: Detectar necesidades de formación – en el caso de España en el 75% de los casos y más del 90% en empresas suizas, suecas, irlandesas y británicas, y reorientar las remuneraciones.

**Cuadro 7:**  
**La evaluación del desempeño en Europa**  
**(% de empresas que la llevan a cabo)**

	Suiza	Alemania	Dinamarca	España	Francia	Finlandia	Italia	Irlanda	Noruega	Holanda	Suecia	Turquía	Reino Unido
Directivos	88	39	41	58	83	34	44	74	34	77	86	72	89
Profesionales /Técnicos	93	52	39	74	74	44	61	66	26	79	72	79	84
Administrativos	86	50	37	59	57	41	53	57	19	76	81	73	75
Operativos	80	48	20	48	43	32	41	30	17	75	54	57	44

Fuente: Cranfield op. Cit pág. 30

En España los objetivos más importantes aparte de los señalados son: el potencial de promoción (67%); la remuneración con base al mérito individual (63%), y las necesidades corporativas de información (62%). A excepción de la coincidencia en el primer aspecto señalado, en Europa hay una gran disparidad de criterios por lo que se refiere a otros objetivos a cumplir.

## 121. NUEVAS TENDENCIAS

### 121.1. La reducción de plantillas (Downsizing)

Esta se ha convertido a partir de la década de los 90's en una de las nuevas habilidades que debe tener un gestor de recursos humanos. Tan importante como los procesos de reclutamiento y selección de personal, la administración de reducción de plantillas es en nuestra época dominada por fusiones

<sup>128</sup> Rojo Pilar " Que es lo importante de la gestión de los RRHH para el año 20002 " Cuadernos de Gestión no. 6 Octubre de 1995.

empresariales, alianzas estratégicas y competencia Global, una asignatura obligada que permite enfrentar, y en la medida de lo posible, planificar las reducciones de personal.

Existen cinco aspectos claves que están normalmente involucrados en un proceso de reducción de personal:

*Excesos cualitativos.* Esto es cuando se tiene personal con cualificaciones más altas de las necesarias. Esto suele ocurrir cuando hay una reducción de órganos y ejecutivos y especialistas de alto nivel, resultan innecesarios en la nueva organización.

*Discordancia en tamaño.* Hay partes de la empresa que están sobre dimensionadas, y generan costos con efectos multiplicadores aun cuando el número total de empleados no sea un problema en si mismo.

*Periodos de tiempo que se producen excesos.* Existen demandas estacionales como periodos vacacionales, o bajas cíclicas en la demanda que afecten los precios de productos y servicios y hacen necesarios ajustes de personal.

*Retiros voluntarios.* Que se producen por decisiones personales de los miembros y que pueden incluir estrategias como las jubilaciones espaciales y los contratos por tiempo parcial.

*Necesidad de despidos individuales o colectivos.* Es necesario diferenciar ambos aspectos porque pueden caer en legislaciones laborales diferentes en procesos de negociación complicados. Sin embargo aquí sí se trata de identificar si es un elemento opuesto al proceso de cambio o es un grupo opuesto a la estrategia corporativa.

Las crisis a las que necesariamente se enfrenta una organización durante su desarrollo plantean a veces oportunidades. Las causas de estas crisis pueden obedecer a diferentes factores concomitantes tales como: retrocesos y disminuciones en la demanda nacional o internacional; Progresos técnicos, que hagan innecesario cierto tipo de trabajos manuales o de trabajos no especializados; La reorganización de la empresa, mediante técnicas nuevas, - a veces brutales, como la reingeniería de procesos, - se puede hacer evidente, que áreas completas, no contribuyen a añadir valor y que por lo tanto deben desaparecer.

Así mismo, dentro de éstos detonantes de crisis no podemos olvidar los errores directivos, que pueden haber hecho crecer en forma desmedida la empresa en periodos de expansión y vacas gordas, que hacen inviable la existencia de pesadas estructuras de personal al cambiar la coyuntura.

Dentro de las estrategias de reducción, destacan por su importancia dos tipos distintos:

### **121.2. Las medidas suaves de reducción de excesos, llamadas (*Management by chance*)**

Incluyen las reducciones de tiempo de trabajo tanto colectivos como individuales. Lo cual puede incluir reducir los turnos de trabajo o establecer ciclos de producción más cortos. O bien las medidas individuales que pueden incluir acciones como ofrecer vacaciones (no pagadas), por ejemplo periodos sabáticos para directivos, periodos adicionales a las madres para la educación de sus hijos, así mismo, estas medidas pueden incluir la reducción o eliminación del tiempo extraordinario.

Estas medidas, sin embargo, tienen sólo un efecto de corto plazo y si la situación de la empresa es desesperada, pueden resultar contraproducentes.



Otra medida (que se encuentra prohibida por la legislación en algunos países) puede ser la reducción de categoría y salarios.

Dentro de este grupo de medidas suaves, falta nombrar la reestructuración de funciones o la redistribución de cargas de trabajo que puede ser muy útil para reestructurar los contenidos del trabajo y es lo que se llama comúnmente rediseño de puestos.

El otro grupo de medidas consideradas suaves, tiene que ver con la terminación de contratos de trabajo que pueden ser individuales o colectivos.

**Cuadro 8:  
Técnicas suaves y duras usadas para la reducción de plantillas  
de personal**

<b>•Técnicas suaves</b>	<b>•Técnicas duras</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Reducciones de tiempo colectivas</li><li>•Reducción de tiempo individuales</li><li>•Jubilaciones anticipadas</li><li>•Años sabáticos sin pago a directivos</li><li>•Aumento de vacaciones sin pago.</li><li>•Redistribución de funciones y rediseño de puestos.</li><li>•Reducciones de categoría y salario</li><li>•Terminación de contratos temporales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Eliminación de contratos temporales que llevan años</li><li>•Despidos individuales</li><li>•Compresiones y reducciones masivas de personal</li></ul>

Fuente : *Elaboración propia*

Otras medidas suaves, son las jubilaciones anticipadas en condiciones especiales, es decir, de aquellos trabajadores que no han cumplido con el tiempo exigido por la ley pero que se les jubila para reducir la presión de los recortes.

Cuando se decanta por ésta técnica, es necesario contabilizar muy bien el costo futuro de las pensiones a valor presente, ya que este tipo de medidas son populistas y generan graves cargas financieras en empresas donde no existe sistemas de pensiones estatales.

En una empresa mexicana petrolera en la que trabaje por años la edad promedio de los jubilados era de 55 años en 1993, cuando se hizo el primer censo. Con una edad legal de 65 años, los jubilados de esta empresa, con un promedio de vida superior (79 años) a la media mexicana que es de 72 años, constituían una impresionante carga financiera, por su juventud, y su número, ya que eran representaban, entonces la tercera parte de la fuerza laboral activa. Todo esto, por el abuso en las jubilaciones anticipadas que fue realizado por años durante una época de fortaleza extraordinaria de la cúpula sindical que había sido cooptada por el gobierno mexicano y que gozaba de niveles de privilegios en recompensa por su complicidad al régimen. Dicha política fue implementada sin ninguna idea de sus

costos futuros. Esto tampoco importaba, ya que los benéficos de la empresa eran tan descomunales que era fundamental contar con un sindicato amigo

#### **121.2.1. ELIMINACIÓN DE PLAZAS “TEMPORALES”.**

Dentro de las *técnicas duras* destaca la terminación de trabajos “*temporales*” y los despidos. En las plazas temporales se debe tener cuidado ya que en México se trata por lo general de plazas que llevan años con esta denominación. En este país existe una creciente conciencia de los derechos sociales y una sociedad civil más atenta a los abusos. Estas medidas pueden generar justificadas protestas y grandes presiones sociales.

Esta medida que suele ser muy utilizada tiene el inconveniente de que muchas veces se tiene trabajos temporales - que han tenido esta calificación por años - y por cuestiones de oportunismo sindical o patronal, en momentos de crisis se pretenden eliminar, generando casi siempre conflictos que en legislaciones protectoras de los trabajadores significaran una demanda laboral perdida para la empresa, y la obligación de recontratar a trabajador que ha ganado su demanda pagando encima salarios caídos. Por lo tanto, en estos casos, la sugerencia es asegurarse que la materia de trabajo efectivamente ha sido temporal y esto éste claro en los contratos.

#### **121.2.2. DESPIDOS**

Los despidos pueden ser: individuales y colectivos.

Al igual que otras técnicas de administración de recursos humanos la reducción de plantillas deben estar basadas en la planeación y el control.

En la práctica esto tiende a distorsionarse por la tendencia a manejar los recortes como un secreto de Estado, *top secret*, dando pie a la aparición de rumores que contribuyen a la baja de la moral y a la salida del personal más valioso.

Por ello en cualquier estrategia de reducción de personal, se debe desplegar toda una estrategia de comunicación, informando primero a los representantes de los trabajadores si es que los hay. Todos los miembros de la Alta dirección deben estar enterados de los recortes y de sus causas, y algo fundamental: *de los criterios* que se han de seguir para seleccionar al trabajador que deberá ser despedido o desincorporado de la empresa. Estos criterios deben ser transparentes y comunicados a todo el personal. Estas reglas de despido deben ser claras y justas y aunque suene tonto y redundante decirlo apegadas a la ley.

Existen algunos instrumentos de apoyo que deben ser considerados:

Diferenciar los grupos que van a ser afectados por los despidos

Establecer diálogos separados con los afectados

Crear sociedades de capacitación y formación

Establecer medidas de recolocación (*outplacement*) para paliar los impactos sociales de la reducción.

La experiencia demuestra que el personal que suele estar más afectado por los recortes tiene las siguientes características:

Es mayor de 40 años.

No tiene la formación profesional terminada.

Forma parte del grupo con más larga pertenencia a la plantilla.

Son altos mandos o ejecutivos o especialistas en funciones duplicadas y abundantes.<sup>129</sup>

Están ampliamente documentados los efectos de baja en la moral colectiva, que generan los procesos de despido, sobre todo cuando no hay la percepción de justicia o de que ha sido afectado, personal valioso injustamente.

Desde el punto de vista psicológico una persona que recibe la noticia de que será despedida experimenta un proceso de cinco fases:

Shock

Esperanza a un desmentido

Agresión e intención de defenderse

Depresión

Tristeza

La tarea por tanto de un buen gestor de recursos humanos y un directivo es identificar en que fase, se encuentra la persona, debiendo insistir en la necesidad de que las entrevistas de despido se conduzcan en un clima de privacidad y respeto para el afectado.

Otro aspecto importante a considerar, es la oportunidad en la noticia de despido. No se recomienda que esta sea a inicio de unas vacaciones, sino al inicio de una semana de trabajo, un lunes preferentemente. Psicológicamente, es importante considerar que una noticia de despido afecta todos el entorno de la vida de una persona, sus contactos sociales y su familia. El despido tiene muchas implicaciones negativas por lo cual debe ser siempre la última opción en las medidas de reducción de plantillas.

Adicionalmente a las tareas que debe de desarrollar el área de recursos humanos, o por lo menos propugnar por su constitución, cabe mencionar los *centros de información* o *sociedades de ocupación*. Estos centros son sociedades colectivas que se integra en red y tiene el propósito de *reciclar* las habilidades mediante formación, para una pronta recolocación. Una práctica internacional es contratar para este servicio a una empresa exterior, ya que puede sonar cínico ayudar con una mano y golpear con la otra.

### **121.3. Recolocación (*outplacement*)**

Esta técnica es una de las aplicaciones relativamente más reciente dentro de la administración de recursos humanos. Fue desarrollada en los Estados Unidos a finales de los 60, sin embargo no se ha aplicado en forma común hasta la última década del siglo XX.

La idea se basó en el trato que recibían los militares retirados luego de su fase de licencia dentro del ejército.

La recolocación (*Outplacement*) se inicia con la contratación por parte del patrón o empleador de un asesor de personal, el cual inicia un trabajo en tres etapas:

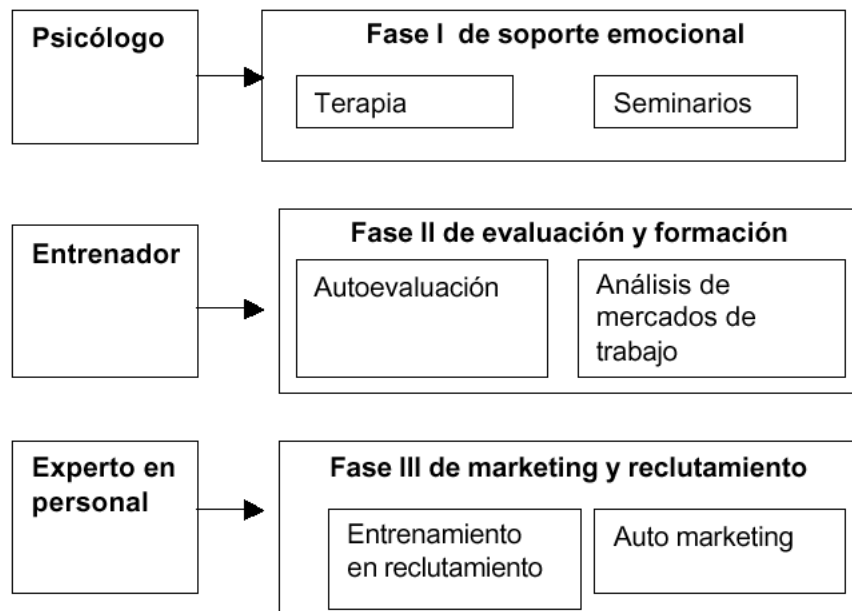
<sup>129</sup> Rainerr Marr . García Echevarría “ La dirección corporativa de recursos humanos” Díaz Santos 1997 – España pág. 233

En la primera etapa se desarrolla una tarea de terapeuta y psicólogo que es la etapa donde el personal afectado experimenta miedos existenciales y una pérdida de la autoconfianza por la noticia. La cual será más o menos grave en la medida en que sea más inesperada la noticia de su cese.

En la segunda etapa, se inicia un trabajo de recopilación e inventario de las cualidades de la persona. La cual busca estudiar los puntos débiles y fuertes de cada individuo y su trayectoria. El propósito es detectar las áreas del conocimiento que son débiles y en las cuales debe trabajar mediante formación el trabajador afectado, previo estudio del mercado de trabajo. Luego el perfil de necesidades y capacidades se comparará con el de los puestos existentes en el mercado de trabajo.

En una tercera y última etapa, el asesor realiza una labor de promotor enseñando al trabajador, a realizar marketing personal para la venta de su propia imagen. Se prepara el currículum, y se ofrecen a clientes de la empresa, a proveedores y al mercado en general, llegándose en algunos casos hasta las negociaciones contractuales convirtiéndose el departamento de personal en una especie de agencia de trabajo.

**Gráfica 2:  
Recolocación (Outplacement)**



Fuente *Elaboración propia a partir de Rainerr Marr . García Echevarría "La dirección corporativa de recursos humanos" Díaz Santos 1997 – España pág. 235*

La realización de estrategia de *recolocación* no es algo barato ya que se estima que cuesta a la empresa aproximadamente un 20 % del sueldo anual del trabajador afectado. Sin embargo, éste alto costo se ve

recompensado con creces por la imagen pública favorable y la corriente de opinión de la comunidad sobre éstos aspectos que premia frecuentemente con fidelidad a los productos e incluso publicidad en diarios por la aplicación de estas políticas humanistas consideradas socialmente protectoras del bienestar. Otro efecto muy importante es que la gente que se queda en la empresa tiene la percepción de que la empresa donde trabajan se preocupa por su gente y seguramente si se comunica bien las causas del proceso y éstas desde luego son justas, se comprometerán más con ella en el futuro.

Otra medida que suelen aplicar como alternativa algunas empresas, es llevar a cabo el proceso de *recolocación* descrito con recursos propios, casi siempre del mismo departamento de personal de la empresa que al tener ociosas a las áreas de selección de personal las reorientan a estas tareas. Y aunque esto es bastante lógico y racional, su aplicación no tiene nunca el mismo efecto y no es desusual la resistencia y el fracaso de estas medidas que pueden hacer pensar a los trabajadores que la empresa utiliza un doble discurso: Con esta mano te mato y con la otra te ofrezco un flor. En general y cuando las condiciones económicas lo permiten se recomienda la opción de asesor externo.

## 121.4. Teletrabajo

Uno de los aspectos sobre lo que más se habla en los últimos años es las posibilidades que se abren con el impresionante desarrollo que han tenido los sistemas de comunicación, la versatilidad de los ordenadores y el teléfono móvil que en definitiva han facilitado la exploración de nuevas formas de organización del trabajo. Dentro de éstas destaca la oficina virtual y el llamado teletrabajo.

La lógica que se suele promover con la apología de estas nueva forma de organización, es el ahorro potencial por alquiler de oficinas, traslados, uso de vehículos, y consumo de horas hombre por el desplazamiento de empleados que viven frecuentemente en las afueras de las grandes ciudades.

Se distinguen en la actualidad un total de 5 formas diferentes de teletrabajo o de la llamada también *oficina virtual*. Estas se clasifican en atención al grado de movilidad de los trabajadores que se acogen a ellas.

**Cuadro 9:  
Formas de teletrabajo**

Formas de teletrabajo	Descripción
<b>Teletrabajo ocasional</b> <i>telecommuting</i>	Es la forma más común que los empleados combinan el trabajo en la oficina tradicional con el trabajo ocasional en el hogar. Es decir, tienen sus oficinas y de manera ocasional trabajan en casa.
<b>Alquiler de oficinas en centros de negocio</b> <i>hoteling</i>	Los trabajadores alquilan un espacio en un centro de negocios en el cual suele haber apoyo secretarial, café, fax, ordenadores con correo electrónico, conexiones para ordenador portátil y teléfonos. Se Evita desplazamientos a las oficina y no son espacios fijos sino que se comparten.
<b>Trabajadores en movilidad relativa</b> <i>thered workers</i>	Los trabajadores fichan por la mañana y reciben un teléfono móvil y un ordenador portátil y se mueven por la oficina y sus alrededores
<b>Empleados que trabajan en su casa</b> <i>home workers</i>	Son empleados que tiene una oficina propia en casa y que no se desplazan a la oficina matriz salvo ocasionalmente.
<b>Trabajadores con</b>	No tienen oficina en casa y suelen estar en la carretera o en la calle durante toda su

<b>movilidad total fully mobile</b>	jornada. Son casi siempre empleados de ventas o servicio al cliente.
-------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia a partir de Davenport – Thomas – Pearlson Keri “ Un brindis por el Teletrabajo “ Harvard deusto Business Pág. 28 42 también en sloan management –review ref. 1055.

De acuerdo con una investigación realizada en Estados Unidos entre las 100 de las 500 empresas más importantes clasificadas por la revista *Fortune*, la mayor parte de las empresas que emprenden un programa de oficina virtual lo hacen por ahorrar costos de alquiler.

El teletrabajo ocasional *Telecommuting* es la forma más utilizada de teletrabajo en las empresas norteamericanas, sus principales beneficios son la flexibilidad y el aumento de la productividad.

Las oficinas compartidas *Hoteling* tienen la desventaja, que no siempre ofrecen ventajas adicionales al trabajo en casa y al no disponer de un espacio fijo tampoco existe la idea psicológica de pertenencia a una empresa que es una de las cuestiones psicosociales más importante para una persona que trabaja.

Las ventajas supuestas del trabajo de movilidad parcial *thered workers* es supuestamente la creatividad ya que presumiblemente es estimulante estar por distintas áreas a lo largo del día. En la práctica ha causado problema ya que los trabajadores dicen que no pueden concentrarse bien.

Las ventajas supuestas del trabajo en casa en la versatilidad que tienen los trabajadores para organizar su tiempo. En la práctica esta demostrado que cuando los empleados no tienen espacio suficiente o tiene hijos pequeños en general son menos productivos que lo que podrían ser en una oficina tradicional. Además se critica que, el ahorro de la empresa en reducción de sus oficinas, se los transfiere injustamente al trabajador que casi siempre debe reservar una habitación de su casa a su “oficina virtual”.

La ventaja principal del trabajador *fully mobile* es que pasa más tiempo con los clientes lo cual se supone que es bueno. Con un teléfono portátil es fácil saber donde están y localizarles, con los cuales el control parece asegurado ya que se relaciona además con un programa de atención.

Aunque el teletrabajo es una nueva forma de organización que tienen beneficios innegables, algunas empresas que han realizado éste experimento han regresado al uso de oficinas tradicionales (*Xerox*). Sus principales inconvenientes son la pérdida de control, la falta de contacto humano entre trabajadores, y el hecho de que muchas veces el costo de ahorro de alquiler de costosas oficinas se diluye con la pérdida de la pertenencia, la baja productividad o bien que los costos de alquileres resultan inferiores al costo de coordinación. Las empresas que suelen usar el teletrabajo de acuerdo a la investigación ya indicada son: Empresas de tecnologías de la información (*IBM, AT&T etc.*); empresas de productos de consumos (*Foto Lay, Procter & Gamble*); y empresas de servicios profesionales (*Gemeni consulting, etc.*). Las funciones que se realizan mediante teletrabajo de manera más habitual son aquellas dedicadas a la venta y servicio al cliente, las funciones de apoyo técnico, el desarrollo de nuevos productos, ingeniería e investigación y la gestión en general.

Algunas empresas también han usado esta modalidad como una alternativa a los despidos. Las mujeres con hijos o, los tele trabajadores con hijos pequeños y las personas solas, suelen apreciar mejor este tipo de esquemas de flexibilización.

El teletrabajo supone un nuevo conjunto de habilidades de gestión para los profesionales de recursos humanos. Empresas como *Hewlett Packard* que han emprendido estos programas, establecen cursos de

formación tales como: programas de simulación, reuniones de trabajo, técnicas de supervisión a distancia, nuevas tecnologías. Así mismo, realizan gestiones o foros trimestrales para compartir experiencias y aprendizaje y reuniones de evaluación.

Como ya he indicado las tecnologías han favorecido la aparición de éstas nueva forma de trabajo de ellas cabe mencionar a: el fax, los ordenadores portátiles, *modems* de alta velocidad, buzón de voz, las redes móviles de datos (*celula data network*), el correo electrónico, la red digital de servicios integrados, los teléfonos móviles, los buscan personas (*paggers*), los sistemas personales de comunicación **PSC**, los satélites de muy pequeña apertura **VSAT** y otras aun por descubrirse.

Sin demeritar su potencialidad y sin desestimar tampoco sus inconvenientes, es necesario decir que la oficina tradicional que algunos dan prematuramente por muerta seguirá existiendo ya que las personas son seres sociales y para muchos la interacción con otros, el calor humano y la charla que uno entabla en la cola de la cafetería es a veces tan importante como el trabajo mismo.

## 121.5. Gestión del conocimiento

La transmisión del conocimiento se lleva a cabo desde hace siglos e históricamente se ha trasladado de generación en generación vía oral o escrita. Formas primigenias de Gestión del conocimiento se realizan desde hace siglos. La biblioteca de Alejandría, las charlas y los diálogos entre Sócrates que Platón consigna en sus obras, los eventos que hacia Aristóteles en la *Academia* son formas de transmisión de conocimiento. Recientemente la tecnología ha abierto nuevos canales por lo cual la sabiduría que antes un sólo podía coger si tenía la fortuna de estar junto a alguien sabio, ahora esta disponible para aquellos que saben manejar las nuevas tecnologías.

La diferencia fundamental es que la gestión de conocimiento de la que nos ocuparemos tiene un énfasis colectivo más que individual. Sus aplicaciones en una organización son enormes y es posible realizar grandes ahorros al realizar una adecuada gestión del conocimiento.

### Definición de Gestión de conocimiento

*Es la capacidad que tienen una organización para identificar, agrupar, ordenar, y compartir el conocimiento que tienen sus integrantes creando un foro virtual donde las experiencias individuales y los conocimientos, se suman en un espacio que puede ser accesible a todos sus miembros.*

La **gestión de conocimiento** es uno de los conceptos más vanguardistas de la Administración contemporánea. Esta idea fue originalmente concebida por el japonés **Nonaka**, quien a su vez se inspiró en el filósofo **Nishida** el cual afirma que ciertos conocimientos y habilidades vinculados a las habilidades básicas de un negocio (*core business*) pueden ser transmitidos de un miembro a otro de una organización. **Nonaka** rescata un concepto de la filosofía japonesa llamado "*Ba*" que es un espacio el cual puede ser físico, mental o virtual donde el conocimiento trascendente que él llama conocimiento *tácito*, se transmite de una manera oral ó mediante actitudes y valores. El gran reto de nuestros días es trasladar este conocimiento a grupos y luego externalizarlo a la organización y fuera de ella para que se convierta en *conocimiento explícito*.

El conocimiento *tácito* como el conocimiento individual esta compuesto por ideas, intuiciones y habilidades. Dicho conocimiento esta íntimamente ligado a las personas y determina sus conductas. Por

ello es más difícil de compartir, puesto que en muchas ocasiones es muy difícil de articular o verbalizar. Es muy frecuente conocer a grandes pintores o escultores que cuando se les inquiriere como es que hacen esas maravillas, son incapaces de verbalizar de una manera coherente el genio que les habita.

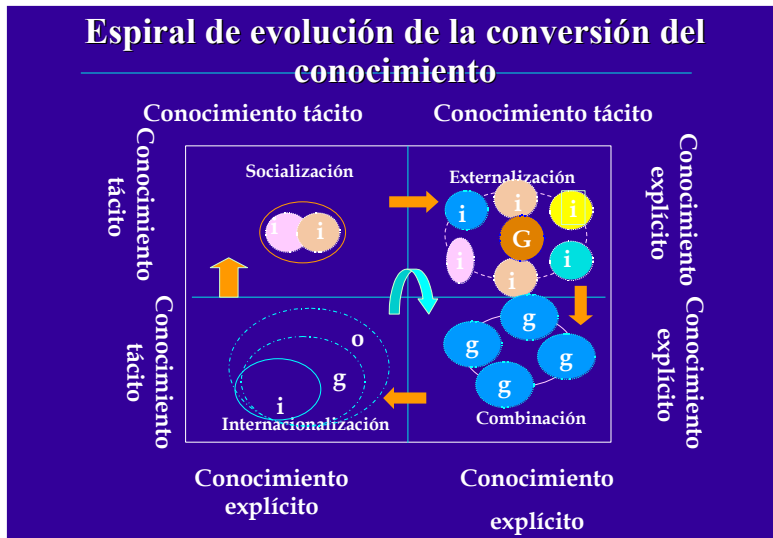
Las nuevas tecnologías de información han permitido que la transmisión y gestión de conocimiento pueda ser una realidad. Aunque la disposición y uso de tecnologías de información no implica necesariamente que la transmisión de conocimiento ocurra ya que existe un trasfondo cultural en ello. Es decir, se debe estar dispuesto a compartir lo que uno sabe. Si esta disposición no existe ningún sistema de comunicación por ágil que sea lo podrá conseguir.

El conocimiento no debe de ser confundido con la información. La fría agrupación de datos en un archivero no es conocimiento ya que los datos carecen de sentido si no se enmarcan en un contexto (**Stewart 1997**). La información es transformada en conocimiento sólo cuando una persona lee, *entiende, interpreta y aplica* la información a una situación específica. El conocimiento llega a ser visible cuando la experiencia de las personas ponen en practica las lecciones aprendidas a lo largo del tiempo. Es verdad que el conocimiento de una persona puede ser para otra información. Si esta persona no puede entender y aplicar la información para nada, continua siendo información. Sin embargo, otro individuo puede tomar la misma información, entenderla e interpretarla en el contexto de su propia experiencia previa y aplicar el nuevo conocimiento adquirido para tomar decisiones o redefinir un procedimiento. Adicionalmente una tercera persona puede tomar algunas piezas de información y a través de su propia experiencia o lecciones aprendidas en el pasado aplica el conocimiento de manera que la segunda persona nunca hubiese imaginado. Cada nueva ganancia en los espacios de conocimiento puede ser sumamente importante. (**Pascarella 1997**). El conocimiento reside en las personas y es producto del conjunto de sus experiencias. A través de la interacción social, las personas comunican sus experiencias y conocimientos, a veces de manera no verbal a través de actitudes y valores. (**Berger y Lukman 89**) proponen la existencia de un conocimiento en el nivel social al que las personas se suman mediante procesos de socialización. En el ámbito de una organización el conjunto de rutinas organizacionales así como los rasgos fundamentales de la cultura organizacional condicionan este conocimiento. La epistemología corporativa (**Krogh, Ross, Sloucum 1994**) enfoca el problema entre la teoría del desarrollo de (**Popper 1969**) y la visión de la acción social de (**Polan1962**).

### 121.5.1. **MODELOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

El modelo más conocido y aceptado de gestión del conocimiento es el de **Nonaka y Taheuchi (1995)** que diferencia el conocimiento tácito y explícito aplicándolo a la acción por medio de la conversión de éstos entre sí. Según ellos existen costos de conversión al trasladar ambos tipos de conocimientos. Esa conversión es posible aunque es ciertamente difícil.





Fuente: Nonaka- Ikujiro- Cono Noboru " The concept of "Ba" California ;Management review vol. 4 no.3 Spring 1998. pag. 43

Siguiendo a **Nonaka (1995)** se puede dividir los tipos de conocimiento en dos:

**Conocimiento Explícito.** Se trata del conocimiento basado en datos concretos, con los que sería suficiente su conocimiento para el aprovechamiento de los mismos, sin necesidad de interpretación alguna, expresándolo de una manera simple es "la teoría".

**Conocimiento Tácito.** Este tipo de conocimiento es el que no está registrado por ningún medio y que solo se obtiene mediante la adquisición de conocimientos de manera práctica y sólo es posible transmitir y recibir consultando directa y específicamente al poseedor de estos conocimientos.

El conocimiento explícito es aquel que puede ser expresado en palabras y en números, puede ser fácilmente transmitido y compartido en forma de procedimientos codificados, fórmulas científicas o principios universales. En contraste con él, el *conocimiento tácito* está muy personalizado y su formalización es compleja. Por tanto, es difícil de transmitir ya que no ha adoptado una forma explícita. Las habilidades profesionales se componen también de elementos subjetivos que aumentan o reducen su valor. En el recuadro se pueden observar las principales formas de transformación de los tipos de conocimiento.

Los cuatro procesos de conversión del conocimiento son los siguientes:

Tácito a tácito (socialización). Los individuos adquieren nuevos conocimientos directamente de otros.

Tácito a explícito (externalización). El conocimiento se articula de una manera tangible a través del diálogo.

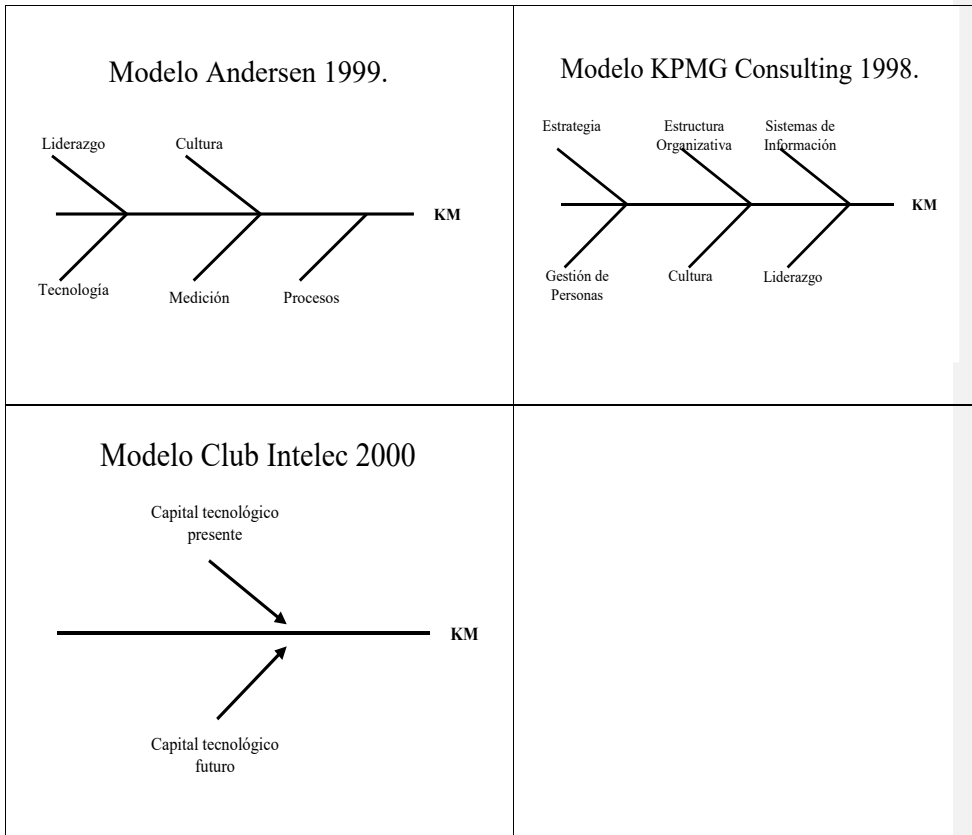
GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Explícito a explícito (combinación). Se combinan diferentes formas de conocimiento explícito mediante documentos o bases de datos.

Explícito a tácito (internalización). Los individuos internacionalizan el conocimiento de los documentos en su propia experiencia.

En este modelo los trabajadores expertos son considerados como repositorios vivos geográficas organizativas facilitando a la vez la socialización y la creación de relaciones de conocimiento y las personas son mucho mas flexibles que cualquier ordenador o cualquier manual. Para ello se generan las cuatro grandes etapas señaladas que permiten crear conocimiento y aplicarlo en las proximidades

Existen otros modelos de gestión del conocimiento como el de *Andersen Consulting* que propone su medición a partir de las variables liderazgo, Cultura, Tecnología, Medición y procesos. Otros modelo del grupo *KPMG consulting* mide la estrategia la estructura organizativa, los sistemas de información la gestión de personas , la cultura y el liderazgo:

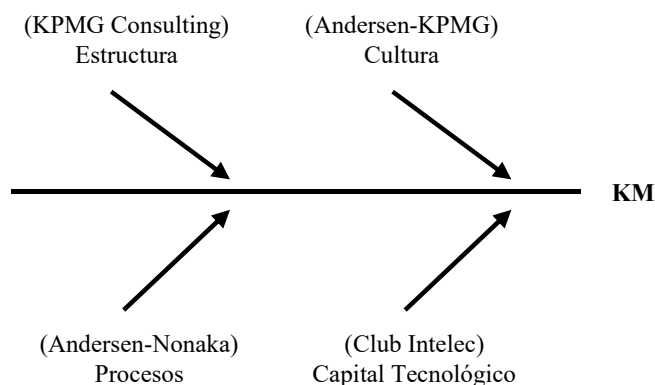


Fuente: Elaboración propia

El tercer modelo del llamado **Club Intelec** valora exclusivamente el capital tecnológico presente y futuro.

A partir de estos modelos así como de las características observadas en las organizaciones mexicanas **Rivas- Morales- Sotomayor y Peña** han propuesto el modelo **RIMOSOPE** que abrega de los hallazgos empíricos conocidos para proponer un modelo que mide la Gestión del conocimiento a partir de cuatro variables: Estructura, Cultura, Procesos y Capital tecnológico. Este modelo considera que estos elementos son imprescindibles para la adecuada administración del conocimiento.

## Modelo Rimosope 2001



Este modelo está siendo validado por una investigación empírica en 200 empresas mexicanas como parte de un proyecto apoyado por el CONACYT.

Un resultado de la Gestión del Conocimiento son las **Bases de Conocimiento**, que se clasifican en diferentes tipos:

Convergentes, que almacenan el conocimiento explícito que parte de la organización y que tiene como fin ser la base común para todos los miembros de esa comunidad de práctica.

Divergentes, que llevan a la creatividad e innovación, debido a que en estas bases se incluyen nuevas ideas o conocimientos de los usuarios que la consultan, aunque posteriormente esta base pasará a convertirse en convergente, debido a que se almacenará estos nuevos conocimientos como otros más de la base convergente. Aquí también se puede clasificar según dos criterios:

Filtradas, que son las bases divergentes en las que antes de que aparezca la nueva información en la base, alguien, lo que puede llamarse un *moderador*, decide si esa información aparecerá o no. El inconveniente de este sistema es que quien decida que información incluir o no puede equivocarse en su elección, eliminando potenciales oportunidades.

No Filtradas, este tipo de bases divergentes muestran toda la información que hayan aportado sus usuarios, de modo que no se elimina ninguna idea de estos. El problema que tiene este sistema es que pueden inducir al error o crear confusión entre los usuarios al poder aparecer información errónea o imprecisa, además de la posible acumulación de información que hiciera ineficiente la base de conocimiento debido a la gran cantidad de información que carece de utilidad.

Muchas empresas llevan a cabo esfuerzos de gestión del conocimiento aunque algunas no saben que se llama así. Dentro de los programas de gestión de conocimiento más populares cabe mencionar a : Creación de *Intranet*, la creación de receptáculos /Uso de tecnologías *Datawarehousing*; los Programas de Minerías de datos (*datamining*); la implantación de sistemas para la toma de decisiones; la creación de redes de especialistas; los mapas de las fuentes de conocimiento interno, (**Ruggies 1998,8**).

Así mismo existe programas llamados *memoria de grupo* que representan el conjunto del conocimiento estructurado y puesto a disposición de un grupo, y que refleja lo que el grupo puede hacer y cómo lo hace. El concepto de memoria de grupo otorga más importancia a los individuos que a las tecnologías, sin despreciar el aporte fundamental de éstas como facilitadores de los procesos (**Boar, 93**). Así, pone las cuestiones clave en el desarrollo organizativo de procesos de socialización, las prácticas de comunicación y las redes sociales (**Anand, Manz y Glick, 1998**). De hecho, la utilización del conocimiento no puede estar asociada a un único individuo. Las empresas se constituyen como sistemas de conocimiento distribuido en el sentido más estricto, son sistemas descentralizados donde no existe una mente controladora (**Tsoukas, 1996**).

La memoria puede tender a ser procedimental (con capacidades de personas) o declarativas (memoria de hechos). Cada una de estas tendencias provocará una improvisación también afecta a la memoria, representando incluso una competencia organizativa identificable (**Moorman and Miner, 1998**)

En oposición a la visión universal, cultural y políticamente neutra, transferible entre países y contextos sociales del conocimiento, un enfoque crítico debe explorar en detalle las relaciones específicas entre conocimiento, poder y práctica (**Clegg y Palmer, 1996**).

La dirección que facilite este cruce ha de ser más de tipo emprendedor que burócrata (**Du Gay, 1996**) (**Clegg y Palmer, 1996**). Según Du Gay, el discurso de gestión que suele ser recurrente entre gerentes utiliza palabras como orgánico, flexible, dependencia de mercados, orientación al cliente, aprendizaje y potenciación de los colaboradores. Un emprendedor propone que las personas adquieran responsabilidad sobre sí mismos, aumentando el nivel de autorrealización, creatividad, integrando

trabajo, emociones y placer para conseguir personas más compactas (**Ospina, 1996**). La burocracia no weberiana está definida como lo contrario a esto, siendo entonces no sólo ineficiente, sino casi antitética.

Según (**Clegg y Palmer, 1996**), la gestión del conocimiento es irremediamente política. No se trata de discutir sobre modas en gestión o sobre panaceas de acción. Más allá, el nuevo paradigma involucra términos como aprendizaje organizativo, ciclos virtuosos, organizaciones flexibles, y otras palabras de connotación negativa.

En México la gestión del conocimiento es prácticamente desconocida y no existe material original sobre el tema y se desconoce cuales son las practicas en las organizaciones mexicanas. Es por ello que se plantea llevar a cabo esta investigación ya que representa una de las líneas de trabajo más vanguardistas en las escuelas de negocios.

#### **121.5.2. EJEMPLOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Ejemplos de algunas de sus potenciales aplicaciones:

El conocimiento de un experimentado abogado a través de sus años como litigante y las exquisiteces son los recovecos legales que normalmente no se comparten de manera abierta con los jóvenes abogados.

La existencia de algún informe urgente en la organización que alguien ya lo ha hecho antes pero que no ha dicho a nadie.

La experiencia en diseño de un nuevo tipo de artefacto que no se compare.

La forma más eficiente de resolver una caso clínico extraordinario entre los miembros de un hospital.

La experiencia de viaje en país y las mejores rutas posibles que un experimentado viajero conoce y puede compartir.

En materia de recursos humanos se me ocurre, señalar la selección y el reclutamiento de una persona con ciertas características extraordinarias.

La búsqueda de instructores internos y /o el diseño de programas de formación para temas no disponibles en el mercado.

La formación vía telemática y la retroalimentación inmediata.

La comunicación interna en la organización. Y en fin, las posibilidades son infinitas. Aunque cada vez hay más desarrollos teóricos en este aspecto, la idea básica es *compartir el conocimiento* existente en una empresa con el apoyo de las nuevas tecnologías.

## 121.6. El trabajador del conocimiento

**(Esta sección ha sido escrita en conjunto por el autor y por el MBA José Antonio Chávez Espejel en su tesis de licenciatura de la que he sido su Director y se publica con su autorización.)**

Existe una idea ampliamente extendida de que sólo una parte de los trabajadores del conocimiento forma parte del sector de la información. El criterio principal para incluir una ocupación dentro de la lista final de ocupaciones informacionales está siendo su contenido informacional, definiendo así *knowledge worker* como aquellos trabajadores que dedican la mayor parte de su jornada al manejo de la información.<sup>130</sup>

La palabra computadora en México u ordenador en España evoca un término importante, que es la palabra tecnología.<sup>131</sup> La llave de la tecnología ha abierto los mercados mundiales y ha hecho posible el entorno social en el que nos encontramos. Un primer aspecto importante de la tecnología es la caída de su costo y precio. En EE.UU. la inversión en informática ha crecido constantemente desde 1970, hasta el punto de que en estos momentos, de todas las inversiones en bienes de equipo que se hacen al año, el 40% son en informática. De este modo existe una diferencia entre EE.UU. y Europa. Pero lo que deseamos enfatizar con esta eclosión no es la tecnología, sino los *knowledge worker*, que han dado un nuevo perfil a ésta sociedad que ha utilizado extensamente las tecnologías de la información, que permiten bajar el coste, aumentar la inversión y conseguir una ventaja competitiva.<sup>132</sup>

Se ha vuelto una tarea cansina afirmar que en la actualidad, el conocimiento se ha vuelto el bien más preciado para una empresa, esto es debido a que la forma de trabajo ha cambiado. Antiguamente el *trabajador tradicional* de una empresa se encargaba de una serie de *tareas*. Actualmente al *Knowledge Worker* se le asignan unas responsabilidades que con el uso de la tecnología puedan realizar trabajos antes relegados a un reducido número de personas capacitadas para estos menesteres, además de la posibilidad de realizar el teletrabajo, ahorrando muchos recursos, unos resultados de mayor calidad, rapidez y menos esfuerzo para el trabajador.

El desarrollo Intranet ha sido promovido por las tecnologías de la información. Inicialmente, éstas se constituían como modelos básicos que permitían el acceso de grupos de trabajo a la información. Más tarde, en una 2ª etapa se amplía o generaliza el acceso a la información, pudiendo estar ésta a disposición de todos los empleados que disponían de un PC (por la acepción que hemos empleado, trabajadores del conocimiento). En la 3ª Etapa, se generaliza Internet, pudiendo acceder a ella desde fuera de la organización y se ponen de moda las denominadas Redes privadas. De este modo se comparte la información, de manera que cada vez es mayor el número de personas que pueden y deben acceder a ella. La necesitan para mejorar e innovar la organización a la que pertenecen.

El que una empresa sea más o menos competitiva depende de si tiene o no los ingredientes necesarios para la fórmula del éxito: cultura, calidad, creatividad, conocimiento... y de cómo los emplea y potencia. No podemos hablar de Internet sin incluirle dentro de estos ingredientes pues, la conectividad, es fundamental para competir con el conocimiento, pero ¿cómo competir en y con Internet?

<sup>130</sup> ¿Por qué definir y medir el sector información? Hacia la definición del sector información en España. (Xavier Claret, ESADE Barcelona) (Alfons Cornella)(cornella@esade.es)

<sup>131</sup> LA LLAVE DE LA TECNOLOGÍA. Globalización tecnología y formación. (Carlos Cavallé) (WWW.EE.IESE.COM)

<sup>132</sup> idem

El volumen de información ha provocado las nuevas formas de organización del trabajo que se basan en el conocimiento como variable determinante del éxito de las empresas. Resulta difícil para las empresas superar el concepto de productividad tradicional, asentado históricamente sobre la visión tangible de los bienes y servicios, y gestionar el desempeño de sus miembros para así llegar a la productividad en torno a la gestión de los conocimientos.<sup>133</sup>

La conectividad permite desarrollar una competencia basada en el conocimiento mucho más planificada que en otros medios. Esta competencia exige pasar por unas etapas de inversión y aprendizaje, que no se rentabilizan hasta etapas posteriores. Es conveniente aclarar que la no-obtención de beneficios económicos no quiere decir que sean etapas menos importantes y, por lo tanto, podamos prescindir de ellas, sino todo lo contrario, estas etapas son la base de la gestión del conocimiento ya que, como suelen reconocer los mercados financieros, se están adquiriendo unos activos intangibles o capital intelectual en forma de conocimientos y de marca. Muchos negocios que hay en la red actualmente, se encuentran en esta etapa inicial de captación de conocimientos, algunos, por no decir todos, tan básicos como quiénes somos, qué nos gusta, qué compramos, cuánto compramos. Para ello tienen sus sitios web donde, a cambio de esa información ofrecen productos y servicios a bajo precio o incluso regalos a cambio de nuestros datos. Sin embargo lo difícil no es imitar estos procesos o sistemas de captación de conocimientos de la red, que en algunas empresas han sido un éxito, sino el volumen de capital intelectual lo que les hace muy difícilmente imitables o incluso comparables.<sup>134</sup>

Otra fórmula de competencia basada en el conocimiento y que a largo plazo será de gran ayuda para los *knowledge worker* y con ello para la empresa es desarrollar y dominar una comunidad virtual.<sup>135</sup>

Las *comunidades virtuales* son espacios que existen en Internet donde los *knowledge workers*, organizaciones y empresas, con intereses y necesidades convergentes, se unen para capturar, compartir, intercambiar y distribuir conocimiento e información. Para Ricardo Klatovsky es imprescindible, para poder crear una comunidad virtual, partir de un foco o tema de interés común y permitir que los miembros de la comunidad se comuniquen entre sí y se involucren en el desarrollo del contenido de la comunidad. Igualmente es necesario promover la participación de todos los agentes del mercado respecto al tema en cuestión, ya sean competidores o legisladores.

A medida que crece y se desarrolla una comunidad virtual, suele aplicar sus focos de interés. La dirección en la que se desarrolla ha de estar guiada finalmente por los intereses de sus miembros, que es siempre lo que da valor a la comunidad.

Las comunidades virtuales siguen modelos de crecimiento caracterizados por varios ciclos reforzadores, como por ejemplo: cuantos más miembros aporten ideas al contenido de la comunidad, más interesante será la propia comunidad y por tanto mayor interés tendrá para sus nuevos miembros, lo que atraerá su incorporación.

Una vez que la comunidad adquiere suficiente masa crítica, Ricardo cree que es el momento en el que el propietario de la comunidad puede rentabilizar su inversión mediante diferentes fórmulas: espacios

<sup>133</sup> Álvarez Roldan, Roberto. Ideas y oportunidades para emprendedores. Revista Millionaire. 1999

<sup>134</sup> Klatovsky, Ricardo. Competir con el conocimiento. Negocios en la Era Digital. Periódico Expansión. 1999

<sup>135</sup> Álvarez Op- Cit.

publicitarios, suscripciones, comisiones en transacciones, venta de información, patrocinios, marketing muy dirigido, etcétera.

Las empresas que organicen y den respuesta a las necesidades de estas comunidades, estarán en mejor posición para entenderlas, en cierto modo guiarlas, y finalmente ofrecerles la mejor combinación de servicios.

La cantidad de información con la que se bombardea a la gente ha crecido enormemente en los últimos años pero la capacidad humana de atención ha permanecido constante. Hasta ahora, por lo que atañe a la atención, la tecnología ha sido más un problema que la solución. Las nuevas tecnologías han generado un volumen sustancialmente mayor de información sin proporcionarnos nuevas herramientas para asimilarla. Las empresas se encontrarán con que la información que es más importante para ellas y para sus empleados simplemente se perderá en el infinito si no se presta más atención a la atención.<sup>136</sup>

En los últimos años la oferta de información no ha dejado de crecer además, hemos conseguido grandes avances en el acceso a la información; ahora podemos incluso empujar la información hacia aquellos que la necesitan o a aquellos que en algún momento pueden necesitarla. Internet y otras tecnologías asociadas han hecho fácilmente accesible una buena parte de la información digitalizada del mundo y los proveedores de información de todas clases trabajan incansablemente para producir más contenidos de información.

Sin embargo, Thomas expone su crítica al respecto: mientras que la tecnología y la producción de información han incrementado la cantidad y disponibilidad de información, se ha hecho muy poco para mejorar la atención humana. La cantidad de atención permanece constante, y nuestra capacidad para asignarla no se ha visto afectada por la tecnología. De hecho, hay observadores que sostienen que cada vez es mayor el número de trabajadores del conocimiento que contraen el "síndrome de pérdida de información" debido a que el abrumador volumen de información que nos inunda limita nuestra capacidad de concentrarnos en un elemento concreto cualquiera de él.

El problema es evidente, sabemos que el conocimiento del trabajador se está convirtiendo en el arma principal de la empresa por ello la adquisición y la transferencia de conocimientos entre trabajadores serán necesarias casi constantemente. También sabemos que existirá una sola forma efectiva de transmitir tales conocimientos, utilizando la tecnología que de alguna manera facilite el trabajo de todos y garantice un resultado positivo y homogéneo cuando una misma tarea es realizada por distintas personas, y que esta tecnología ya está disponible. Sin embargo, no basta con mejorar la tecnología y aumentar el volumen de información, si las empresas quieren que la información verdaderamente importante para ellas sea percibida y asimilada, deben empezar a abordar la cuestión de la gestión de la atención: entender a donde se dirige la atención y ayudar a los empleados a asignarla de manera eficiente.

Los proveedores de información deben empezar a reflexionar sobre la atención. Si la información que uno produce y distribuye no obtiene la atención de los destinatarios, el trabajo de los proveedores no tiene ningún sentido. Para evitarlo no estaría de más usar tácticas publicitarias, de entretenimiento o similares. Cuanto más sencillo es algo más se va a utilizar, en el futuro es probable que la información sede empresa multimedia se presente de un modo tan atractivo como los video-juegos hoy en día, y es

<sup>136</sup> Davempport, Tomas. Competir con el conocimiento. Negocios en la Era Digital. Periódico Expansión, 1999



posible incluso que contemos con tecnologías que nos permitan controlar si estamos prestando atención o no en un momento determinado.

## 121.7. Inteligencia colectiva

Una de las alternativas que se ha planteado es la “movilización de la inteligencia colectiva” (**MIC**). Esta se ha sido considerada por Lackie, G.L. como un paso más en la dirección de GC y no como un sustituto de la misma.

Se ha considerado que movilizar es un concepto más dinámico que gestionar, y que, por consiguiente, se presta mejor a la innovación. Además, la inteligencia es más importante para una empresa que el conocimiento. Por poner un ejemplo, si preguntas a un empresario qué tipo de ejecutivos preferiría entre ejecutivos inteligentes o ejecutivos con conocimientos seguramente optaría por los primeros.

Hay tres grandes tipos de inteligencia colectiva: la inteligencia de los empleados individuales, la inteligencia relacionada con la organización (incluidos los valores los sistemas y los procedimientos) y la inteligencia en términos de mercado, clientes, socios y proveedores (incluidas las combinaciones de productos y mercados la cuota de mercado y la rentabilidad).

El gráfico que a continuación exponemos resume las diferencias entre gestión del conocimiento y movilización de la inteligencia colectiva. Sin embargo, hay muchos elementos comunes entre ellos que ambas solo pueden ser desarrolladas y desplegadas partiendo de la base de una sólida organización, cultura y actitud del aprendizaje, una cultura en que las personas cooperan para aprender, y aprenden a cooperar.

**Cuadro x:**  
**Diferencia Gestión del Conocimiento y Movilización de la Inteligencia Colectiva**

	<b>Gestión del conocimiento</b>	<b>Movilización de la inteligencia colectiva</b>
<b>Recurso básico</b>	Conocimiento absoluto, alcance finito	Inteligencia inherente, alcance infinito
<b>Objetivo</b>	Acumular conocimiento	Desarrollar inteligencia
<b>Horizonte temporal</b>	Sobre el presente: Hoy	Sobre el futuro: mañana
<b>Dinámica</b>	Dirección, administración, mantenimiento	Movilización, iniciativa desarrollo
<b>Naturaleza</b>	Factor de producción	Factor de innovación
<b>Aplicación</b>	Es más fácil en organizaciones intensivas en conocimientos; por ejemplo, en investigación y desarrollo.	Es más fácil en organizaciones multiproducto/multiservicio
<b>Típicamente implica</b>	Agregación y difusión del Know-How existente Educación, Enseñanza Copia y distribución Aprender haciendo	Evaluación, benchmarking, simulación innovación Aprendizaje, "just in time" Adaptación, mejora y aplicación Aprendizaje antes, durante y después de hacer

Fuente: G.L. Lackie. . *Competir con el conocimiento. Negocios en la Era Digital. Periódico Expansión 1999.*

Los trabajos para implantar la **MIC** ya han comenzado no obstante, sigue habiendo varias cuestiones por resolver como si la **MIC** está integrada por un conjunto concreto de métodos si dichos métodos funcionan en todos los casos, y si la **MIC** puede aplicarse a las grandes empresas en términos generales sus pioneros han tendido a poner el énfasis en el carácter más activo dinámico y cooperativo del proceso de creación de riqueza mediante el aprovechamiento de la inteligencia, el conocimiento y la comprensión.

## 121.8. Capital Humano

El concepto de Capital Humano suele manejarse erróneamente con Gestión del Conocimiento, ambos tienen campos muy distintos.

Es significativo establecer las diferencias entre ambos conceptos: el capital intelectual se refiere a la creación, desarrollo y gestión de activos intangibles, como la tecnología más avanzada, los derechos de propiedad intelectual e industrial; intangibles como las mejores prácticas del desarrollo organizativo: prácticas de gestión aceptadas por la mayoría, relaciones comerciales y los valores corporativos.

La gestión del conocimiento tiene, como base, las políticas de dirección de personas para el logro de facilitar que el conocimiento de cada una de ellas se convierta en capital intelectual organizativo.

**WIIG** (1997) señala el máximo de diferencia entre ambos conceptos: “las prácticas de empresa no siempre están separadas, si bien la gestión de capital intelectual se distingue de la gestión del conocimiento por su dimensión estratégica y corporativa frente a la perspectiva más operativa de la gestión del conocimiento”

**EDVINSSON** y **MALONE** (1997) definen los factores que representan el capital intelectual en dos: capital humano y capital estructural.<sup>137</sup>

En general, este término se emplea para designar el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor para la empresa en el futuro. Entre otros, se utilizan como sinónimos de Capital Intelectual: activos intangibles, activos invisibles o activos ocultos.

De acuerdo con SFAC 5 (FASB, 1984), el balance no muestra todo el activo de la empresa, sólo refleja aquellos componentes que podemos estudiar mediante criterios específicos y reconocidos. El punto conflictivo en los informes sobre intangibles es determinar bajo que circunstancias un elemento intangible debe ser considerado como un activo.

Para que un bien sea incluido en el balance, éste debe cumplir cuatro requisitos:

Debe calificarse como un elemento de los estados financieros, bien activo o bien pasivo.

Debe tener atributos relevantes.

Debe hacer una diferencia entre el uso de las decisiones.

La información debe ser representativamente fiel, verificable y neutral.

El mayor problema de los activos intangibles es que normalmente son difíciles de identificar por separado. Al igual que es difícil separar un activo intangible de otro, también lo es separarlo de los gastos actuales. Los activos intangibles son inmateriales, una dificultad más para poder introducirlo en el

<sup>137</sup> Gimbert, Xavier. “Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa”, Cuadernos Cinco Días. 1999

balance, a la que debemos añadir que los activos intangibles no siguen las mismas pautas a la hora de la depreciación que los activos tangibles.<sup>138</sup>

Recientemente se han llevado a cabo estudios que han mostrado la importancia de entender que los informes de activos no son suficientes para abarcar el concepto de intangible. Más aún, muchas clasificaciones incluyen elementos como organización del conocimiento y lealtad de clientes o satisfacción, como activos de naturaleza no financiera, por lo tanto difíciles de cuantificar. Es decir, es necesario ocuparse de desarrollar el concepto de intangible, diferenciando entre indicadores financieros y no financieros, para poder clasificarlos.

Hay distintas clasificaciones de intangibles, una de la cuales puede ser por ejemplo la realizada por Hendriksen y Van Brenda en 1992:

**Cuadro X:**  
**Intangibles tradicionales y dividendos asociados**

Intangibles tradicionales	Dividendos diferidos
Marca	Publicidad y promoción.
Copyright	Derechos de autor.
Pactar no competir.	Evolución de los costes de los software de los ordenadores
Concesiones	Costes de las deudas.
Intereses futuros	Costes legales.
Goodwill	Investigaciones en marketing
Licencias.	Organización de los costes.
Derechos operativos	Preapertura de costes.
Patentes	Reorganización y dirección de costes
Grabaciones maestras	Reparación
Procesos secretos.	Investigaciones y evolución de los costes
Marca comercial	Costes iniciales

Fuente: Hendriksen y Van Brenda en 1992.

Para llevar a cabo una eficiente estrategia de dirección en una empresa, los directores deben poseer información no financiera más detallada, oportuna y fiable de los activos intangibles. Por este motivo, es esencial diseñar y aplicar un sistema de información, el cual esté basado en la existencia y relevancia de los activos intangibles.

Una dirección del conocimiento eficiente favorece una mayor ventaja competitiva para las compañías.

La importancia del capital intelectual y el desarrollo de capacidades de dirección eficientes para explotarlo se pone de relieve en muchos artículos.

<sup>138</sup> Cañibano, Leandro; García-Ayuso Covarsí, Manuel, Sánchez, M., Paloma The value relevance and managerial implications of intangibles. A Literature Review, March, 1999

El impacto de la dirección del capital de conocimiento en la representación y creación de valor de una empresa ha sido examinado por Cockburn (1999) y Koga (1999) en la industria farmacéutica y en la dedicada a la fabricación de cámaras de fotografía, respectivamente. En ambos estudios se ha encontrado relaciones positivas entre la utilización de un sistema de dirección que explícitamente considera el coste y el valor de las investigaciones en capital del conocimiento y la representación de la firma.

### 121.8.1. MODELOS DE MEDICIÓN DEL CAPITAL INTELECTUAL

El modelo de medición de capital intelectual, responde a la necesidad de recoger en un esquema fácilmente comprensible todos aquellos elementos intangibles que generan o generarán valor para la empresa, es decir, responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de las empresas.

Existen varios modelos de medición del Capital Intelectual los cuales se enumeran a continuación:

#### 121.8.1.1. *Navigator de Skandia (Edvinsson, 1992-1996)*

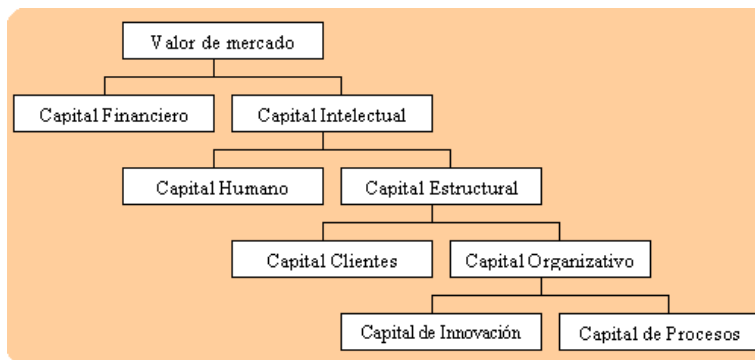
Este modelo fue el primero implantado en el mundo para la medición del Capital Intelectual, este modelo fue aplicado para la empresa finlandesa Skandia, dicho modelo considera que la diferencia entre el valor del mercado y el valor en libros de los activos es el capital intelectual.

Este modelo se basa en tres dimensiones a considerar, que son

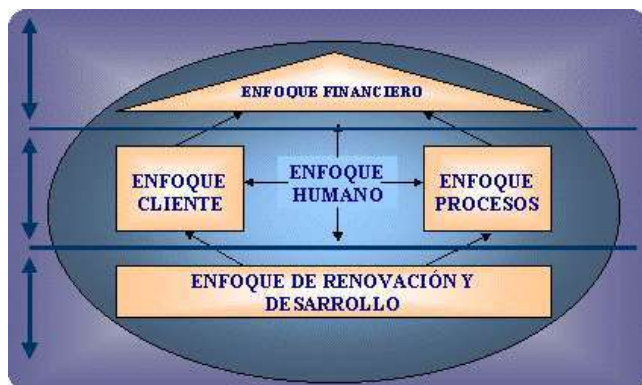
Capital intelectual, representado por el capital humano y el capital estructural, este ultimo a su vez esta conformado por clientes, procesos y capacidad de innovación.

Enfoque financiero, conformado por el balance general (pasado de la empresa) y ratios financieros tradicionales (a estos se les han aumentado ratios para medición de rendimiento, calidad y rapidez de respuesta). Y las relaciones con clientes y proveedores de la empresa es decir el enfoque humano, base de este modelo.

**Figura X:**  
**Esquema del valor de mercado de Skandia**



**Figura x:**  
**Modelo Navigator de Skandia**



Fuente: Edvinsson y Malone (1997)

Los indicadores deben cumplir unos requisitos: relevancia, precisión, adimensionalidad y facilidad de medición.

**EDVINSSON** ha sido el primer director corporativo de Capital Intelectual en Skandia A.F.S., desde septiembre de 1991. El equipo que dirigió ha trabajado con la siguiente lista de indicadores:

Cuota de mercado en porcentaje. La empresa que gana cuota a sus competidores está complaciendo a sus clientes.

Número de cuentas; productos y servicios financieros.

Cientes perdidos. Medida crítica. Representa la pérdida de años de tiempo y dinero invertido en desarrollo.

Accesibilidad por teléfono en porcentaje.

Pólizas sin rescate en porcentaje.

Puntuación de clientes en porcentaje.

Visitas de los clientes a la empresa.

Días dedicados a visitar a los clientes.

Cobertura de mercado. Búsqueda de nuevos clientes.

Índice de inmuebles desocupados.

Ingreso bruto de arrendamiento por empleado.

Número de contratos nuevos.

Ahorro por contrato.

Puntos de venta.

Número de fondos.

Número de directivos de fondos.

Número de clientes internos de sistemas de información.

Número de clientes externos de sistemas de información.

Número de contratos de informática por empleado.

Capacidad de clientes en informática, porcentaje. Oferta de formación para aumentar la capacidad del cliente.

Aunque algunos indicadores son muy específicos del sector financiero y de seguros es interesante observar el cambio cuantitativo de obtener datos numéricos y en porcentajes y menor monetario o financiero.<sup>139</sup>

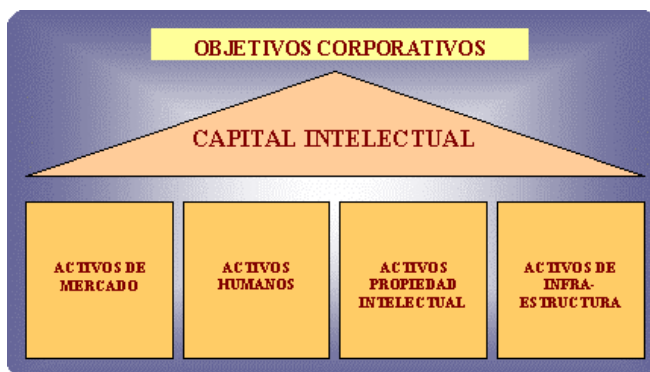
**121.8.1.2. Technology Broker (Brooking, 1996)**

Este modelo parte del mismo concepto que el de Skandia, el valor de mercado es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual.

El capital intelectual se divide en cuatro bloques que son:

Activos de mercado integrados de las marcas, clientes, nombre de la empresa, cartera, etc. Los activos de propiedad intelectual, estos están compuestos por patentes, copyright, derechos, etc. Los activos humanos formados por la formación, conocimientos y capacidades del personal que labora en la empresa, etc. Y los activos de infraestructura como tecnologías, métodos y procesos empleados en la organización.

**Figura X:  
Modelo de technology broker**



Fuente: Annie Brooking (1996)

**121.8.1.3. Modelo Nova Club de Gestión del Conocimiento y la Innovación de la Comunidad Valenciana, 1999**

Este modelo presenta al capital intelectual en cuatro bloques

Capital humano: incluye el conocimiento tácito y explícito depositado en las personas.

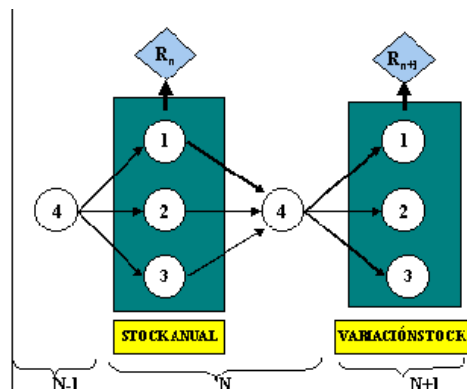
Capital organizativo: abarca los sistemas, patentes, infraestructura, rutinas y cultura organizacional.

Capital social: representado por los activos de conocimiento de la empresa, los cuales están dados por sus relaciones con el exterior.

Capital de innovación y de aprendizaje: este es el potencial y la capacidad innovadora de la empresa.

<sup>139</sup> DE Pablos, Susana Cómo atraer Clientes, Emprendedores No. 18 Marzo 1999

**Gráfica X:  
Modelo Nova**



Donde:

1. Capital Humano
2. Capital Organizativo
3. Capital Social
4. Capital de Innovación y de Aprendizaje

Fuente: César Camisón, Daniel Palacios, Carlos Devece. Universitat Jaume I de Castellón

Dentro de este esquema se permite medir las variaciones de los elementos que conforman el capital intelectual dentro de 2 periodos. Este modelo asigna diferentes grupos para cada bloque que conforma el capital intelectual, los cuales son:

#### CAPITAL HUMANO

- Conocimientos técnicos.
- Experiencia.
- Habilidades de liderazgo.
- Habilidades de trabajo en equipo
- Estabilidad del personal
- Habilidad directiva para la prospectiva y el anticipo de retos

#### CAPITAL ORGANIZATIVO

- Conocimientos relativos a cuestiones internas protegidos legalmente (tecnologías, productos, procesos).
- Conocimientos relativos a cuestiones externas protegidos legalmente (nombre de marca, logotipos).
- Idoneidad del conocimiento (o grado de disponibilidad de conocimiento diferencial y de valor) empleado en los procesos básicos del negocio (procesos críticos sobre los cuáles se sostienen las ventajas competitivas de la empresa), así como su nivel de explicitación y documentación que permita hacer ese conocimiento compartible y reutilizable, avanzando así hacia una explotación eficiente de los mismos.



## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

- Acumulación de conocimiento basado en la curva de experiencia.
- Disponibilidad de mecanismos o programas de gestión del conocimiento.
- Grado de uso efectivo del conocimiento existente (número de consultas, tiempo medio de consulta de bases de datos, etc.).
- Disponibilidad de mecanismos sociales de transmisión y comunicación de conocimiento (distribución de informes escritos, reuniones de presentación, procedimientos de benchmarking interno como compartición de las mejores prácticas entre departamentos, creación de grupos interdisciplinarios, rotación interdepartamental, etc.).
- Grado de uso efectivo de los mecanismos de transmisión y comunicación de conocimiento (por ejemplo, con indicadores como el número de foros electrónicos internos establecidos), principalmente mediante la implantación de tecnologías de la información (número de PC por empleado, inversión en TI por empleado, gastos de formación en TI/inversión en TI) y de su uso efectivo (beneficios derivados, como reducción de gastos administrativos).
- Disponibilidad y eficacia de los sistemas de captación de información relevante y actualizada sobre nuevas necesidades de los clientes, cambios en el entorno competitivo que pueden generar nuevos mercados/clientes, etc. (sistemas de inteligencia de marketing, bases de datos del entorno o de los competidores, participación en foros sectoriales, etc.).
- Cultura organizativa compartida y asumida por el personal de la organización.
- Valores culturales, actitudes y comportamientos que estimulan la creatividad y la innovación (confianza, apertura al diálogo, asunción de riesgos, experimentación, delegación y autorresponsabilización, reflexión -no separación entre pensar y hacer-, y aceptación de los errores).
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los empleados de la empresa.
- Definición clara de la misión de la empresa.
- Conocimiento de las competencias distintivas origen de las ventajas competitivas de la empresa.
- Grado de conocimiento y alineación del personal con la estrategia.
- Desarrollo de las competencias mediante la formación.
- Desarrollo de las competencias mediante el aprendizaje en el trabajo (asignación de tareas retadoras, trabajo en equipo e interdisciplinar, polivalencia).
- Desarrollo de las competencias mediante la comunicación y el debate (por ejemplo, con foros de debate electrónicos).

### CAPITAL SOCIAL

- Conocimiento de los clientes relevantes (conocimiento de su perfil, identificación de las mejores clientes por rentabilidad y tamaño).
- Conocimiento de las variables clave para fidelizar a los clientes.
- Conocimiento de las variables clave para satisfacer a los clientes (conocimiento de sus necesidades y de cómo valoran los distintos atributos de los productos competidores).
- Intensidad de la relación con el cliente para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con clientes, % personal trabajando en casa del cliente o viceversa).
- Intensidad de la relación con el proveedor para crear conocimiento (número de proyectos conjuntos, reuniones de trabajo o colaboraciones en I+D con proveedores, % personal trabajando en casa del proveedor o viceversa).
- Recursos de conocimiento compartidos merced a la localización de la empresa en distritos industriales.
- Intensidad y estructuración de las alianzas estratégicas establecidas por la empresa con competidores, clientes, proveedores, centros tecnológicos, universidades u otras organizaciones para crear conocimiento.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Intensidad y estructuración de los mecanismos para captar información sobre los competidores (por ejemplo, actividades de benchmarking).  
Capacidad de captación de conocimiento mediante la interacción con otros agentes (administración pública, entorno medioambiental, asociaciones de consumidores, etc.).

CAPITAL DE INNOVACIÓN Y DE APRENDIZAJE

Creatividad y capacidad de innovación

Grado de sistematización de la innovación y la creatividad (por ejemplo, mediante la definición de estrategias de I+D).

Conocimiento de los procesos de I+D+I para el lanzamiento de nuevos productos/procesos

Esfuerzos dedicados a la actividad innovadora frente a la actividad ordinaria (gastos de I+D sobre gastos de producción).

Eficacia de los esfuerzos de difusión de conocimientos por la empresa para ampliar su base de clientes (tareas de educación de los clientes, actividades de comunicación y de reconocimiento a la empresa, presencia pública de la empresa en conferencias, publicaciones, ferias, etc.).

121.8.1.4. *Modelo de Dirección Estratégica por Competencias: El Capital Intangible (Bueno, 1998)*

**Bueno** parte de la misma premisa que el modelo **Skandia** que la diferencia entre el valor de mercado de la empresa y el valor de los activos es el capital intelectual.

Para este autor el capital intelectual se forma por 4 elementos los cuales so:

Capital Humano o conjunto de competencias personales

Capital Organizativo o conjunto de competencias organizativas

Capital Tecnológico o conjunto de competencias tecnológicas

Capital Relacional o conjunto de competencias relacionales o con el entorno

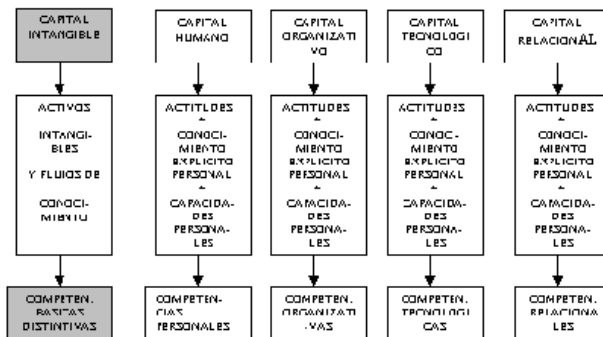
Si observamos la figura siguiente vemos la estructura y función del Capital Intangible. Esta estructura delinea tres argumentos básicos de la Dirección Estratégica por Competencias:

Las actitudes o valores (personales, organizativas, tecnológicas y relacionales): lo que quiere ser la empresa.

Los conocimientos (explícitos e incorporados en los activos de la empresa, tanto en una como en otra "competencia básica distintiva"): Lo que saber hacer o lo que hace la empresa.

Las capacidades (conocimientos tácitos, habilidades y experiencia): lo que es capaz de ser y de hacer es decir, su saber hacer bien o mejor que los competidores

**Gráfica X:**  
**Estructura de Capital Intelectual**



Fuente: Bueno 1998, Pág. 224

121.8.1.5. *Intellectual Assets Monitor* (Sveiby, 1997)

Sveiby basa su argumentación en la necesidad de medir los activos intangibles dada la enorme importancia que tienen para el crecimiento de la empresa y su imagen hacia el exterior, lo que crea expectativas a los inversionistas, esa es la diferencia entre los precios de mercado y el valor en libros que tiene la empresa.

Para este efecto clasifica a los intangibles en tres grandes bloques que son:

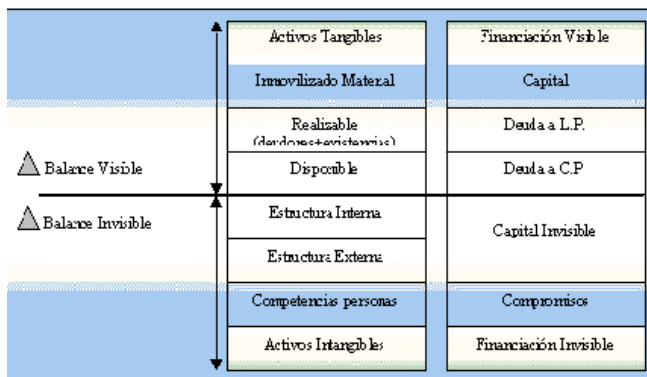
**Competencias de las Personas.** Incluye las competencias de la organización como son planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones. Sin duda menciona el más importante de los intangibles, por el gran impacto que tiene como motor de los otros dos bloques.

**Estructura Interna.** Es el conocimiento estructurado de la organización como las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura organizativa,... así como las personas que se encargan de mantener dicha estructura.

**Estructura Externa.** Comprende las relaciones con clientes y proveedores, las marcas comerciales y la imagen de la empresa.

Con estos tres grandes bloques crea el balance de intangibles el cual se muestra en la figura siguiente:

**Gráfica X:  
Estructura del balance**



Sveiby propone tres tipos de indicadores dentro de cada uno de los tres bloques:

Indicadores de crecimiento e innovación: recogen el potencial futuro de la empresa.

Indicadores de eficiencia: nos informan hasta qué punto los intangibles son productivos (activos).

Indicadores de estabilidad: indican el grado de permanencia de estos activos en la empresa.

**Gráfica X:  
Indicadores.**

	COMPETENCIAS	ESTRUCTURA INTERNA	ESTRUCTURA EXTERNA
Indicadores de Crecimiento / Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia.</li> <li>• Nivel de educación.</li> <li>• Coste de formación.</li> <li>• Rotación.</li> <li>• Clientes que fomentan las competencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones en nuevos métodos y sistemas.</li> <li>• Inversión en los sistemas de información.</li> <li>• Contribución de los clientes a la estructura interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rentabilidad por cliente.</li> <li>• Crecimiento orgánico.</li> </ul>
Indicadores de Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de profesionales.</li> <li>• Valor añadido por profesional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción del personal de apoyo.</li> <li>• Ventas por personal de apoyo.</li> <li>• Medidas de valores y actitud.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de satisfacción de los clientes.</li> <li>• Índice éxito / fracaso.</li> <li>• Ventas por clientes.</li> </ul>
Indicadores de Estabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad media.</li> <li>• Antigüedad.</li> <li>• Posición remunerativa relativa.</li> <li>• Rotación de profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edad de la organización.</li> <li>• Rotación del personal de apoyo.</li> <li>• El ratio rookie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporción de grandes clientes.</li> <li>• Ratios de clientes fieles.</li> <li>• Estructura de antigüedad.</li> <li>• Frecuencia de repetición.</li> </ul>

Fuente: *Intangible Asset Monitor Sveiby, 1997*

**121.8.1.6. Modelo Intellect (Euroforum, 1998)**

Este modelo permite la identificación, selección, estructuración y medición de los activos intangibles, estos los enlaza con la estructura de la empresa, siendo un modelo flexible ya que permite la adaptación a cada empresa en particular.

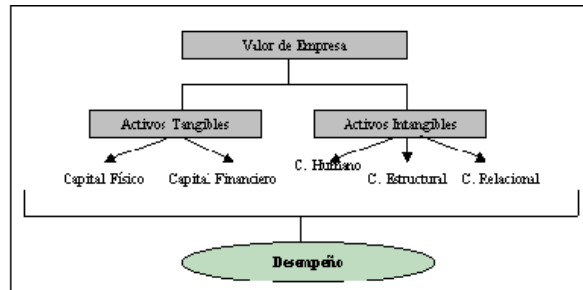
El modelo se estructura en tres partes que son:

Bloques, la agrupación de los activos intangibles en función de su naturaleza ( capital humano, capital estructura, y capital relacional)

Elementos, son los activos intangibles que existen dentro de cada bloque, los cuales variaran dependiendo de la empresa.

Indicadores, es la forma de medir o evaluar los elementos, la definición de los indicadores se hará en cada caso en particular.

**Grafica X:  
Bloques del Capital Intelectual**



Fuente: Euroforum (1998)

Capital humano: representado por las personas de la organización, satisfacción del personal, tipología, competencias, liderazgo, trabajo en equipo, etc.

Capital estructural: cultura organizacional, visión y misión de la empresa, estructura, capital, tecnología, etc.

Capital relacional: base de clientes, lealtad de clientes, marca, cercanía del mercado, etc.

Así mismo este modelo incorpora varias dimensiones de los activos intangibles en relación al impacto que tiene en la organización estas son la relación presente/futuro, interno/externo, flujo/stock, y explícito/tácito.

La generalidad de los modelos coinciden en los siguientes objetivos:

Ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones (perspectiva interna o de gestión.).

Facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa (perspectiva externa).

Acercar el valor explicitado al valor de mercado, trayendo a la superficie valores opacos a la Contabilidad Tradicional y que sin embargo, tienen incidencia creciente en la capacidad de generar beneficios en la gran mayoría de las empresas.

Informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, sobre la posibilidad de mejora constante y de crecimiento en el largo plazo.

Aportar un lenguaje compartido dentro de la organización, (los elementos e indicadores deben ser fácilmente interpretables por el mayor número de personas en la empresa.

#### 121.8.1.7. CARACTERÍSTICAS IDEALES DE UN MODELO de capital INTELECTUAL

Una vez que hemos realizado una revisión somera de los modelos existentes es posible concluir sobre algunas características que debería contener un modelo universal. Dichas características son 4 : El modelo debe ser abierto y flexible; la medición debe evaluar no sólo de resultados sino también de los procesos que lo generan; los niveles de niveles de riesgo o estabilidad deben ser incorporados y combinar unidades de diversa índole.

El estudio de los desarrollos y experiencias sobre modelos de capital intelectual, nos ha revelado la necesidad de dotar a cualquier modelo de capital intelectual de dichas características, que es preciso tener presente a la hora de aplicar e interpretar los resultados del modelo.

La existencia de una estrategia clara y compartida es una condición necesaria para la aplicación de un modelo de capital intelectual. Existe una gran diversidad de elementos intangibles que podrían aportar valor a la empresa, así como distintos indicadores para evaluar cada elemento. La importancia que para cada empresa tengan los diferentes elementos (y la forma de medirlo) dependerá de cuál sea su estrategia concreta. En definitiva, los indicadores de capital intelectual evalúan los elementos intangibles que permiten avanzar en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Por ejemplo, el papel del equipo director de desarrollo de conocimiento deberá estar situado en la dirección estratégica de cada empresa.

Como consecuencia de la necesidad de personalizar el modelo a cada empresa se ha definido un esquema general completo, pero abierto. El modelo de medición del capital intelectual seleccionado aporta una comprensión de los bloques en los que se estructuran los activos intangibles. La definición de elementos pretende ser lo más exhaustiva posible, de forma que las empresas al implantar el modelo, den más importancia a los elementos que tengan sentido en su caso concreto. El modelo propone una serie de indicadores que pueden servir como guía para la empresa.

Los elementos se miden por los valores que alcanzan en sí mismos y por los mecanismos para conseguir tales resultados. La indagación sobre los procesos que generan unos determinados conocimientos, lleva a descubrir nuevos intangibles sobre los que se fundamenta el valor de la empresa. Por ejemplo, mantener una base de clientes satisfechos, se pueden diseñar índices de satisfacción de cliente.

El valor de los intangibles no puede expresarse en unidades homogéneas (como en Contabilidad tradicional que emplea unidades monetarias) sino que empleará unidades de medición diversas: pesetas, porcentaje de, número de, etc.

Las empresas pioneras y más avanzadas en la medición de intangibles están haciendo esfuerzos de homogeneización de las distintas formas de evaluación de los mismos; mediante la obtención de índices de capital intelectual.

El modelo considera el nivel de riesgo o estabilidad junto con la identificación de los activos intangibles, de esta forma, nos da una idea del "Valor neto" de los activos intangibles de la empresa.

#### *121.8.1.8. Estructura de un modelo universal de capital intelectual*

El Modelo de Medición y Gestión de Capital Intelectual se estructura conforme a tres grandes dimensiones que son: Capital Humano, Capital Estructural, y Capital Relacional.

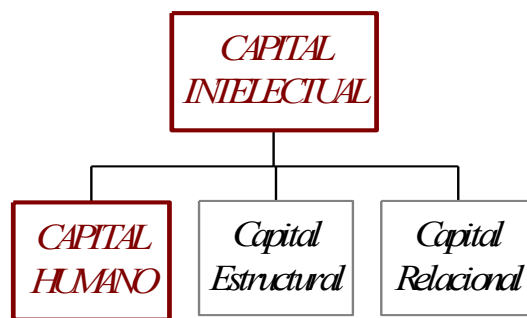
**Capital                  Capital                  Capital**  
**Humano                  Estructural                  Relacional**

El Capital Humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como la capacidad para regenerarlo. El capital humano es la base de la generación de los otros dos tipos de capital intelectual.

El Capital Estructural. El conocimiento latente en las personas y equipo de la empresa consiga ser explicitado, sistematización, e internalizado por la organización, se puede hablar de Capital Estructural. Este capital es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan.

El Capital Relacional. Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior.

### 121.8.2. CAPITAL HUMANO



Es decir, el capital humano es una parte del capital intelectual. Parte en la que se recoge tanto las competencia actuales (conocimientos, habilidades y actitudes), como la capacidad de aprender y crear de las personas y equipos de trabajo que forman parte de la organización. Según **EDVINSSON, MALONE, HANDY, ROOS, BROOKING**, entre otros autores, “la empresa no puede ser propietaria del capital humano”.

Como cuando estudiamos cualquiera de los tres capitales que componen el capital intelectual, debemos tener presente que no se trata de realizar una descripción exhaustiva de todos los activos humanos, sino de determinar aquellos que realmente aporten valor en la empresa.

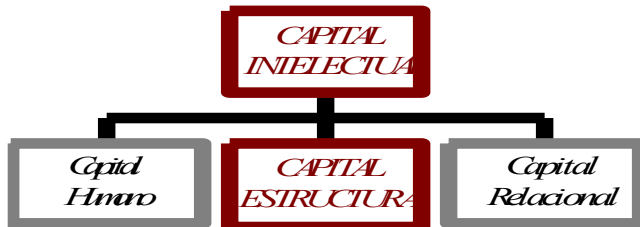
### 121.8.3. CAPITAL ESTRUCTURAL

El capital estructural recordemos que es “propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan”. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento, y trae como resultado una mejora de la eficacia de la organización.

El capital estructural recoge conocimiento sistematizado, explicitado o internalizado por la organización. Su importancia se debe a que frente al capital humano está dotado de mayor estabilidad, es un conocimiento que puede ser reproducido y compartido. La explicitación y estructuración del conocimiento permite una transmisión rápida de conocimiento, generando una espiral ascendente de conocimiento y de mejora continua.

Por otro lado y frente al capital relacional, el capital estructural hace referencia a aspectos internos de la organización, a las formas de hacer de la empresa.





Los diferentes grados de la estructura son los siguientes:

El conocimiento es protegido legalmente por derechos de propiedad. Es un activo.

La documentación del conocimiento, que lo convierte en un activo transmisible y susceptible de ser compartido por más de una persona.

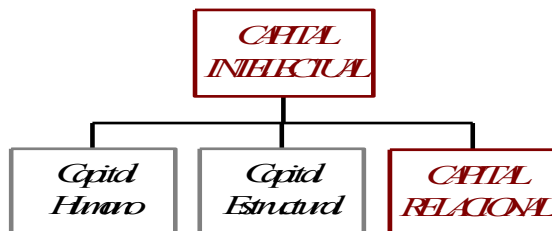
El menor grado se produce cuando el conocimiento simplemente es compartido en el ámbito informal, convirtiéndose en “formas de hacer” de la organización. Es decir son conocimientos que habían sido internalizados por la organización, donde podría haber la cultura, rutinas organizativas, etc.

La visualización del capital estructural hace una relación de los intangibles organizacionales que estén realmente aportando valor a la empresa en función de su estrategia.

#### 121.8.4. CAPITAL RELACIONAL

Las relaciones de la empresa con los agentes de su entorno (clientes, proveedores, competidores, etc.) son un activo que debe ser medido y valorado. Suele ser habitual que sean estos activos de relación con el exterior, especialmente los relativos a clientes, los que primero y más se valoran en las operaciones de fusión y absorción.

Antes de continuar debemos recordar que el Capital Relacional es uno de los tres capitales que forma el Capital Intelectual.



El Capital Relacional tiene una naturaleza especial, en el sentido de que al depender de una relación con terceros, no puede ser controlado completamente por la empresa.

En la medida en que las relaciones de la empresa estén basadas en las personas, el Capital Relacional tendría una naturaleza similar en cuanto a su vulnerabilidad al Capital Humano y en la medida en que se estructure se asemejaría al Capital Estructural.

**121.8.4.1. Indicadores para la medición del capital intelectual**

Los indicadores que nos permiten medir el capital intelectual en su conjunto (C. Humano, C. Relacional y C. Estructural, que es el que mayor peso tiene en una empresa) dependen del modelo de medición que siga la empresa. El esquema que puede seguir una empresa para el estudio de su capital intelectual, entre todos los posibles, es el siguiente:

Variable	Dimensión	Indicadores
Capital Humano	Formación	Escolaridad promedio en la empresa
	Estudios de posgrado	# de trabajadores con maestría/total de trabajadores # de trabajadores con doctorado/total de trabajadores
	Rasgos de personalidad	Años de experiencia en la especialidad Habilidades ***** del sector que existen en la organización
Capital Estructural	Productividad en aumento	Ratio de empleados por ventas. Ratio de empleados por coste de estructura: servicios centralizados. Inventario de turnos rígidos y flexibles. Análisis de efectividad de los equipos técnicos. Interrupciones, reparaciones y cambios.
Capital Relacional	Compromiso con las personas	Número de equipos multifuncionales en ejercicio y con resultados objetivos. Número de proyectos de mejora en proceso. Número de sugerencias por empleado. Evaluar en unidades monetarias el valor del capital intelectual.
	Integración de proveedores	Análisis de los indicadores de costes de cada proveedor. Número de proveedores y análisis de su necesidad y colaboración. Proveedores certificados con las asignaciones internacionales de calidad. Porcentaje de materiales entregados directamente a la línea de producción.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

	Innovación constante	<p>Número de proyectos por departamento, dirección y unidad operativa.</p> <p>Promedio de mejora en tiempo y calidad final en el lanzamiento de un nuevo programa o producto.</p> <p>Número de áreas y personas involucradas en cada nuevo proyecto.</p> <p>Análisis entre la efectividad de los equipos multifuncionales y la eficiencia de los nuevos proyectos.</p> <p>Rotación de empleados de distintos departamento, introduciendo expertos externos que aporten nuevas perspectivas y formas de abordar y resolver problemas de cierta complejidad.</p> <p>Potenciar el aprendizaje organizativo al máximo.</p> <p>La innovación requiere participar en circuitos mundiales de vanguardia: comerciales y tecnológicas. Evitar a los mejores expertos en alianza para proyectos de progreso.</p> <p>La capacidad de innovar y la creatividad de las personas están relacionadas con competencia lingüística básicas de interpretar y actuar, susceptibles de ser aprendidas y perfeccionar.</p> <p>Dirigir y liderar un proyecto innovador requiere sostener situaciones de incertidumbre, capacidad para especular con intereses, insatisfacciones y preocupaciones de los miembros de tu equipo.</p> <p>El estado de ánimo o clima favorable a la innovación no es un mundo mágico; sino un conjunto de reflexiones privadas y públicas para evaluar cada situación y conseguir el desafío constante del diseño de cada proyecto hasta alcanzar el resultado propuesto.</p>
	Orientación al mercado y clientes	<p>Partes de producción, piezas o programas devueltos a la línea de ejecución.</p> <p>Número de devoluciones de los clientes.</p> <p>Número de garantías en devolución.</p> <p>Número de clientes que permanecen en el tiempo.</p> <p>Número de clientes fidelizados que atraen a nuevos clientes.</p> <p>Número de clientes perdidos.</p> <p>Porcentaje de accesibilidad por teléfono o medios electrónicos.</p> <p>Días dedicados a visitar clientes conocidos y nuevos clientes.</p> <p>Ratio de clientes por empleados en su conjunto: expertos y administración.</p> <p>Calificación media de la satisfacción del cliente.</p>

Fuente:

## RESUMEN

---

La función de recursos humanos creada como una ciencia a inicios de este siglo, ha tenido grandes transformaciones debido a los cambios tecnológicos y fenómenos como la globalización e integración económica, sin embargo; esto no se ha traducido en un mayor protagonismo en los niveles de dirección estratégica de las empresas, aún cuando paradójicamente, la alta dirección reconoce en casi todos los países desarrollados, la importancia creciente de los recursos humanos en la creación del valor.

La causa de esta contradicción y de la marginación de la función que pese a su gran importancia, tiene que ver con el estilo de administrar y el énfasis en el que continúan concentrados sus profesionales en funciones tradicionales como la dotación de personal, la administración de sueldos y salarios, la capacitación y las relaciones laborales.

Un recorrido por las prácticas de recursos humanos en Estados Unidos y Europa evidencia que aún cuando se hable de cambio y modernización, los directores de recursos humanos continúan concentrados en sus estilos burocráticos a los cuales sólo le ha incorporado un discurso de superficial, falsamente modernizador que contradice con el *"modus operandi"*.

La aparición de estrategias de negocios como la subcontratación y externalización de funciones a terceros, llamadas *"Outsourcing"*. Así como los ajustes masivos de personal emprendidos desde inicios de esta década, están haciendo desaparecer a funciones clásicas de la administración de personal como: la selección, la administración de sueldos y en algunos casos a la función misma, ya que la mentalidad de creación de valor añadido continua siendo ajena a la mayoría de los profesionales de recursos humanos.

El diseño de las futuras áreas de **RH**, para sobrevivir en un mundo regido por el principio de realización económica, estará caracterizado por estructuras pequeñas con líderes de proyecto versátiles, flexibles, y sugerentes, altamente interactivos con sus clientes. El Departamento de **RH** para subsistir, con el tiempo se parecerá más a una consultoría interna muy competitiva en términos de costo, con una clara percepción del valor económico añadido que genera su gestión, totalmente diferente del dinosaurio de pestañas rizadas y labios carmesí que se niega a morir.

## GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Los nuevos desarrollos surgidos recientemente como el teletrabajo y la gestión del conocimiento la administración y contabilidad del capital intelectual abren nuevos canales para la reconducción de la importante tarea de gestión la energía humana de una empresa.

## 122. CUESTIONES BREVES

---

¿Cuál cree que sea la mejor manera de flexibilizar los mercados de trabajo en su país, sin detrimento de afectar los derechos de los trabajadores?

¿Cree que el teletrabajo funcionaría en la empresa que usted trabaja?. Justifique su respuesta.

De tres ejemplos de aplicaciones potenciales de la gestión del conocimiento en la empresa donde trabaja.

## 123. TEST: TENDENCIAS DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL MUNDO

---

Conteste con falso o verdadero a las siguientes aseveraciones:

1. La función de recursos humanos continua siendo secundaria dentro de la mayor parte de las organizaciones de nuestro tiempo.

Falso

Verdadero

2. Los departamentos de recursos humanos, tienen áreas de capacitación que se limitan en la mayoría de los casos a elaborar un amplio programa de cursos; (casi siempre desvinculados al puesto y a las necesidades del negocio).

Falso

Verdadero

3. El objetivo final de la mayoría de departamentos de recursos humanos es muy claro: Evitar tener conflictos laborales, por sobre todas las cosas.

Falso

Verdadero

4. La seguridad en el trabajo ha desaparecido, y ahora el empleo temporal o por horas es una realidad cotidiana

Falso

Verdadero

5. La parte del mundo con mayor vanguardia en Recursos Humanos ha sido Estados Unidos

Falso

Verdadero

6. Sólo una pequeña parte de los gerentes de RH concibe su papel en atención al valor añadido que proporciona, teniendo por el contrario la mayoría de ellos, el estilo burocrático del conservador de archivos del viejo jefe de personal

Falso

Verdadero

7. España es con mucha diferencia el país de Europa que mas utiliza el trabajo temporal.

Falso

Verdadero

8. Pese al discurso político en Europa continúan existiendo grandes brechas en aspectos relevantes, de la política de recursos humanos, con grandes diferencias legislativas, lo cual dificulta cualquier comparación

Falso

Verdadero

GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

9. La gestión del conocimiento como una forma de potenciar el saber humano en una organización ha sido favorecido por las nuevas tecnologías.

Falso

Verdadero

10. Las ventajas supuestas del teletrabajo es el ahorro de costos de alquiler y la versatilidad que tienen los trabajadores para organizar su tiempo.

Falso

Verdadero



## 124. BIBLIOGRAFÍA

- People Management "A focus in skills, not organizations: The future of HR" People management 19 Oct. 1995 Pág. 42
- Sisson "Human Resource Management and the personnel function" in J Storey Human Resource management Routledge 1995.citado en People Management, 19 Oct 1995. Pág. 43
- Markowick Michael: "HR's Leadership Role in the Third Wave Era" HR Magazine September 1995 pág. 93
- Stewart Thomas "Taking on the Last Burocracy" FORTUNE Jan 15 1996 pág. 67 -68  
FORTUNE Mayo 13 1996,105
- Price Waterhouse -ESADE - Cranfield "Tres años de investigación internacional de la gestión estratégica de Recursos Humanos" 1992 informe de conclusiones pág. 4 y conferencia de resultados 1995 en la EOI en Julio de 1996.
- Rubens Kexin "Changes in Russia A challenge for HR" HR Magazine Nov. 1995. Pág. 70 - 80
- Cranfield / Dresden research "Cutbacks block creativity" available in the anglo German Foundation, 18 Belford Square, London Wc1A 2LP
- People management "A new profile for polish personnel" 27 July pág. 39
- Koubek Josef "Elevating the HR function" People Management 27 July 1995 pág. 39
- Franca Mora "Nuove frontiere e nuove competenze della direzione risorse umane" en Direzione del personale Nov. Dec. 1990. Pag 21
- Rojo Pilar "Que es lo importante de la gestión de los RRHH para el año 20002 " Cuadernos de Gestión No. 6 Octubre de 1995.
- Davenport - Thomas - Pearlston Keri " Un brindis por el Teletrabajo " Harvard deusto Business pág. 28 42 tambien en sloan management -review ref. 1055.
- Rainerr Marr García Echevarría "La dirección corporativa de recursos humanos" Díaz Santos 1997 - España pág. 233
- W. Chan Kim, Renée Mauborgne "Strategy, Value Innovation, and the Knowledge Economy" Ed.Sloan Management Review . spring 1999. Pag.41-54.
- Peter F. Drucker " Knowing what we Know" Oct.20 1997. Web: www.informationweek.com Pag. 46-64.
- Jeff Ubols "From web sites to knowledge management" Ed.Midrange Systems, November 28,19997 Pag.105 (Net news)
- Josep Mckendrick "Florishing whitout the web" Ed.Midrage Systems November 28,1997 Pag.105 (Net news)
- Nzim, Mike Cowey "What is a knowlndge company?" December 1999 management Pag.106-107
- James Fleck "Contigent Knowledge and technology development". 1997 Carfax Publishing Ltd. Pag. 383-397
- W. Edwards Deming "The big ideas" Ed.Management Pag. 152-154
- Ikujiro Nonaka, Noboru Konno "The concept of Ba Building of a Foundation for knowledge creation" Ed.California Management Review Vol.40No.3 spring 1998 pag. 40-54.
- Timothy T, Bladwin, Camdel Danielson, William Whiggenhorn "The evolution of learning strategies in organizations:From employee development to business redefinition" Ed.Academy of Management Executive, 1997 vol.11No.4 Pag. 47-58.
- Lucy Marshall"Facilitating Knowledge Management and Knowledge Sharing" 1997 September/October ONLINE Web: www.onlineinc.com/onlinemag Pag.92 98
- Perry Pascarella "Harnessuny Knowledge" American Management/October1 9997 Pag.37-40

- Gernot Grabher, David Stark "Organizing Diversity: Evolutionary Theory, Network analysis and Postsocialism" Ed. Regional Studies vol.31 Pag.533-544.
- Thomas H. Davenport, David W. de Logan, Michael C. Beers "Successful Knowledge Management Projects" Sloan Management Review Winter 1998 Pag. 43-56.
- 15 Rick Whiting "Myths Realities Knowledge Management" NOV.22,1999 information week Pag. 42-54
- Michael J. Earl, Lan A. Scott "Opinion What is a chief knowledge officer?2 Ed.Sloan Management Review Winter 1999 Pag. 29-38.
- Kevin Pope "Crash course knowing what you Know" Ed.MT November 1999 pag.132
- John Stork, Patricia a. Hill "Knowledge Diffusion through strategic communities" Ed.Sloan Management Review winter 2000 Pag. 63-74
- Jan duffy "Knowledge Management: to be or not be? Jan 2000 Information Management Journal. Web: <http://global.umi.com/pqdweb?ts=9...sid=1&idx=29&deli=1&rqt=309&d+p=1>.
- Michael P. Marshall "Managing your company's knowledge Agency Sales, Irvine Jan 2000. Web: <http://global.umi.com/pqdwebts=9...1&did=00000047806966&m+d=1&tmt=3>
- Kshiti P. Davé "an Investigation of knowledge management Characteristics: Shyntesis, Delphstudy, analysis" Web: <file:///c:/data/umi/preview-all10.htm>
- Richart Allen Morse "A rescarch study concerning Knowledge systems use and the relationships between perceived usefulness intent to use and leavel of use". Web: <file:///c:/data/umi/preview-all4.htm>
- Vikas Arond: "using an organizational memory framework to study the effect of organitational Knowledge" Web: <http://wwwlib.umi.cm/dissertation/preview-all?9937400>
- Jianshur ho "knowledge Management for texpros" Web: [http://www.lib.umi.com/dissertation/preview\\_all?9928159](http://www.lib.umi.com/dissertation/preview_all?9928159)
- Jeffrey Pfeffer, Robert I. Sutton "Knowledge what to do is not enough: Turning Knowledge into Action 24. Ed. California Management Review vol.42 No 1 Fall 1999 pag. 83-91.

***Gestión Integral de Recursos Humanos*** se termino de imprimir en Enero de 2002

*La edición consta de 2.000 ejemplares más sobrantes para reposición*