The page features a decorative graphic consisting of three blue circles of varying sizes, each with a lighter blue ring around its center. These circles are arranged vertically, with the largest at the top, a medium one in the middle, and the largest at the bottom. Two thin blue lines intersect at the top left and extend diagonally across the page, framing the circles.

APUNTES DE CLASES

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

TECNICATURA SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN UNIVERSITARIA

Cr.- Lic. Alberto Eduardo Tejerina

Cra. – Lic. Claudia E. Tilián

PROGRAMA DE CURSADO Y DE EXAMEN

- **I DIRECCION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS RECURSOS HUMANOS**
 - Qué es una estrategia organizacional.
 - Estrategias funcionales: su rol.
 - Estrategias en RR.HH.: implicancias.

- **II COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.**
 - Diagnóstico y gestión de la cultura organizacional.
 - Ajustes con la visión y misión de la organización.
 - Fundamentos del comportamiento organizacional.
 - Comportamiento individual y grupal: estudios del clima organizacional.
 - Comunicación organizacional: características y modalidades de las comunicaciones internas y externas. Herramientas de las comunicaciones; comunicaciones desde RR.HH.

- **III MERCADO DE TRABAJO**
 - Estructura.
 - Análisis de la oferta y la demanda (movimientos migratorios, rol de la mujer, nivel de formación, integración del discapacitado), variables micro y macroeconómicas.
 - Empleo, empleabilidad y desempleo (circunstancial y estructural).
 - Los marginados del mercado laboral.
 - Ensayo de soluciones.

- **IV EMPLEO**
 - Planificación.
 - Análisis de puestos.
 - Perfil profesional.
 - Curriculum.
 - Reclutamiento.
 - Selección. Inducción.

- **V MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**
 - Compensaciones: remuneraciones y beneficios.
 - Modalidades.
 - Estructura salarial.
 - Encuestas de compensaciones.
 - ART: accidentes de trabajo y enfermedades.

- **VI CAPACITACION**
 - Descripción y requerimientos.
 - Necesidades de capacitación.
 - Programas de capacitación.
 - Desarrollo de carrera.

- **VII CONDUCCION Y LIDERAZGO**
 - Alineación al propósito organizacional.
 - Tipos de liderazgo: ventajas y desventajas.
 - El empowerment una práctica participativa.

- El liderazgo transformacional como paradigma del cambio.
- **VIII EVALUACION DE DESEMPEÑO**
 - Concepto.
 - Tipos de medición.
 - Causas y consecuencias.
 - Indicadores y control de gestión en RR.HH.
- **IX EL RRHH EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**
 - Estabilidad Humana y Moral. Mecanismos de Control y Métodos de Evaluación de la Moral.
 - Disciplina. Acción Disciplinaria. Políticas Correctivas.
 - Relaciones Laborales. Bienestar del Factor Humano. SINAPA.

I DIRECCION ESTRATEGICA DE LA ORGANIZACIÓN Y DE SUS RECURSOS HUMANOS

- Qué es una estrategia organizacional.
- Estrategias funcionales: su rol.
- Estrategias en RR.HH.: implicancias.

La Estrategia Organizacional

Latín *strategia* y del griego *strategós*, General o Jefe.

- Arte de dirigir las operaciones militares
- Plan pensado a partir de las fortalezas y debilidades del enemigo
- En organizaciones: Accionar planeado, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de los competidores

ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA

DEFINICION:

- Proceso a través del cual la organización analiza tanto su entorno competitivo para descubrir “amenazas” y “oportunidades”, como su ambiente interno (recursos y capacidades) para determinar sus “fortalezas” y “debilidades” competitivas, integrar ambos análisis e identificar y definir ventajas competitivas que le permitan una posición sostenible en el tiempo

Administración estratégica

- Estudia las razones determinantes del éxito de la organización
- Al definirla se establece un “patrón” de asignación de recursos que se utilizarán para mantener e incrementar su resultado

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA.

Primer Paso: Definir las metas para los próximos cinco años.

- Determinar metas tanto personales como profesionales para los siguientes cinco años.

Personales:

- Ingresos
- Seguridad
- Tiempo libre
- Oportunidades
- Relaciones familiares
- Otros anhelos

Profesionales:

- Estabilidad deseada
- Grado de crecimiento
- Nuevos productos o diversificación de ellos
- Otras aspiraciones
- Realizar una lista determinando lo que se desea personalmente y para la organización, teniendo en cuenta los aspectos anteriores.
- Revisar la lista agregando o eliminando elementos según su criterio.
- Repetir el proceso de revisión varias veces.
- Elaborar supuestos y hechos de la situación presente para cada una de las metas que establezca.
- Establecer objetivos específicos, medibles y desafiantes pero factibles.
- Revaluar permanentemente las metas introduciendo ajustes.

- Determinar la factibilidad de los objetivos en relación con las condiciones externas.
- Establecer posibles relaciones entre las metas personales y profesionales.

Segundo Paso: Evaluación de los recursos internos.

- Conocer y evaluar los recursos disponibles para la consecución de las metas.
- Evaluar cada recurso utilizando criterios definidos tales como comparación con sus competidores, o valoración autocrítica de las operaciones dentro de la industria.
- Distinguir los recursos en ventajas y desventajas según sus características.
- Elaborar una lista en base a la distinción anterior.
- Determinar donde están las fuerzas y debilidades internas de la empresa.

Tercer Paso: Evaluación de los factores externos.

- Valorar los factores externos.
- Evaluar cada uno de los aspectos (Económicos, Sociales, Políticos, Tecnológicos, Legales, Demográficos, etc) en relación con la situación actual de la empresa.
- Determinar que factores constituyen una amenaza y cuales una oportunidad.
- Confeccionar una lista en base a la distinción anterior.
- Recurrir a otras personas o profesionales para realizar este paso, puede ser muy beneficioso.
- Evaluar cuales oportunidades pueden ser aprovechada por la organización y como se puede defender esta de las amenazas.

Cuarto Paso: Análisis del ámbito competitivo.

- Conocer la situación competitiva general de la compañía.
- Determinar la rivalidad entre los competidores y cuales son los obstáculos de salida; respondiendo a las siguientes preguntas:

¿Los competidores son numerosos o guardan cierto equilibrio entre su tamaño y capacidad?

¿La industria crece con lentitud, provocando así pugnas de desarrollo entre los competidores?'

¿Los competidores ofrecen prácticamente el mismo producto o servicio?

¿Los costos fijos son elevados (o el producto perecedero), de modo que hacen surgir la tentación de recortar los precios?

¿La industria experimenta ocasionales excesos de capacidad?

¿Los competidores consideran que los riesgos para alcanzar el éxito en el negocio son especialmente riesgos, debido a factores como el prestigio o la necesidad de una completa línea de productos?

¿Resulta gravoso para una empresa abandonar la industria, lo cual obliga a las empresas a mantenerse en la competencia de que otro modo abandonarían?

¿La industria precisa de equipos especializados que no pueden ser utilizados fácilmente en otra industria?

¿La capacidad de producción esta fuertemente vinculada a otras unidades de fabricación, de modo que resulta difícil abandonar un negocio específico sin trastornar el sistema de producción?

¿La compañía incurriría en altos costos fijos en caso de decidir el abandono de una industria en particular?

¿La gerencia es particularmente leal a una determinada línea de negocios?

- Evaluar el poder de los proveedores de la industria; dando respuesta a las siguientes preguntas:

¿El grupo de proveedores está más concentrado que la industria a la cuál presta sus servicios?

¿Cada proveedor posee un producto único, o los productos que ofrecen pueden ser sustituidos fácilmente?

¿Cuenta el proveedor con posibilidades de incorporarse a la industria y convertirse entonces en competidor directo de la que ahora surte?

- Determinar el poder de los compradores de los productos industriales; contestando estas preguntas:

¿Los compradores están más concentrados que las empresas que surten el producto?

¿los compradores adquieren los productos en volúmenes considerables?

¿los productos adquiridos pueden ser fácilmente sustituidos por los que ofrecen otros fabricantes?

¿Los compradores obtienen bajas utilidades?

¿Al comprador no le importan mayormente los productos adquiridos?

¿Es posible que el comprador se convierta en competidor integrándose hacia atrás?

- Determinar la disponibilidad de productos sustitutos, a través de las siguientes preguntas:

¿Hay disponibilidad de productos sustitutos muy semejantes?

¿Se hallan disponibles otros productos sustitutos adecuados?

- Evaluar la probabilidad de que nuevos competidores se incorporen a la industria; por medio de estas preguntas:

¿Son altos los requerimientos de capital en la industria?

¿Existen significativas economías de escala?

¿Los productos ofrecidos son insustituibles, lo cual les dificulta a eventuales nuevos competidores atraer una buena clientela?

¿Existen políticas gubernamentales que restrinjan el ingreso a la industria?

¿Los nuevos competidores tendrán dificultades para establecer canales adecuados para la distribución de sus productos?

- Identificar la competencia distintiva de la organización:

¿En que consiste la singular combinación de ventajas internas que le permite a cada uno de los rivales competir eficazmente?

Quinto Paso: Elaborar posibles escenarios futuros.

- Confeccionar un posible escenario futuro a corto plazo (un año).
- Confeccionar un posible escenario futuro a largo plazo (cinco años).
- Intercambiar ideas con personas que conocen la situación de uno pero que tampoco están tan cerca como para intervenir directamente en la propia evaluación estratégica es un buen método para evitar errores de interpretación.

Sexto Paso: Formulación de la estrategia.

- Formular una estrategia que prepare una relación para el futuro, basada en la situación actual de la compañía, en los escenarios futuros y orientada a alcanzar las metas.
- Desarrollar varias alternativas estratégicas que sean útiles para conseguir las metas, por lo menos cuatro.
- Tomar conocimiento de algunas estrategias que pueden servir para darse cuenta como se conforman y para tomarlas como referencias al momento de desarrollar las alternativas estratégicas.

Estrategias Genéricas:

- De crecimiento
- De reducción
- Ofensiva
- Defensiva

- Analítica
- Reactiva
- De liderazgo por costo
- De diferenciación
- De concentración (de nicho)

Tratar de determinar que estrategia genérica utilizan los competidores.

Séptimo Paso: Evaluación de las alternativas estratégicas.

- Evaluar y comparar objetivamente las alternativas estratégicas desarrolladas teniendo en cuenta aspectos legales y observando si coincide con la competencia distintiva.
- Revisar las metas con cuidado.
- Analizar pruebas para evaluar la efectividad de la estrategia asignándole calificaciones:
Prueba de consistencia con las metas
Prueba de marco de referencia
Prueba de competencia
Prueba de viabilidad
- Elegir la estrategia que obtenga la mayor calificación.
- Retroceder a la formulación estratégica si se encuentra dificultades para elegir una capaz de alcanzar tanto las metas personales como empresariales.

Octavo Paso: Instrumentación de la estrategia.

- Desarrollar planes de instrumentación y subestratégicas que permitan disminuir desventajas y aumentar las ventajas de la estrategia que permite alcanzar los resultados previstos.
- Modificar la conducta de los empleados para que apoyen la implementación.
- Desarrollar programas específicos para la instrumentación de los objetivos.
- Determinar objetivos específicos, medibles y limitados en el tiempo para el programa de instrumentación.
- Establecer puntos específicos de revisión que permitan determinar si el programa esta procediendo de acuerdo a las fechas fijadas.
- Realizar el desarrollo y la transformación empresarial (estructura, recursos humanos, desarrollo de los empleados y el estilo de liderazgo).
- Acoplar la estructura de la empresa a la nueva estrategia.
- Contar con el equipo humano necesario para el desempeño de todas las funciones involucradas.
- Identificar y desarrollar las capacidades de los empleados que son necesarias para el cumplimiento del plan estratégico, estimulando este desarrollo.
- Desarrollar un estilo de liderazgo adecuado a la situación.
- Tomar en cuenta que es preciso que los empleados sepan cual es el estilo de liderazgo de jefe, si se cambia de estilo se terminara por confundirlos y perjudicar la moral en general.
- Determinar si las estrategias operativas caminan en función de la estrategia general, y si sirven de apoyo a esta.
- Capacitar y adiestrar al personal para que sea capaz de llevar a cabo la estrategia.
- Conocer con detalle la competencia distintiva, para saber que áreas son las que representan una ventaja y cuales son las áreas débiles que necesitan de acciones correctivas.
- Ver cada estrategia operacional como parte de un conjunto integral.

- Organizar los proyectos para formar con ellos un plan general.
- Elaborar un diagrama de Gantt, estableciendo prioridades, para organizar cronológicamente las actividades de acuerdo a las necesidades y urgencias.
- Ejecutar la instrumentación.

Noveno Paso: Control estratégico.

- Monitorear tanto el proceso como el producto.
- Establecer un calendario de control en el que queden claramente indicadas las fechas, en el que se evaluarán el grado de avance en el cumplimiento del objetivo.
- Revisar de manera continua todos los aspectos incluidos en el plan estratégicos, considerando la oportunidad de nuevas estrategias en las que no se halla pensado originalmente.
- Revisar sistemáticamente y formalmente cada una de los asuntos involucrados en el producto estratégico periódicamente; también se puede utilizar la A.P.O. como manera de monitoreo.
- Corregir las desviaciones que ocurran.
- Consultar a especialistas estratégicos cuando surjan dificultades que lo requieran

Tipos de estrategia

Existen 9 áreas estratégicas básicas las cuales pueden afectar de manera decisiva la naturaleza y dirección de cualquier empresa:

Categoría	Área estratégica
Productos/mercados	1. Productos ofrecidos 2. Necesidades de mercados
Capacidades	3. Tecnología 4. Capacidad de producción 5. Método de venta 6. Método de distribución 7. Recursos naturales
Resultados	8. Tamaño/crecimiento 9. Rendimiento/utilidades

Las nueve áreas estratégicas son esenciales en toda empresa, pero sólo una debería ser la fuerza impulsora. De igual manera, cualquier decisión de la empresa debería tener la suya propia, que no necesariamente ha de ser la suya propia.

Una vez que la dirección ha comprendido en concepto de fuerza impulsora, puede emplearlo para constituir cual de las áreas estratégicas la constituye, y de allí en más considerar opciones estratégicas futuras.

La elección de la fuerza impulsora no es una decisión moral sino que debe ser una decisión práctica y crítica, que tiene que considerar fortalezas y debilidades, posición competitiva deseos, oportunidades internas y externas, etc. La única manera de descubrir cual es la fuerza impulsora de la empresa es

conocer la forma de pensar (escala de valores) de su alta dirección, la cual orientó las acciones específicas de productos y mercados.

Un producto es cualquier cosa que una empresa ofrece a un mercado que provee y abarca su mantenimiento.

II COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

- Diagnóstico y gestión de la cultura organizacional.
- Ajustes con la visión y misión de la organización.
- Fundamentos del comportamiento organizacional.
- Comportamiento individual y grupal: estudios del clima organizacional.
- Comunicación organizacional: características y modalidades de las comunicaciones internas y externas. Herramientas de las comunicaciones; comunicaciones desde RR.HH.

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente trabajo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura. El marco teórico se fundamentó en la teoría existente sobre el tema desarrollado con especial relevancia en Robbins (1992), y los aportes de Katz y Kahn (1995), con la explicación de los procesos sociales de las organizaciones, Lewin con el modelo de cambio en tres pasos, citado por Naím (1989), entre otros. También se analizaron artículos de revistas especializadas, tal es el caso de ANRI, TOPICOS (Maraven), CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, CALIDAD EMPRESARIAL, ASUNTOS (Cied), IESA, GERENTE, AVE (Gerencia 95), Además de trabajos de algunas investigaciones realizadas en el país en educación superior sobre la cultura organizacional. La metodología utilizada en la elaboración del trabajo se basó en una Investigación Documental, la cual fué sustentada por las recomendaciones del Manual de la UPEL. De acuerdo a todos los enfoques señalados en el desarrollo del tema y, donde se consideró relevante el siguiente planteamiento: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental

en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones. Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participan en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc) han visto excelentes resultados. Tal es el caso, de la industria petrolera que compete en los mercados internacionales. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores. Este trabajo se basa en una Investigación Documental, el análisis de problemas con el propósito de ampliar el conocimiento, en base a los aportes de las diferentes fuentes bibliográficas y documentales, revisadas para el desarrollo del mismo. Dentro del presente enfoque se consideró importante plantear los aspectos de mayor relevancia del contenido del trabajo el cual consta de tres capítulos; el Primero, está orientado a desarrollar la cultura organizacional, a partir, de la importancia de cada uno de los factores relacionados con la empresa, el Segundo enfoca la cultura dentro de un proceso de cambio organizacional, y el Tercero, relaciona la cultura organizacional con la gerencia de recursos humanos, como estrategia competitiva.

Los objetivos de esta revisión documental son los siguientes;

Objetivo General

Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión de recursos humanos.

Objetivos Específicos

Destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.

Señalar la importancia de la cultura organizacional en las instituciones, tanto públicas, como privadas, que estén dispuestas a cambiar. Enfocar la gestión de recursos humanos como apoyo al cambio estratégico. Plantear alternativas estratégicas a la gestión de recursos humanos a fin de lograr líderes con alto sentido de compromiso para la cultura de cambio.

Cultura Organizacional

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la Importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores, desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización.

Conceptualización de la Cultura Organizacional

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar

las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (pág.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como ".el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o

proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985)) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,(citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (págs, 181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991):

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren

unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985) señala:

"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son:

Los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson, 1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización (Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente, conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las

empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función.

Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos

resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización.

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

Cultura y Cambio Organizacional

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992).

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1993).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Maraven, 1997).

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

Primero: consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa. Segundo: una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean consonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio. Tercero: el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pág. 479).

Por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la

situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso (págs. 486-487).

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar los síntomas de la organización.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente. El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal (pág. 61).

A su efecto, Antonorski (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr: este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
1. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
2. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
3. Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas

4. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
5. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
6. Ejecutar los cambios organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.

Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente (pág., 8) .

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendrán que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (1992) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en cierta manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta "descongelar" atributos personales preestablecidos.

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo" (Stewart, 1992). Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización.

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

Al respecto Der Erve (1990) considera que "tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo".

En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido, lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

Reacción de la organización ante la incorporación del cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

De acuerdo a lo reflejado en el gráfico, se puede percibir la influencia directa que genera el cambio en las personas afectadas.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa (Corpoven, 1997), para visualizar mejor el cambio se presenta a continuación una metodología para asegurar su éxito.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente (Drucker, 1986). En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

Cambio organizacional para una mayor competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización (Maraven, 1997).

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos (IESA, 1995).

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional -en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio.

Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio

"El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan" (Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997).

Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, ejemplo: Internet, Servicios Empresariales, Correo Electrónico, etc. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la

prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una auténtica revolución cultural, social y política.

Al respecto, Smith (1997) considera que hoy los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global.

En consecuencia, el área de las telecomunicaciones se le considera, como el mayor crecimiento, es importante porque a pesar de la gran recesión que sufre el país y de esperar que la macroeconomía se enrumbe, este sector pasó a formar parte de la lista de prioridades de los gerentes.

Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano.

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere

del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa (Carrillo, 1997). La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

Apertura a una nueva conciencia organizacional

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala:

La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos (pág., 5).

En relación a lo anterior, la intensa competencia que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el

entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional

Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudescimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales (Villalba, 1996).

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Linares, 1996).

Valor agregado

El valor es una percepción. Sólo cuando se logra que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, se puede obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que se requiere para existir, es decir aquello que es de valor para las personas (Ventocilla, 1996).

El ser humano ha inventado las organizaciones, las cuales se convierten en instrumentos para crear y producir bienes y servicios que le aporten un valor relacionado con la productividad del negocio. La comprensión del verdadero valor agregado de una persona, empresa o estado es definitivamente fundamental para una exitosa decisión de inversión

Visión Compartida

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las fuerzas que respaldan el status quo pueden

ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar (Senge, 1992).

Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar autoeducándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: educación.

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

Mantener control sobre estos acontecimientos va, en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día los patronos es el de mejorar la calidad de vida del trabajador. Este reto no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones (Páez, 1993). A continuación se describen cada una de ellas:

Selección: Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización (Cascio, 1993).

Entrenamiento y desarrollo: Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la administración de la empresa (Schein, 1988)

Clasificación: Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc. (Chiavenato, 1994).

Evaluación: En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al

mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo (Sherman, 1994).

Remuneración: A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada (Armstrong, 1991).

Seguridad: Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas (Chiavenato, 1994).

Relaciones y comunicaciones: Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato (Páez, 1993).

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son:

Influencia: El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

Innovación: Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

Trabajo en equipo: La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las

necesidades y los sentimientos que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

Satisfacción: La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

Deseo de cambio: Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora son limitados. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

Responsabilidad: La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

Sentido de visión común: La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.

En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

Conclusiones

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación

recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

Recomendaciones

A continuación se sugieren varias recomendaciones relativas a cada uno de los aspectos considerados en el trabajo realizado:

Area de la Cultura Organizacional

Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

Proceso de Cambio

Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.

Area de Desarrollo del Recurso Humano

Promover el autodesarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.

Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.

Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

Gerencia de Recursos Humanos

El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

A fin de anticipar los cambios, los gerentes de recursos humanos deberían: estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que los cambios de naturaleza tecnológica, en mercadeo, en productos y en globalización, puedan tener sobre los recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y

la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimizar los recursos través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerandola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficits en superávits y, en suma, repotenciando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

La Gerencia en general

Plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos.

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

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

2. Responsabilidad (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Esprit	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administraciones Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la

	tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
------------------------------	--

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

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

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

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

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

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

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

Proceso de Comunicación:

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

Para que la comunicación tenga lugar, es necesario un propósito, expresado como un mensaje a transmitir. Éste pasa a través de una fuente (el transmisor) y un receptor. El mensaje es codificado (convertido en una forma simbólica) y luego

enviado mediante algún medio (canal) al receptor, quien traduce nuevamente (decodifica) el mensaje originado por la fuente. El resultado es una transferencia de significado de una persona a otra.

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

El mensaje es el producto físico real de la fuente codificadora. “Cuando hablamos, el habla es el mensaje”. Cuando escribimos, la escritura es el mensaje” el código o el grupo de símbolos que usamos para transferir el significado, el contenido del mensaje y las decisiones que tomamos al seleccionar y arreglar tanto la codificación como el contenido, afectan nuestro mensaje.

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

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

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

Medios de Comunicación:

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

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

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

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

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

Comunicación no verbal: La gente se comunica por muchos medios. Lo que una persona dice puede verse reforzado (o contradicho) por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales y los movimientos corporales. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Por ejemplo, un administrador autocrático puede golpear la mesa con el puño mientras anuncia que en adelante se pondrá en práctica la administración participativa; esta comunicación contradictoria creará ciertamente un vacío de credibilidad. Éste sería un ejemplo de “ruido” en el modelo del proceso de comunicación. Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho de que las acciones son más elocuentes que las palabras.

Flujo de la Comunicación:

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

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

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

El flujo descendente de información a través de los diferentes niveles de la organización es muy tardado. Las demoras pueden ser tan frustrantes que algunos

administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella.

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

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

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

Cruzada: La comunicación cruzada incluye el flujo horizontal de información, entre personas de iguales o similares niveles organizacionales, y el flujo diagonal, entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí. Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Buena parte de la comunicación no sigue la ruta marcada por la jerarquía organizacional, sino que atraviesa de un costado a otro la cadena de mando.

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

Barreras y Fallas:

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

mensaje, el receptor o la retroalimentación. A continuación nos ocuparemos de barreras específicas a la comunicación:

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

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

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

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

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

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

Escucha Deficiente y Evaluación Prematura: Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar. Todos hemos conocido a personas que intervienen en una conversación con comentarios sin relación con el tema. Escuchar exige total atención y autodisciplina. Requiere asimismo que el escucha evite la evaluación prematura de lo que dice la otra persona. Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice, en vez de hacer un esfuerzo por comprender el marco de referencia del hablante. En pocas palabras, escuchar con empatía puede reducir algunas de las frustraciones de la vida en las empresas y resultar en una mejor comunicación.

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

impersonales) medios de comunicación, sino la disposición de los superiores a participar en la comunicación frente a frente.

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

Periodo Insuficiente para la Adaptación al Cambio: El propósito de la comunicación es efectuar cambios que pueden afectar seriamente a lo empleados. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de capacitación adicional, ajustes profesionales, etc. Los cambios afectan a las personas de distintas maneras, de modo que puede tomar cierto tiempo reflexionar en el pleno significado de un mensaje. En consecuencia, y para una eficiencia máxima, es importante no forzar el cambio antes de que los individuos puedan adaptarse a sus implicaciones.

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

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

Herramientas

Describiremos algunas herramientas a grandes rasgos, su función y utilidad. La gestión e implementación de las mismas, dependerá de la cultura de cada organización.

Buzón de sugerencias

Es una herramienta importante de comunicación ascendente, permite a todos los empleados de la empresa hablar y ser escuchados. Su puesta en marcha establece un espacio de participación que propicia la promulgación de ideas. Su implementación habilita un lugar donde la gente desarrolla e incrementa su sentido de pertenencia en el día a día de manera explícita.

La organización tiene que pensar en el buzón de sugerencias como la puesta en concreto de un medio tangible y transparente donde los empleados pueden volcar sus inquietudes y propuestas de cambio.

Hay que tener en claro que el buzón requiere de un seguimiento continuo, donde las personas responsables de el informen correctamente cuando y cómo se van a levantar las sugerencias y cuando y cómo se van a dar las respuestas. Para que esta herramienta de resultado tiene que transformarse en un ida y vuelta entre los empleados y la Compañía.

Para poder conocer su evolución hay que llevar una estadística del mismo donde a través de áreas temáticas la empresa pueda saber sobre qué se consulta más o bien sobre qué temas se proponen cambios. Estas estadísticas van a permitir saber sobre qué aspectos actuar y que puntos generan incertidumbre en la gente.

Cartelera (o Tablones de anuncios)

Las cartelera por lo general sirven para la comunicación descendente. La empresa baja información a través de este medio. Se informan noticias, novedades, beneficios, cambios, etc.

En esta herramienta es muy importante la actualización, tiene que ser periódica y su ubicación estar en lugares estratégicos, donde la agente las lea. Si las cartelera contienen noticias netamente de los empleados como el ingreso de personas, campeonatos deportivos, beneficios pueden ubicarse en lugares donde la gente descansa o almuerza. En cambio si contiene noticias netamente institucionales o procedimientos es mejor que su ubicación sea en el lugar mismo de trabajo.

Hay que saber donde ubicar cada tipo de información para que surta efecto.

Revista Institucional

También conocida como *house organ*, es un elemento muy rico de comunicación pero para que la gente se apropie de ella es necesario que haya participación.

Antes de comenzar con su creación es bueno designar referentes de cada sector para que podamos reunir todo tipo de información.

Por ejemplo a través de una encuesta se puede elegir su nombre, puede tener una sección que sea exclusiva de los empleados. Cada referente debe estar encargado de una parte de la revista y reunir información para ello. La revista institucional va a ser más leída si se realiza en conjunto con toda la empresa si se realiza exclusivamente desde el área de RR.HH. “El *house organ* o la Revista Institucional retoman los temas más importantes de la organización y los da a conocer a todos los empleados por igual y a su vez levanta la información de la propia gente” dice Frigoli.

Correo electrónico de comunicación

Es un elemento muy usado en las empresas, pero para que forme parte de una herramienta de Comunicación Interna debe ser gestionado desde una casilla única donde a través de ella se pueda informar ordenadamente.

Según Frigoli: “El correo electrónico es una herramienta, aunque por lo general está mal usada porque se envía y reenvía información en cantidad y sin clasificación a todos los empleados. Lo que implica un bombardeo continuo sin que tome un criterio de interés y relevancia para el destinatario.”

Red de facilitadores

En pos de la mejora continua y luego de armar un Plan de Comunicación Interna una de las herramientas más ricas y que permiten el contacto cara a cara con la información es la red de facilitadores comunicacionales. El trabajo que realizan estos facilitadores es muy importante, por lo que tienen que estar capacitados para la labor.

El grupo de Comunicación Interna tiene que saber con claridad para qué existe, qué importancia tiene la comunicación en una empresa y cómo desarrollarla. Todo esto es un proceso que necesita tiempo, mucho diálogo y capacitación con especialistas en el tema.

“La red de facilitadores es un grupo conformado por integrantes de las distintas áreas, representantes provenientes de diferentes niveles jerárquicos y que tiene una predisposición para las relaciones interpersonales y la comunicación. Lo que hacen es comunicar a la gerencia los temas que preocupan a sus compañeros para que puedan ser abordados en distintas instancias. Y al mismo tiempo, distribuyen entre sus compañeros la información de la gerencia” explica Martín Frigolí.

Reuniones/ desayunos/ almuerzos:

Estas reuniones son motivantes y fomentan la participación, en un clima totalmente descontracturado como lo puede ser un desayuno o un almuerzo. Generalmente se realizan con gente de una misma área es decir equipos de trabajo, pero también son muy positivas cuando se realizan entre distintas áreas o sectores.

Intranet

La Intranet es básicamente una red privada de computadoras conectadas que utilizan la misma tecnología que Internet, con la diferencia que su acceso está restringido sólo a los empleados de la Compañía. Esta herramienta de comunicación sirve para ayudar al trabajador en sus tareas diarias. La Intranet se convierte en un lugar de consulta al cual acudir para compartir información y noticias, acceder a bases de datos, revisar un manual de presentaciones, bajar un archivo, reservar la sala de reuniones, anotarse en un curso, acceder al mail desde fuera de la oficina, etc. “También está la Intranet, que con mayor o menor posibilidades de *feedback*, presenta la totalidad de la información corporativa con una extensión mayor que la revista y que además recibe una actualización periódica” dice Frigoli. Estos son algunas de las herramientas más usadas en Comunicación Interna, hay que tener en cuenta, como mencionamos al principio, el previo diagnóstico de la organización para posteriormente poder armar el plan y elegir las herramientas más adecuadas.

Por último, la Lic. Mejías advierte: “Antes de armar un Plan de Comunicación empiece por hacer una Encuesta de Clima Laboral interno, y allí encontrará las pautas. Analizar los "circuitos formales " e informales" (chismerío) también ayuda...”.

Para que las herramientas de Comunicación Interna funcionen deben estar dentro de un proyecto de Comunicación y adecuarse a la cultura y necesidad de cada Compañía.

III MERCADO DE TRABAJO

- Estructura.
- Análisis de la oferta y la demanda (movimientos migratorios, rol de la mujer, nivel de formación, integración del discapacitado), variables micro y macroeconómicas.
- Empleo, empleabilidad y desempleo (circunstancial y estructural).
- Los marginados del mercado laboral.
- Ensayo de soluciones.

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

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

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

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

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

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

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

Por último hay que tener en cuenta que los oferentes pueden escoger, dentro de límites a veces bastante amplios, si trabajarán o no, así como las condiciones

en que lo harán. La existencia de sindicatos y otras organizaciones laborales afecta también notablemente el funcionamiento de este mercado, lo mismo que las regulaciones que, sobre salario mínimo, seguridad industrial, seguridad social y otros muchos aspectos, sale desde el Estado.

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

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

- El reclutamiento es más demorado, su rendimiento es más bajo y las inversiones en estrategias de reclutamiento son aumentadas y no traen candidatos en número suficiente o dentro del patrón de calidad esperado.

- Así los criterios de selección se hacen más flexibles y menos exigentes.

- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los pocos candidatos que se presentan tienden a elevarse, provocando distorsiones en la política salarial de las empresas.

- Hay una intensificación en la competencia entre las empresas que utilizan el mismo mercado de mano de obra.

- Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen mejores salarios.

- Las empresas tratan de retener y fijar a sus empleados ya que cualquier sustitución se hace demorada y arriesgada.

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

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

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

- Así, los criterios de selección puede tornarse más riguroso y más exigentes

- Los esquemas de salarios iniciales ofrecidos a los candidatos que se presentan tienden a sufrir una sensible baja, ya que el mercado es de búsqueda de empleo.

- Hay una intensificación en la competencia entre candidatos que se presentan, ya que es mucho mayor el número de candidatos en relación con los puestos existentes; la competencia se manifiesta principalmente en las propuestas de salarios.

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

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

- Dificultad para obtener empleo
- Las empresas dejan de desarrollar sus estrategias de reclutamiento
- Las exigencias de las empresas se hacen mayores, drásticas y severas.

- Los candidatos pasan a competir, disputando los puestos existentes
- Las empresas dejan de utilizar el salario y los beneficios como bienes para intensificar el reclutamiento
- Los candidatos no tienen condiciones de seleccionar y escoger las empresas donde pretenden trabajar.

2. Oferta equivalente a la demanda: hay una situación de equilibrio entre el volumen de ofertas de candidatos y el número de oportunidades de empleos que surge en las diversas empresas en el mercado.

3. Oferta mayor que la demanda. Situación de disponibilidad de empleos, hay más oportunidades de empleos a disposición de los candidatos que los recursos humanos disponibles.

- Hay enorme facilidad para conseguir empleo; son muchos los puestos que hay y son pocos los candidatos que se presentan.

- Las empresas desarrollan una serie de estrategias de reclutamiento e intensifican sus esfuerzos para conseguir recursos humanos.

- Las exigencias de las empresas se hacen más flexibles y elásticas, eliminando pequeñas barreras que podrían impedir la admisión de personal

- Los candidatos seleccionan y escogen las empresas que les ofrecen las mejores condiciones salariales, beneficios honorarios de trabajo ventas.

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

- Análisis de la oferta y la demanda (movimientos migratorios, rol de la mujer, nivel de formación, integración del discapacitado), variables micro y macroeconómicas.

A lo largo de la historia en periodos de crisis, guerras, expansiones o decadencias, la mujer ha tenido cierto protagonismo en el mundo del trabajo.

Después de la segunda guerra mundial, la mujer está conquistando terrenos cada vez más amplios y exigiendo conscientemente una situación de igualdad con el hombre en los planos jurídico, laboral y cultural en general.

La mujer está preparada para ocupar cargos jerárquicos, pero creo que en Centroamérica, aún la mujer es considerada inferior para la realización de ciertas tareas.

La introducción de la mujer en el mundo laboral es reciente. La mayoría de las veces se espera que las mujeres sean empleadas administrativas mientras que los altos cargos son ocupados por hombres.

La sociedad actual (afortunadamente son los menos) no confía en las habilidades de la mujer como empresaria.

Hoy en día existe una preocupación por el futuro laboral de las mujeres y creo que no se valora el potencial que puede tener la mujer como líder. Por otro lado creo que algunos hombres no están listos para aceptar recibir órdenes provenientes de una mujer.

La actuación femenina

La actuación femenina significa la regularidad funcional en el comportamiento: Los individuos actúan de acuerdo con un esquema que les permite cumplir una determinada función.

Se trata de la observación de un modelo aprendido, modelo de conducta que se organiza en relación con la posición del individuo dentro del grupo con el que interactúan.

Comprende, pues, las actitudes, valores y comportamientos asignados por la sociedad a toda persona.

La personalidad representa un papel importante en la elección e integración de los múltiples roles que asume el individuo y, a la inversa, cada uno de los roles dejará su sello sobre la personalidad, en lo que respecta a la absorción de los modelos sociales y culturales de orden intelectual, afectivo, estético, etc.

La mujer asalariada

La equiparación entre el hombre y la mujer en el mundo del trabajo es aún lejana. No obstante, el número de personas del género femenino con rol laboral aumenta día a día. Cambia no solo la cantidad sino las características del puesto de trabajo. Sin embargo la proporción de mujeres que ocupan altos cargos es considerablemente más baja de lo que se merecen por su nivel de capacitación.

Las mujeres empezaron a trabajar por necesidad económica, las mujeres de nivel económico más bajo, casadas o solteras, trabajaban fuera de la casa. El salario de la mujer tiende a ser más bajo.

Además, la mujer trabajadora tuvo y sigue teniendo que realizar sus tareas hogareñas a la par con sus tareas laborales.

El aumento de presencia de la mujer dentro de la universidad es un fenómeno que se da a partir de la década de los años 80 en Costa Rica. Luego desarrollan su carrera laboral, en algunos casos dentro de la misma empresa, y en otros cambiando de empresa en busca de mejores puestos.

Estas mujeres capacitadas participan en el mercado laboral con diferentes modalidades, como puede ser el ejercicio de la profesión, la docencia y existe un aumento de mujeres en puestos de conducción de las empresas.

Estas mujeres van construyendo nuevos modelos de comportamiento para superar las limitaciones que las políticas del mercado laboral y las reglas culturales perciben.

La mujer empresaria por lo general tiene una pequeña empresa de escaso riesgo, de baja financiación, y trabaja en un mercado reducido. La sociedad no apuesta a pequeñas empresas gobernadas por mujeres.

Un factor que afecta la posibilidad de ocupar cargos de conducción y liderazgo en las empresas, es que la mujer entra y sale del mercado de trabajo cuando se casa o tiene hijos, ya que este tipo de trabajo no permite el alejamiento.

Otro factor es que a menudo la mujer no recibe la motivación necesaria para demostrar sus capacidades ya que es sometida a realizar una labor considerada de poca importancia dentro de la empresa.

Además de recibir una remuneración económica deben recibir una remuneración afectiva.

Las mujeres que no trabajan como asalariadas se sienten, a menudo, frustradas en su realización personal y marginadas de la vida moderna. Las que trabajan están hostigadas por la idea (a veces fomentada por el medio familiar y social) de ser malas madres o malas esposas e incluso por la idea de que una mujer si o si debe ser madre.

Una mujer que ha conseguido el equilibrio entre sus ansias maternas y su realización como individuo establecerá una relación más beneficiosa con sus afectos.

La influencia de las expectativas en el desarrollo laboral

Cabe destacar el valor que adquiere la autoestima y la autoimagen y las expectativas sobre si mismas para el desarrollo de la propia autoestima, permitiendo proyectar y alcanzar metas que no se habían propuesto cuando ingresaron al mercado laboral.

Una de las formas de lograr el cambio y el aumento de las expectativas sobre si mismas se produce en el aprendizaje de diferentes tareas dentro de la empresa, la capacitación en los diferentes niveles, la autoconciencia de los objetivos propuestos y del logro consiguiente. Una alta expectativa sobre si misma permite proponerse llegar a niveles mas elevados en la organización.

Aquellas gerentes que logran sus objetivos no permiten que los prejuicios se conviertan en dificultad, tienen confianza sobre las capacidades que poseen para estar ocupando dicho cargo y desde ese lugar trabajan.

El ocuparse de las personas y no solo de las tareas se les hace más fácil a las mujeres porque es parte del aprendizaje de los roles asistenciales, que tienen que ver con la maternidad y el cuidado de los otros que se les atribuye a la mujer.

Qué significará para una mujer tener éxito?

La motivación es y será siempre, una consecuencia directa de reconocimiento. El reconocimiento está en la cima de la pirámide de necesidades del ser humano, que Maslow definió. Nadie debe sentirse descartable en función de un logro.

Es claro para un líder que el éxito de su equipo es su propio éxito, pero no siempre es claro para el equipo. A veces la satisfacción del líder se construye sobre la insatisfacción del grupo y en ese caso, el éxito no será definitivo.

Mucha pasión, mucha presión y luego una gran descompresión (que a veces resulta en depresión), sin ciclos inevitables en algunos equipos exitosos.

Lamentablemente en grupos de alto desempeño, alcanzar las metas produce siempre un grado de desgaste. Un estrategia será mejor en función de conseguir sus objetivos con el mínimo de bajas en sus líneas. Luego de alcanzar una meta y antes de la descompresión, se debe hacer una evaluación del staff, que implica verificar el estado en que quedó la gente que participó.

Todo líder es un visionario y también es un mentor para nuevos líderes. Es inevitable que su influencia despertará los sueños de los integrantes del equipo.

En el momento en que una persona del equipo empieza a soñar, se presenta para el líder una oportunidad de apoyarlo y afianzar su sentido de pertenencia. Desalentarlo será perder un líder potencial y reprimirlo crea resentimiento.

La fuerza de un visionario siempre puede ser canalizada hacia el cumplimiento de metas. Personas competentes que se mantienen comprometidas, deben tener acceso a oportunidades de desarrollo en la organización.

Si sus habilidades fueran diferentes a las de líder, deberán aprovecharse para ampliar el alcance de talento total de la organización. Nunca debe obligarse a un talentoso a copiar un modelo exitoso para otro, si es frustrarse para él.

De menor a mayor, se puede observar otorgando facultades, el desarrollo de la personalidad y las capacidades de cada integrante de un equipo.

Nunca la necesidad debe ser la regla para asignar una tarea definitiva, sino las características intrínsecas de esa persona, deben determinar su función en el equipo.

En una actividad deportiva este comentario resultaría innecesario por su simpleza, pero mi experiencia es que en las empresas brilla por su ausencia. He

oído decir que algunas empresas se comportan a veces, como procesadoras de carne.

Si una empresa solo tiene planes para sí misma y no los tiene para su gente, es una organización egocéntrica y sin espíritu de cuerpo.

Discriminación de la mujer

La discriminación dentro de las organizaciones se manifiesta de distintas maneras. La más común sucede al momento de asignar tareas. A la mujer le corresponde desarrollar tareas administrativas, o puede ser recepcionista o secretaria. Mientras los cargos gerenciales son reservados para el sexo masculino.

La mujer que llega a ocupar uno de esos puestos, por lo general, lo logra habiendo trabajado un periodo extenso dentro de la organización, haciendo carrera dentro de la misma. Así puede demostrar su capacidad y ser tomada en cuenta.

El problema se presenta cuando una mujer quiere postularse para un alto cargo y no ha pertenecido a la empresa, difícilmente sea elegida sin importar el título o la experiencia que tenga.

En otros casos los empleadores no dudan de la capacidad de la mujer pero prefieren no contratarla por los costes que podría traerles un embarazo.

En otros casos la discriminación viene dada en el caso de que la mujer este casada o con hijos, supongo que en este caso se teme que el absentismo de la mujer sea mayor que el del hombre por tener que atender a la familia.

Sin embargo, las estadísticas revelan que las trabajadoras que tienen un puesto de responsabilidad, incluso al tener hijos, no se ausentan mas que los hombres.

- Empleo, empleabilidad y desempleo (circunstancial y estructural). **MARTHA ALLES**

Definición de empleo:

Desempeño de una actividad laboral que **genera ingresos económicos** o por la que se recibe una **remuneración o salario**. Este concepto es diferente del término trabajo, pues éste es cualquier tipo de actividad o tarea necesaria para cubrir las necesidades básicas del ser humano (alimentación, limpieza, higiene, educación...). Trabajos, los tiene toda la población, pero empleo no. Para hacer frente a la cobertura de las necesidades básicas en las sociedades capitalistas se necesitan ingresos económicos

Definición de empleabilidad

Es el nivel de competitividad de un trabajador dentro de la empresa o en el mercado de trabajo. ¿Qué aspectos del perfil profesional del trabajador, hay que desarrollar para que su formación y experiencia encaje con las demandas de la empresa o el mercado?

Definición de desempleo

“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”.

Causas del Desempleo.

El desempleo es el ocio involuntario de una persona que desea encontrar trabajo, esta afirmación común a la que se llega puede deberse a varias causas. Las mismas que citamos a continuación:

Cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la

productividad y por el aumento de la inflación. La actividad económica tiene un comportamiento cíclico, de forma que los períodos de auge en la economía van seguidos de una recesión o desaceleración del crecimiento. En el momento que se da una situación en la que el número de personas que demanda empleo sobrepasa las ofertas de trabajo existentes, debido a que los elevados salarios reales atraen a un mayor número de desempleados a buscar trabajo e imposibilitan a las empresas ofrecer más empleo.

Cuando en ciertas regiones o industrias donde la demanda de mano de obra fluctúa dependiendo de la época del año en que se encuentren. Cuando se dan cambios en la estructura de la economía, como aumentos de la demanda de mano de obra en unas industrias y disminuciones en otras, que impide que la oferta de empleo se ajuste a la velocidad que debería. Adicionalmente esta situación se puede dar en determinadas zonas geográficas y por la implantación de nuevas tecnologías que sustituyen a la mano de obra. Cuando por causas ajenas a la voluntad del trabajador impide su incorporación al mundo laboral.

¿Cómo se mide el desempleo?: Las variaciones de la tasa de desempleo se obtiene mediante el procedimiento conocido con el nombre de muestreo aleatorio de la población, se lo hace con el fin de dividir a la población en grupos de acuerdo a su situación laboral.

Tasa de desempleo: Es el porcentaje de la población laboral que no tiene empleo, que busca trabajo activamente y que no han sido despedidos temporalmente, con la esperanza de ser contratados rápidamente de nuevo.

Las tasas de desempleo varían considerablemente por cambios del volumen de movimiento del mercado de trabajo, resultado del cambio tecnológico, lo que conduce al cambio de empleo de una empresa a otra, de un sector a otro y de una región a otra; además también según la edad, sexo y raza. La tasa global de desempleo es uno de los indicadores más frecuentemente utilizados para medir el bienestar económico global, pero dada la dispersión del desempleo, debería considerarse que es un indicador imperfecto de dicho bienestar.

Definición de desempleo circunstancial

El **desempleo circunstancial** es aquel que varía con las estaciones del año debido a fluctuaciones estacionales en la oferta o demanda de trabajo. Se habla de desempleo estacional, por otra parte, para referirse al que se produce por la demanda fluctuante que existe en ciertas actividades, como la agricultura, por ejemplo.

Definición de desempleo estructural

El desempleo estructural corresponde técnicamente a un desajuste entre oferta y demanda de trabajadores. Esta clase de desempleo, a diferencia del **desempleo estacional** y el **desempleo friccional**, es gravitante y en ese cuadro, la característica de la oferta suele ser distinta a la característica de la demanda lo que hace probable que un porcentaje de la población no pueda encontrar empleo de manera sostenida. En un contexto de libre mercado, se suma a la crisis de las masas asalariadas la de las medianas y pequeñas empresas que no logran adaptar su respuesta a las crisis cíclicas del sistema capitalista en la que sólo los grandes conglomerados empresariales *-holdings-* pueden funcionar. El factor tecnológico es un elemento a considerar permanentemente en las crisis capitalistas. La fusión de las empresas motrices del sistema (monopolio) y el

constante progreso tecnológico hace que la mano de obra sea menos requerida en alta tecnología, desplazándose grandes masas hacia trabajos informales o de carácter precario. La características principales que advierten de un desempleo de tipo estructural son:

- Desajuste sostenido entre la calidad y características de la oferta y la demanda.
- Desadaptación del conjunto de los factores económicos respecto a la economía externa e incapacidad del mercado interno para paliar esa diferencia.
- Obsolescencia gráfica de un modelo productivo determinado.

- Los marginados del mercado laboral. Ensayo de soluciones.

El problema social: los marginados

Los marginados del mercado laboral por:

- Falta de educación, escolaridad primaria incompleta, analfabetismo
- Medio en el cual viven: barrios marginales
- Falta de motivación
- Obsolescencia de conocimientos
- Desempleo prolongado

¿Qué es el desempleo de larga duración? (Didier Demaziere)

- Aquellos que tienen doce meses o más como desempleados
- No afecta en forma proporcional a todas las categorías de desempleados
- Dos componentes: los extrínsecos y los intrínsecos

Desempleo de larga duración: componentes

- **Extrínsecos**: la degradación del mercado laboral
- **Intrínsecos**: pérdida de competencias profesionales por falta de práctica, pérdida de confianza en sus capacidades, pérdida de lazos de comunicaciones importantes en los accesos a los empleos, etc.

Soluciones

El análisis de los autores Para la mejor comprensión del desempleo estudiaremos los autores contemporáneos más representativos, a partir de un texto de Handy de 1986

Handy (1986)

- No habrá trabajo para todos, precio necesario e inevitable de los nuevos tiempos

- El ocio genera empleos porque las personas demandan cosas en sus horas de ocio
- Una salida: semanas laborales más cortas, de este modo hay más puestos de trabajo disponibles.

Del Río (1991)

La formación aparece como un instrumento facilitador para tener un puesto de trabajo. No todos los formados tendrán empleo, sino sólo los mejor formados

Rifkin (1996)

- El trabajo paulatinamente eliminado del proceso productivo
- Soluciones:
 - Reingeniería, nuevas tecnologías
 - Semana de trabajo más corta
 - El tercer sector como una fuente de empleos financiados, a su vez, por las empresas y los gobiernos.

Reducción de la semana laboral

Sobre la base de: mayor eficiencia en los días laborables igual salario

¿Cómo funciona el tercer sector? Sector privado (personas) Sector público (gobierno) Donación de horas con incentivo Recaudar menos impuestos Invierte menos en programas sociales Tercer sector Desarrollo de programas sociales

¿Cómo se financia el tercer sector?

El gobierno El tercer sector

Supuesto básico:

del tercer inversión Recibe horas de trabajo subvencionadas Reduce sus programas sociales Desarrolla programas sociales alternativos Recauda menos impuestos Para la sociedad en su conjunto Mayor beneficio social.

Tercer sector: componentes

Rifkin (1996)

El tercer sector

El sector público y el privado tendrán una función más limitada en el siglo XXI, no desaparecerán pero tendrán una relación diferente con las personas.

Será el tercer sector el que proveerá más servicios básicos.

EE.UU., Inglaterra, Alemania, Francia, Italia, Europa Central y del Este, Japón, Asia y América Latina ya cuentan hoy con programas dentro del tercer sector y en franco crecimiento.

- El final del trabajo puede representar una sentencia a muerte para la civilización, tal y como la hemos conocido
 - El final del trabajo también podrá señalar el principio de una transformación social
 - Hoy existe la oportunidad de crear millones de nuevos puestos en el tercer sector utilizando la capacidad de trabajo y el talento de quienes ya no resultan necesarios en los servicios ni en los puestos públicos

Vivianne Forrester, 1997
Jóvenes marginados

- Se les niega un futuro honorable
- La sociedad los rechaza
- Pertenecen a determinados barrios, antes eran ghettos obreros, hoy ghettos de gente sin trabajo
- Son marginales por su condición, antes de nacer
- Son los excluidos

- **IV EMPLEO**

- Planificación.
- Análisis de puestos.
- Perfil profesional.
- Curriculum.
- Reclutamiento.
- Selección. Inducción.

La Planificación de recursos humanos es un proceso utilizado para establecer objetivos de la función de personal y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar tales objetivos. La Planificación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. El proceso de Planificación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, planes y programas, evaluación.

Una empresa que ni haga Planificación de recursos humanos no podrá llegar a satisfacer adecuadamente sus requerimientos de personal ni sus objetivos organizacionales.

POLITICA GENERAL DE PERSONAL.

Trata de los criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse.

Aunque las políticas se asemejan a las reglas en que ambas “normas de acción”, difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas.

Importancia de una Política General de Personal.

Las políticas de personal pueden considerarse de todos tipos:

De tipo general, por ejemplo: sobre la preeminencia del recurso humano sobre todos los demás.

De tipo particular, dirigidas a los campos específicos de esta materia, por ejemplo: sobre reclutamiento, selección del personal, contratación, etc.

La política general es importante especialmente porque repercute directamente en todas las demás políticas particulares de personal, así como en diversas áreas funcionales de la organización como: producción, comercialización finanzas, etc.

Áreas Principales de la Política General de Personal.

Las actividades de personal y relaciones laborales pueden resumirse en cuatro áreas que conforman la política general de personal.

Influencias del empleado. Una organización tiene una variedad de fiduciarios, entre ellos los accionistas, varios grupos de empleados, el sindicato, el gobierno y la comunidad.

La tarea administrativa es desarrollar sus propias preferencias de políticas respecto a asuntos tan diversos como: objetivos organizacionales, sueldos y salarios, seguridad en el empleo, o la tarea en sí.

Sistemas de trabajo. Los administradores deben enfrentarse a tareas de acomodar a las personas, la información, las actividades y la tecnología. Es decir, deben definir, analizar y diseñar el trabajo.

Flujo de los recursos humanos. Esta área de la política de personal tiene que ver con la responsabilidad compartida por todos los miembros de la organización para manejar el flujo de personas (en todos los niveles), que entran, pasan y salen de la organización.

Las recompensas. Pueden ser tanto financieras como de otra índole, generan un poderoso mensaje al personal de una empresa respecto a la clase de organización que la dirección superior busca crear y mantener, y qué clase de comportamiento y actitudes busca la dirección superior en su personal.

Las decisiones sobre la participación en la combinación de las recompensas ofrecidas necesitan ser congruentes con estrategia productiva o comercial, con la filosofía de la organización, con las necesidades de los empleados y con las políticas particulares de personal.

El objetivo principal de la administración de personal en cualquier tipo de organización (privada o pública) es “facilitar el rendimiento organizacional”.

EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Planificación debe ser sistemática para asegurar una dotación de personal adecuada y continua.

La Planificación de personal también debe considerar asignaciones presupuestales para la dotación de personal y, recíprocamente, los presupuestos deben reflejar una evaluación realista de los requerimientos de recursos humanos.

CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

La Planificación de recursos humanos responde a cambios o reducciones internas de personal así como las rápidas y cambiantes influencias de la sociedad incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones del mercado de trabajo, legislación laboral. Por tanto, la Planificación de personal es un proceso continuo y amplio.

Su importancia.

A través de ella se pueden prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción presupuestar sus gastos, preparar, estimar el número y tipo correcto de personal.

Con una Planificación eficiente y exacta del personal, se eliminan el exceso de contratación y capacitación y, al mismo tiempo la organización se asegura de tener empleados idóneos, disponibles cuando se necesiten.

Debe indicar una acción a seguir respecto a los recursos humanos para no correr el riesgo de fracaso.

Las organizaciones realizan una Planificación de personal para mejorar su eficacia, eficiencia y productividad por un largo período.

INTEGRACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES, POLÍTICAS Y PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Los “objetivos” están destinados a proporcionar a la organización y su personal, las directrices y propósitos, deben expresarse en términos de los resultados esperados. Los objetivos varían mucho según el tipo de organización por lo general se clasifican en tres categorías:

“Económicos, de servicio, sociales”. Los objetivos en toda la organización deben estar interrelacionados y apoyarse mutuamente.

Las “políticas generales” delinean las guías y definen los límites de acciones dentro de los cuales se deben alcanzar los objetivos organizacionales.

La “Planificación de personal básicamente consiste en aplicar el proceso de Planificación a los recursos humanos.

La Planificación de recursos humanos es un proceso continuo, el cual debe evaluarse de manera constante según cambien las condiciones.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Se define como: “flujo de eventos interrelacionados e identificados que se desplazan hacia un objetivo determinado”. En cierto sentido el proceso de Planificación de recursos humanos, es el flujo de sucesos por el cual dirección superior asegura el número suficiente de personal idóneo en el lugar adecuado y en el momento oportuno. La Planificación de personal traduce los objetivos en función de los trabajadores que se necesitan para lograrlo.

□ OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

Los objetivos organizacionales son las metas hacia las cuales se dirige la organización. Los insumos, el proceso de conversión y el producto, existen como medios para alcanzar los objetivos de una organización.

Si un organismo social está cumpliendo con sus objetivos, simultáneamente está cumpliendo con su propósito y con ello está justificando la razón de su existencia.

Las organizaciones existen para propósitos diversos y, por tanto, tienen varios tipos organizacionales, “económicos, de servicio y sociales”.

Los objetivos organizacionales proporcionan a los administradores y a todos los demás miembros de la organización importantes guías de acción.

La Planificación de recursos humanos está directamente relacionada con los objetivos organizacionales y para ser significativa, la Planificación de personal debe estar basada en especificaciones de personal. La Planificación puede revelar escasez o abundancia de capacidades, una condición que puede influir en los objetivos organizacionales, y en la estructura organizacional. Además, debe estar integrada con planes generales acerca de ventas, producción, compras, uso de maquinaria y equipo, situación financiera de la organización y la Planificación de instalaciones físicas.

PRONÓSTICO.

El primer paso en cualquier esfuerzo de Planificación de recursos humanos es obtener una idea de lo que está ocurriendo en el flujo de personal que entra en la organización, permanecen en ella y luego salen.

La manera en que el departamento de personal estima futuras vacantes de empleo es mediante el pronóstico.

Demanda de recursos humanos. Es una situación determinada, hay factores que pueden afectar la futura demanda de personal, éstas son: los planes y objetivos organizacionales, los cambios en la productividad, cambios en la estructura orgánica, en el diseño de puestos. A éstos se les designa como “indicadores guía”

Las tareas de pronóstico de la demanda de personal son: obtener estimaciones de las direcciones en las cuales los indicadores guía se están moviendo. Y evaluar los efectos probables de estos eventos sobre el número y tipo de empleados que se necesiten para hacer el trabajo requerido.

El “proceso”, la mayor parte de los métodos para el pronóstico de la demanda de recursos incluyen los pasos siguientes.

- Seleccionar de entre los indicadores guía, los más aplicables en la situación en particular prevaecientes.
- Restar el número de empleados que se espera perder durante el periodo de Planificación. Las pérdidas ocurren por: retiros, muertes, transferencias, etc.
- Agregar al inventario el número de empleados que se espera integrasen al departamento por transferencias y, en ocasiones, por reclutamiento externo.
- Hacer ajustes internos por los empleados promovidos o despedidos en el departamento respectivo, pero por categorías de puestos. El resultado de esos cálculos es el pronóstico de la oferta de personal.

Auditoría de recursos humanos. Resumen las aptitudes y la preparación de todos y cada uno de los empleados. Cuando se refieren a personas que no se ocupan puestos de gerencia, las auditorías dan como resultado “inventario de habilidades”.

El propósito del inventario de habilidades es consolidar la información de los recursos de la organización.

- Historia de datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.
- Habilidades: educación experiencias en el puesto, entrenamiento.
- Aptitudes: solo los grupos profesionales, logros especiales, etc.

- Historia del sueldo y del puesto: salario actual y pasado, fechas de aumentos, puede que ha ocupado.
- Datos de la empresa: datos de planes beneficios, información sobre jubilación, antigüedad, etc.
- Capacidad individual: resultado de test psicológicos y de otras clases de información sobre su salud, etc.
- Preferencias especiales de la persona: ubicación geográfica, tipo de puesto, etc.

La ventaja principal de un “inventario de habilidades” es que constituye el medio para evaluar en forma rápida y exacta las habilidades disponibles dentro de la organización. Ayuda a planear los futuros programas de capacitación de personal y desarrollo gerencial así como el reclutamiento y selección de nuevos empleados.

Conciliación.

El proceso de conciliación consiste, en documentar las diferencias entre la demanda y oferta pronosticadas, y luego avanzar otro paso explicando, en forma tan precisa como sea posible, las dinámicas sobre las que descansan dichas diferencias. El objetivo, es proporcionar toda la información posible para la fase de programación.

PLANES Y PROGRAMAS DE ACCIÓN.

En la programación de personal, se fijan los objetivos y se decide sobre las varias combinaciones de actividades: dotación de personal, capacitación y desarrollo y otras. Los resultados de la programación son “planes de acción” que guían las actitudes del departamento de personal hacia el logro de sus objetivos.

El proceso de Planificación y programación se puede estudiar con una serie de pasos interrelacionados.

Objetivos de Planificación . Los objetivos de la Planificación de personal son metas que sirven a dos propósitos integrales:

- Proporcionan la dirección para el resto de la tarea de programación.
- Sirven como normas con las cuales se pueden comparar resultados.

Los objetivos manifiestan lo que debe lograrse y para cuándo se pueden distinguir cuatro tipos de Planificación del personal.

- Objetivos de productividad y/o costos laborales.
- Objetivos de eliminación de faltantes o sobrantes de personal.
- Objetivos derivados de políticas de personal en vigor.
- Objetivos derivados de medio ambiente externo (nuevas leyes y reglamentos)

Programas. El primer paso en la generación de programas es elaborar posibles respuestas para cada objetivo.

Estrategias. La estrategia es el programa general que se traza para alcanzar los objetivos organizacionales y ejecutar así una misión. La palabra programa general implica que los administradores de personal desempeñan un papel activo.

Para que una categoría sea útil, debe ser consistente con los objetivos organizacionales, los cuales, a su vez, deben ser consistentes con el propósito de la organización.

Planes de acción. Una vez adoptada, la estrategia de la programación de personal se reduce a un conjunto de planes de acción. Sus componentes incluirán:

- Declaración de los objetivos.
- Principales actividades o programas a emprender.
- Fijación de tiempo y fichas críticas.
- Personas responsables de los planes de acción.
- Recursos disponibles (personal, dinero, instalaciones, datos).

d) EJECUCION.

Los planes de acción tienen como propósito al cambiar las actividades de Planificación de recursos humanos de un campo intangible y conceptual a un campo tangible y operacional.

e) CONTROL.

Su propósito consiste en vigilar las fases anteriores del proceso de Planificación de personal y proporcionar retroalimentación de los resultados.

Un sistema de control contiene ciertas características, que de acuerdo con H.C. Carlson.

- Un conjunto de normas apropiadas.
- Medios para comparar las actividades y los resultados contra estas normas y para determinar las causas de las desviaciones.
- Canales de comunicación a través de los cuales se informa sobre las desviaciones y sus causas y emprender una acción correctiva.

- Análisis de puestos.

ANÁLISIS DE PUESTOS

Se denomina Análisis de Puestos al procedimiento a través del cual se determinan los deberes y naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones del puesto (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para cubrirlo).

Como supervisor o gerente, por lo general se tratará de obtener uno o más de los siguientes tipos de información por medio de la realización de análisis de puestos:

*Actividades del Puesto. Primero, por lo general se obtiene información sobre las actividades reales de trabajo desempeñadas tales como limpieza, cortar, galvanizar, codificar o pintar. En ocasiones, tal lista indica también cómo, por qué y cuando un trabajador desempeña cada actividad.

* Comportamientos Humanos. Podría reunirse información también sobre comportamientos humanos tales como sensibilidad, comunicación, toma de decisiones y escritura. En este punto se incluiría información referente a las exigencias personales del puesto en términos de gasto de energía, caminar largas distancias y otros.

* Máquinas, Herramientas, Equipo y Auxiliares utilizados en el trabajo. Aquí se incluye información sobre los productos fabricados, los materiales procesados, el conocimiento que se maneja o se aplica (como físicao derecho) y los servicios proporcionados (como asesorías o reparaciones).

* Estándares de Desempeño. También se reúne información con respecto a los estándares de desempeño (por ejemplo, en términos de cantidad, calidad o tiempo dedicado a cada aspecto del trabajo), por medio de los cuales se evaluará al empleado en ese puesto.

* Contexto del Puesto. En este punto se incluye información referente a cuestiones como condiciones físicas del trabajo, horario del trabajo y el contexto social y organizacional; por ejemplo, en los términos de la gente con la que el empleado deberá interactuar normalmente. También podría incluirse aquí información referente a los incentivos financieros y no financieros que conlleva el empleo.

* Requisitos de Personal. En resumen, por lo general se reúne información con respecto a los requisitos humanos del puesto tales como los conocimientos o habilidades relacionados con el mismo (educación, capacitación, experiencia

laboral, etc), así como los atributos personales (aptitudes, características físicas, personalidad, intereses, etc) que se requieren.

USOS DE LA INFORMACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS

Como se resume en la siguiente figura, la información generada por el análisis de puestos se utiliza como base de varias actividades interrelacionadas de la administración de personal:

Reclutamiento y selección.

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan.

Compensaciones.

También es necesaria una clara comprensión de lo que cada empleo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación (salario y bonos) está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto.

Evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño implica comparar el desempeño real de cada empleado con su rendimiento deseado. Con frecuencia es a través del análisis de puestos que los Ingenieros Industriales y otros expertos determinan los estándares que se deben alcanzar y las actividades específicas que se tiene que realizar.

Capacitación.

Se utilizará la información del análisis de puestos para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del puesto muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto de capacitación.

PASOS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Los seis pasos para realizar un análisis de puestos son:

Paso I: Determinar el uso de la información resultante del análisis de puestos. Se empieza por identificar el uso que se le dará a la información, ya que eso determinará el tipo de datos que se reúnan y la técnica que se utilice para hacerlo.

Paso II: Reunir información sobre los antecedentes. A continuación, es necesario revisar la información disponible sobre los antecedentes, como es el caso de los organigramas, diagramas de proceso y descripciones del puesto. Los organigramas muestran la forma en que la posición en cuestión se relaciona con otros puestos y cuál es su lugar en la organización. El organigrama debe identificar el título de cada población y, por medio de líneas que las conectan, debe mostrar quien debe reportar a quién y con quién se espera que la persona que ocupa el puesto se comunique.

Una tabla de proceso ofrece una comprensión más detallada del flujo de trabajo que la que se puede tener con un organigrama. En su forma más simple, un diagrama de proceso muestra el flujo de insumos y productos del puesto estudiado.

Paso III: Seleccionar las posiciones representativas para analizarlas. El siguiente paso es seleccionar varias posiciones representativas que serán analizadas. Esto es necesario cuando hay muchos puestos similares por analizar y cuando toma demasiado tiempo el análisis de, por ejemplo, las posiciones de todos los trabajadores de ensamblaje.

Paso IV: Reunir información del análisis del puesto. El siguiente paso es analizar realmente el puesto obteniendo los datos sobre las actividades del mismo, las conductas requeridas de los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos.

Paso V: Revisar la información con los participantes. El análisis de puestos ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto, esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y el superior inmediato del mismo. El verificar la información ayudará a determinar si ésta es correcta, si está completa y si es fácil de entender para todos los involucrados. Este paso de "revisión" puede ayudar a obtener la aceptación del ocupante del puesto con relación a los datos del análisis que se obtuvieron, al darle la oportunidad de modificar la descripción de las actividades que realiza.

Paso VI: Desarrollar una descripción y especificación del puesto. En la mayoría de los casos, una descripción y especificación de un puesto son dos resultados concretos del análisis de la posición; es común que se desarrollen posteriormente. La descripción del puesto es una declaración por escrito que describe las actividades y responsabilidades inherentes al puesto, así como las características importantes del mismo tales como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo, y podría ser un documento separado o en el mismo documento que la descripción del puesto.

- Perfil profesional.

Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Otra breve definición es:

"La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador". Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

Un perfil ocupacional, también es una descripción muy usada en las Instituciones Educativas, en donde se describen las habilidades que los estudiantes adquieren al finalizar su trabajo académico.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

Tipos de perfiles:

Perfil Profesional: Es el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones:

Por ejemplo: Cargo: Gerente comercial: Perfil profesional: Egresados en Administración de empresas con especialización en ventas....

Perfil ocupacional: El profesional deberá estar capacitado en... y podrá...

Por ejemplo: El trabajador deberá estar en capacidad de:

Diseñar, desarrollar e implementar procesos de Automatización en Industrias...

Analizar, adaptar y crear tecnología en el campo de la Automatización Industrial...

Prestar asesoría a la Industria.

Prestar asesoría al Estado en la definición de los planes de fomento y modernización... y podrá...

Tener independencia para realizar dichas funciones.

Movilizarse libremente.

Utilizar recursos x de la compañía.

Perfil actitudinal: Consiste en determinar las capacidades éticas, creativas y emocionales de la persona. (valoración ética alta, capacidad de liderazgo, inteligencia emocional fuerte...)

Ejemplo: Para poder desempeñarse con maestría en sus trabajo el profesional:

* Deberá tener una ética intachable y respetar los valores de la empresa. Responder por sus acciones o actitudes.

* Ser amable etc... (todo depende de lo que la empresa desee). Generalmente dentro de los perfiles profesionales en las Universidades se destacan diversas cualidades en las diferentes esferas del conocimiento.

PERFIL PROFESIONAL (Un ejemplo de perfiles de egresados Universitarios)

El egresado estará capacitado para que haciendo uso de su formación profesional sea creativo, innovador y optime recursos en busca de la convivencia armónica con la naturaleza para una mejor calidad de vida.

Humanos: ética y visión de futuro, que intervenga en la puesta en funcionamiento de planes y programas, orientados a la búsqueda de un desarrollo sin deteriorar la base de los recursos naturales disponibles.

Administrativos: con capacidad de gestión y ejecución ambiental ante los diferentes entes: Locales, Regionales, Nacionales e Internacionales, en los términos ambientales exigidos y planteados por la ley.

Técnicos: participar en definición de alternativas viables en los diferentes procesos de desarrollo.

Sociales: con gran sentido de manejo de relaciones con los diferentes actores; especialmente los comunitarios.

PERFIL OCUPACIONAL

Profesional capacitado para desempeñarse en la promoción y desarrollo de programas de gestión de los recursos naturales, control, defensa y preservación del medio ambiente.

Apoyar la gestión de gerencia y participar en implementación de planes, programas, proyectos y políticas de desarrollo ambiental, del orden municipal, regional y nacional.

Cargos en la administración técnica de empresas con una nueva proyección de dinámica ambiental; públicas y privadas, de los diferentes sectores de la producción; acueducto, alcantarillado, energía, desarrollo vial, urbanísticos, turismo, entre otros.

Adoptar recursos de fondos ambientales; nacionales e internacionales, destinados a la recuperación y conservación de los recursos naturales.

Ejecutar proyectos; urbanos y rurales, orientados a la búsqueda del desarrollo sostenible.

Apoyar y facilitar la educación y capacitación de los educadores en la dinámica ambiental.

- Curriculum.

Curriculum vitae

El término latino **curriculum vitae**, el cual significa literalmente “carrera de la vida”, por analogía y contraposición a *cursus honorum*, la carrera profesional de los magistrados romanos. Por simplificación se usa el término **curriculum** o **currículum**, mientras que en ocasiones se puede encontrar **Curriculum vitae et studiorum** (carrera de vida y estudios). Con todos ellos nos referimos al conjunto de experiencias (laborales, educacionales, vivenciales) de una persona. Se aplica

comúnmente en la búsqueda de empleo, siendo requisito indispensable su presentación para solicitar empleo en la mayoría de los puestos.

El Curriculum Vitae

Cómo hacer tu Curriculum Vitae

Con esta página pretendemos asesorarte en todos aquellos pasos que debes seguir para la correcta redacción de tu Curriculum Vitae.

Los profesionales dedicados a la contratación de personal esperan que el Curriculum Vitae sea la expresión clara y concisa de informaciones sobre los datos personales, la formación y la experiencia profesional de la persona que aspira a un empleo.

Recordá:

El primer objetivo que buscás a la hora de preparar tu Curriculum Vitae es obtener un entrevista.

El Curriculum Vitae cumple una triple función:

1. Presentarte a tu futuro empleador.
2. Concentrar la atención durante la primera entrevista sobre los aspectos más importantes de tu personalidad y de tu recorrido académico y laboral.
3. Después de la entrevista, recordar a tu futuro empleador los datos que mejor hablan de vos.

Tu Curriculum Vitae debe resaltar los puntos fuertes de tus estudios y personalidad, que se adecúan perfectamente con la función que desempeñarías en la empresa. Esto significa que a veces, tendrías que modificar tu CV en función del puesto de trabajo al que te postules.

Cómo estructurar tu Curriculum Vitae

1. Es preciso darle un título: "Curriculum Vitae" de (nombre y apellidos de la persona), o solamente "Curriculum Vitae".

2. A continuación, vienen las diferentes partes que un Curriculum Vitae siempre debe tener, distribuidas de la siguiente manera:

1. Datos personales: Nombre y Apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.

2. Formación académica: Estudios que has realizado, indicando fechas y lugar donde fueron realizados.

3. Otros Títulos y Seminarios: Estudios realizados complementarios a los universitarios que mejoran tu formación universitaria, indicando las fechas y el lugar donde fueron realizados.

4. Experiencia Profesional: Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar las fechas, la empresa dónde trabajaste y las funciones y tareas realizadas.

5. Idiomas: En este apartado mencionarás los idiomas que conocés y tu nivel. Si obtuviste algún título reconocido, como por ejemplo el 'First Certificate' en Inglés, que acredite tus conocimientos en estos ámbitos, agregalo.

6. Informática: Detallá los conocimientos informáticos que poseas: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, etc.

7. Otros Datos de Interés: En este último apartado señalará todos aquellos aspectos que incluiste todavía, tales como: Registro de Conducir, Servicio Militar, Disponibilidad, etc.

Cómo presentar tu Curriculum Vitae

Existen tres maneras de presentar un Curriculum Vitae:

1. Cronológica.
2. Cronológica inversa.
3. Funcional.

1) El Curriculum Vitae Cronológico

Permite presentar la información partiendo de lo más antiguo a lo más reciente. Este formato tiene la ventaja de resaltar la evolución seguida. Pone de relieve, si cabe, la estabilidad y la evolución ascendente de tu carrera. Su presentación cronológica ofrece el esquema ideal para la ulterior entrevista personal.

2) El Curriculum Vitae cronológico inverso

Menos tradicional, esta presentación gana cada día más terreno. Consiste en empezar por los datos más recientes. Tiene la ventaja de resaltar tus experiencias más recientes que son obviamente las que interesan más a las personal susceptibles de contratarte.

3) El Curriculum Vitae funcional

Distribuye la información por temas y proporciona un conocimiento rápido de tu formación y experiencia en un ámbito determinado. Es un perfecto instrumento de marketing porque, como no sigue una progresión cronológica, permite seleccionar los puntos positivos y omitir los eventuales errores de recorrido, los periodos de paro, los frecuentes cambios de trabajo...

El especialista en selección y contratación de personal está acostumbrado a estas tres formas de presentación de curriculum, por lo que deberá escoger la que mejor conviene a tu perfil profesional.

Ejemplo de Curriculum Vitae

Recordá...

- Tu curriculum no debe exceder de una o dos páginas.
- Tienes que cuidar el estilo y evitar los errores de ortografía.
- Antes de mandarlo, conviene someterlo a una lectura crítica por parte de terceros.
 - Tenés que cuidar la imagen: papel de calidad, caracteres apropiados al contenido, presentación que facilite la lectura, etc...
- La fotografía adjunta tiene que ser reciente y de tamaño carnet.

Curriculum Vitae**DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellidos: Julio Pérez Pérez
Fecha de nacimiento: 23 de julio de 1977
Lugar de nacimiento: Buenos Aires
D.N.I.: 26044895
Dirección: Av. Corrientes 52 CP 1002 Cap. Fed.
Teléfono: 4349-9999

FORMACIÓN ACADÉMICA

1995 Licenciado en Administración y Dirección de Empresas en
-1999 la
Universidad

1999 Master en Administración y Dirección de Empresas
-2000 M.B.A., en la Universidad

OTROS CURSOS Y SEMINARIOS

1 Alternativas Empresariales (35 horas). Universidad
998

1 Gestión y Creación de Empresas (150 horas). Instituto
999

2 Jornadas sobre las Nuevas Leyes Europeas (12 horas).
000 Centro

EXPERIENCIA PROFESIONAL

1998- Trabajo en prácticas en el Departamento de Contabilidad
1999 de HASTON, S.L., realizando durante seis meses tareas
administrativas y contables.

1999- Contrato de seis meses en la Empresa SATIN, S.A.,
2000 realizando tareas contables.

IDIOMAS

INGLÉS: Nivel Alto. Título de

FRANCÉS: Nivel Medio. Cursando Tercer Curso de la Escuela

INFORMÁTICA

Conocimientos medios-altos a nivel usuario: Windows 2000, Microsoft Word, Excel, Lotus 123, DBase, Access, Contaplus e Internet.

OTROS DATOS DE INTERÉS

Registro de Manejo B-1
Servicio Militar Cumplido
Disponibilidad para viajar

- Reclutamiento.

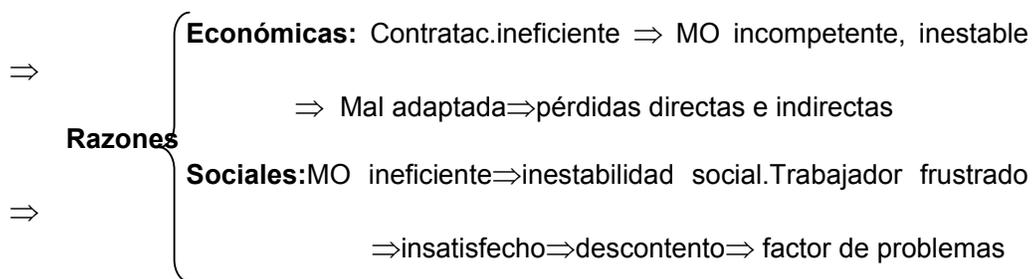
RECLUTAMIENTO. FUENTES Y TÉCNICAS.**CONCEPTO:**

Se conoce como Reclutamiento al conjunto de técnicas y procedimientos tendientes a acercar a la organización al postulante que cumpla más acabadamente con los requisitos y especificaciones determinados para el P.T., para cubrir la vacante que se ha producido en el mismo.

El personal de una organización es el recurso más importante y el que solo puede ser adquirido mediante esfuerzos de reclutamiento más efectivos. Sin embargo, para llevarlo a cabo debe disponerse de información precisa respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto los requerimientos y el reclutamiento del personal están afectados por la cantidad y tipo de trabajo que se ejecute y por los cambios tecnológicos, organizacionales y de otra índole que pueden afectar el desempeño del trabajo.

Una organización sólo puede poseer trabajo eficiente si es capaz de contratar para cada puesto de trabajo a la persona más calificada, esos individuos pueden ya estar empleados, o no, por lo que las fuentes de reclutamiento serán tanto internas como externas.

La Contratación: es una de las actividades más importantes de la Administración de Personal.



El reclutamiento responde a las preguntas:

- 1.- A quién buscar?, Qué tipo de persona?, En qué cantidad?
- 2.- Dónde buscar?, Dentro o fuera?, En ambos lugares?
- 3.- Qué sistemas elegir para alentar a las personas adecuadas a acudir?
- 4.- Qué sistemas emplear para escoger?

1 - A QUIEN BUSCAR?

- a) Tomar en cuenta la realidad del mercado de la MO (no ofrecer menos dinero)
- b) Prestar atención a: bajas; empleadas jóvenes y solteras; empleados varones con antigüedad mayor a 15 años.
- c) Composición actual de la planta de personal: muchos empleados nuevos, muchos empleados antiguos.

2 - DONDE BUSCAR?

Hay un abastecimiento interno

Mercado de MO: zona geográfica, no es estricta la relación oferta-demanda, depende del número de candidatos.

Cálculo de posibles solicitantes: acudir a Bolsas de Trabajo, estadísticas p/edades, sexo etc.

Con qué especialidades se puede contar?: la ubicación del Dpto. depende a veces del lugar de radicación de los especialistas (Ej. obreros para tallar onix)

Cuántos solicitarán trabajo?: depende del tipo de empresa o actividad.

3 - QUE SISTEMAS DE RECLUTAMIENTO?

Inducir a personas adecuadas que soliciten empleo

Búsqueda de empleo:

- Obreros nuevos que buscan su primer trabajo (inestables, cambian)
- Obreros ya empleados pero insatisfechos: no salen a buscar trabajo sino hasta que han quedado sin empleo.
- Trabajador sin empleo: generalmente cesanteados tienden a ser inestables, buscan sin conocer a fondo las condiciones

FUENTES Y MEDIOS DE CONTACTO:

Fuentes Internas:

Un jefe no debe descuidar las fuentes internas para cubrir los nuevos puestos por arriba del nivel de iniciación, es decir al personal que ya se encuentra trabajando, pero debido a que está familiarizado con las deficiencias de los empleados, se tiende a pensar que las personas externas, (de la cual no se conocen las deficiencias) son más calificadas para el puesto, no siendo esto siempre así. Así también, el uso de las fuentes internas permite otorgar oportunidades de promoción a los empleados que permite mejorar la moral de trabajo además de aprovechar las inversiones efectuadas en capacitación realizadas.

También debe considerar la información existente en el área de administración de personal de la organización, especialmente la atinente a antiguos empleados, postulantes desechados en contrataciones anteriores, no olvidarse de aquellas actividades cíclicas o estacionales, presentaciones espontáneas de solicitudes de empleo, etc.

Si bien discrepamos, debemos advertir que algunos autores consideran a las recomendaciones y presentaciones espontáneas de solicitudes de empleos o "curriculum" como si se tratase de postulantes que provinieren de la "fuente externa" y no como sostenemos en este apartado.

Fuentes Externas:

Existen muchas fuentes externas posibles, algunas de ellas sólo pueden usarse para cubrir una variedad de puestos, tales como personal ejecutivo, profesional, técnico, de oficinas y de empleados generales. Las fuentes específicas utilizadas dependerá de varios factores, tales como tamaño de la organización, recursos y condiciones económicas.

Algunas de las fuentes son:

1. Avisos
2. Instituciones Educativas
3. Agencias de empleos
4. Consultoras
5. Recomendaciones de los empleados
6. Sindicatos
7. Solicitudes espontáneas

8. Agrupaciones profesionales
9. A viva voz
10. Por traslación oral

1. Avisos:

Los avisos son medios de reclutamiento masivos, pero es necesario que sea utilizado correctamente a fin de lograr que llegue a aquellas personas que le interesan a la organización, para ello se debe tener en consideración que los avisos tienen requisitos de fondo y requisitos de forma que deben ser cumplidos:

Entre los requisitos de fondo encontramos:

a. Datos sobre la Empresa, con el cual es posible identificar la organización, sin embargo a veces a fin de evitar las recomendaciones o los compromisos con terceros se realizan los llamados “avisos a ciego”, en los que no se identifica a la misma.

b. Nombre del Puesto de Trabajo: debe encontrarse más destacado que el resto del aviso, de modo de llamar la atención sobre el puesto que debe ser cubierto.

c. Requisitos de la Persona requerida, que se habrá determinado al efectuar el perfil del Puesto de Trabajo, allí se especificará la edad, sexo, habilidades, conocimientos, capacidades, experiencia, etc.

d. Ofrecimientos de la Empresa, que consisten en monto del sueldo establecido, estabilidad, tickets, y cualquier otra ventaja que acarrea el Puesto de Trabajo.

e. Datos Requeridos del postulante, es decir que es lo que la organización requiere a fin de analizar y realizar la primera decantación, generalmente consisten en curriculum vitae, carta presentación, etc.

Es preciso tener en gran consideración los Canales usados para efectuar los avisos sobre reclutamiento a fin de evitar las Barreras de comunicación, tales como: realizar un aviso en un medio de difusión no utilizado por las personas a las que se encuentra dirigido, o que no sea por ellos entendidos.

Entre los requisitos de forma encontramos:

- Ubicación: si se realiza en un diario, se deberá preferir las páginas impares en el cuadrante inferior derecho. Si el aviso está destinado a personas con determinados requisitos, por ejemplo, que conozca sobre cuestiones económicas, el aviso puede estar publicado en esa sección del diario. También puede encontrarse en publicaciones profesionales especializadas.

- El diseño del aviso también tiene gran importancia, así se debe tener en cuenta:

- Letras mayúsculas: su uso debe limitarse a destacar sólo aquello de gran importancia, tales como en Puesto de Trabajo, el nombre de la organización, etc.

- Fondo: el fondo del aviso puede ayudar o empeorar su lectura, así un fondo negro lo hace más difícil que uno claro.

- Claridad: en el texto, de modo que lo que se entienda sea lo que se quiere efectivamente transmitir.

También deberá tenerse en cuenta que se debe cumplir con la regla **AIDA** que quiere decir:

ATENCIÓN: se debe llamar la atención de los lectores

INTERÉS: se debe despertar el interés por leer el aviso.

DESEO: se debe despertar el deseo por responder al aviso.

ACCION: debe inducir a la acción, es decir a efectivamente ponerse a contestar el mismo.

Debe tenerse presente que también constituyen “Avisos” aquellos “Carteles” (muchas veces rudimentarios) que observamos, con frecuencia, en los edificios u obras en construcción (requieren “albañiles” p.e.), en las vidrieras de locales comerciales (solicitan “cadetes”, “vendedores” p.e.), en los domicilios particulares (piden “niñera” p.e.), etc.

Asimismo, también deben considerarse como avisos aquellos que utilizan otros medios, además de los diarios: semanarios, mensuarios, revistas especializadas, boletines editados por los consejos o colegios profesionales. Igualmente, aunque un poco más raros algunos de estos medios han quedado desactualizado o se usan a partir de la dinámica de las comunicaciones como p.e.: cine, radio, televisión, propaladoras, internet, etc.

Obviamente, cada uno de ellos se justificará o no, depende el puesto de trabajo en juego, de los recursos con que contamos, del mercado laboral al cual está dirigido, de cuanto deseamos transmitir, conjuntamente con el mensaje específico, etc.

Instituciones Educativas

La creciente demanda de personal con alto grado académico en los campos administrativo, científico y técnico ha llevado a muchas empresas a ocuparse de un reclutamiento más vigoroso en escuelas secundarias, terciarias y universitarias. Estas organizaciones realizan una selección para las empresas. Muchas Universidades poseen bolsas de trabajo que ayuda a los reclutadores a conseguir candidatos calificados y a arreglar entrevistas con ellos.

Agencias de empleos

En algunos casos se solicita ayuda a estas agencias para solicitar personal, funcionando la agencia en estos casos como una extensión del departamento de personal. Sin embargo se debe considerar que sus costos, políticas y servicios probablemente sean distintos a los de la organización.

Consultoras

En aquellos casos en que es necesario reclutar personal con habilidades o características muy específicas es conveniente recurrir a consultoras que se especializan en éstas tareas. Los honorarios por sus servicios suelen ser sumas considerables, por lo que estas consultoras suelen tener incentivos para realizar una búsqueda muy profunda. Algunas firmas poseen bases de datos que cubren miles de ejecutivos en ésta categoría.

Recomendaciones de los empleados

Una alta moral en la compañía permite que los empleados sean buenos voceros de ella para obtener nuevo personal. Si un empleado conoce a una persona que cumple con los requerimientos del puesto y además tiene interés en trabajar con él, el empleado tiene un interés definido en recomendarlo, poniendo en juego su propia reputación por lo que por lo general no se hacen recomendaciones sin estar convencidos de sus aptitudes, beneficiando de ese modo a la organización. Sin embargo también se presenta el inconveniente de la recomendación a amigos o familiares, realizado a ciertos sectores de la organización solicitado como factura de “deudas” por “favores recibidos”, que perjudican a la misma.

Sindicatos

Esta es una fuente muy importante sobre todo para los puestos de trabajo de bajos nivel dentro de la organización, en algunas industrias efectúan un control sobre el tipo de trabajadores en particular que suministra, a través de sus programas de aprendizaje , sirve también para proporcionar mano de obra para llenar necesidades de corto plazo.

Solicitudes espontáneas

La mayoría de las organizaciones reciben solicitudes espontáneas por parte de individuos que poseen una amplia variedad de habilidades y conocimientos, ya sea por carta o personalmente, generalmente por medio de un curriculum vitae. Este último proporciona a los interesados un sumario de sus experiencias de trabajo y de su educación. El hecho que los individuos tomen la iniciativa, puede demostrar un gran interés en la compañía y un deseo de ingresar en ella, que debe ser analizada al momento de buscar personal.

Agrupaciones profesionales

Muchas organizaciones y asociaciones profesionales cuentan con un servicio de empleo para beneficio de sus miembros así como de los empleadores. Generalmente se confeccionan listados de los profesionales que son publicados en revistas especializadas. Así también las reuniones de congresos y charlas profesionales son aprovechadas por los reclutadores.

A viva voz

Es uno de los métodos más antiguos de reclutamiento del personal. Generalmente se usa en los puertos para reclutar el personal. También en los lugares donde se concentra la mano de obra golondrina (terminales de ómnibus, ferrocarril, etc.).

Por traslación oral

También es una de las técnicas más viejas. Consiste en comunicar a los ocasionales interlocutores de la necesidad de cubrir una vacante de personal, es muy común en puestos de trabajo como los del servicio doméstico, donde el ama de casa comenta con otras su requerimiento de personal.

- Selección. Inducción.

SELECCIÓN DE POSTULANTES:

La selección del personal es uno de los problemas con que se enfrenta toda empresa durante su actividad.

De nada le sirve a la empresa contar con magníficas maquinarias de las más últimas tecnologías, con buenas técnicas de producción, si no dispone de los hombres adecuados para su manejo y realización. Tampoco de nada le sirve al trabajador contar con un empleo si el puesto de trabajo requiere características que él no posee.

El problema de la selección es, por lo tanto un problema fundamentalmente humano. La selección tiene como finalidad:

1. Estudio de las aptitudes y características que requiere cada puesto de trabajo.

2. Descubrimiento de los individuos que poseen estas aptitudes y características.

La selección de personal es un proceso que debe extenderse a todo lo largo de la vida del trabajo; que debe iniciarse antes del ingreso formal en la empresa, continuando con la admisión, orientando al trabajador hacia los puestos en que su trabajo pueda ser más eficaz y seguido después a lo largo de la vida laboral para orientar en los planes de formación más idóneos y en las posibilidades de promoción y de desarrollo personal.

Es el proceso de determinar cuales, de entre los solicitantes del empleo, son los que mejor llenan los requisitos del PT y se les debe ofrecer posiciones en la organización.

TÉCNICAS:

- a) **Selección a vista:** viejo, joven, enfermo, ebrio, mal vestido, no cumple requisitos
- b) **Entrevista preliminar:** corta (algunos minutos), se explica lo que la organización espera de el, trabajo, remuneración. *Objetivo:* descubrir actitudes del postulante o candidato con relación a los requerimientos.
- c) **Cuestionario de contratación y presentación de solicitudes:** tradicionales, utilidad por puntos biográficos y capacitación previa-datos personales, se incluyen preguntas etc.
- d) **Entrevista principal:** conversación entre el representante de la firma y el postulante. Procura descubrir personalidad en armonía con el PT. *Objetivo:* recoger información sobre personalidad, aptitud y capacidad. Proveer al postulante detalles de la tarea, condiciones, premios, políticas etc. Informar sobre ventajas materiales y sociales
- d).1 *Tradicional o clásica: es el mas común y menos científico. No hay plan preestablecido. Preguntas como vienen, entrevistador sin formación.*
- d).2 *Estandarizada: las preguntas son cuidadosamente elaboradas antes y desarrollan los puntos juzgados como mas importantes:*

- * *historia de trabajo*
- * *pasado familiar*
- * *situación social y doméstica*
- * *situación financiera*
- * *salud*
- * *educación y formación*

Se busca en el pasado del candidato los rasgos de su personalidad, motivaciones y madurez. Con ello se intenta predecir su comportamiento futuro en el PT que se pretende otorgar

d)3 *Por sondeo: las preguntas se realizan de manera que se obliga al candidato a descubrir sus aptitudes, juicios y conocimientos del oficio, por ej. vendedores*

d)4 *No dirigida: Inducen al entrevistado a conversar libremente sobre todo lo que le interesa*

e) **Tests:** prueba de carácter científico que permite medir diferentes características de los sujetos examinados (aptitudes, capacitación, conocimientos, temperamentos, intereses etc) Ponen al descubierto actitudes difíciles de determinar de otra forma. Eliminan la posibilidad de perjuicios. Podrían ser de alguna de las siguientes clases:

- De actuación: hacer determinados trabajos (no se adapta a todos los casos).
- De inteligencia: resultan caros, por ello se utilizan tests breves, no hay unanimidad en las apreciaciones de sus ventajas.
- De aptitud: evalúan la capacidad potencial de aprender.
- De personalidad: son psicológicos. Miden la capacidad para seguir instrucciones, por Ej. mecánicos en la guerra.
- De situación: combinación del test de actuación y del test de personalidad. Colocan al candidato en situaciones idénticas a las reales y observan sus reacciones

f) **Prueba de trabajo:** se realiza en el propio lugar donde se desempeñaría, supervisado por el futuro jefe

g) **Exámen médico:** tiene como fin establecer un balance de la salud del postulante. El médico conoce las exigencias físicas biológicas de los diversos PT.

PROCESO DE LA SELECCIÓN:

El proceso de selección comprende distintas etapas:

1. **Preparación:** Comprende los siguientes aspectos:
 - Estudio de los puestos a seleccionar: este paso se refiere al análisis de puesto de trabajo.
 - Determinación del personal necesario: una vez analizado los puestos de trabajo, se determina la cantidad de personal necesario para cubrirlos, mediante división entre la cantidad de horas acumuladas para la realización del trabajo y las horas previstas de trabajo diarias.
 - Estudio del mercado de trabajo: se debe analizar el período en que se está por realizar la selección, en relación a si existe mucha gente sin trabajo o lo contrario, y la calificación de los mismos a la que se puede aspirar.
 - Preparación del reclutamiento: en función del puesto a cubrir y del análisis del mercado se deberá determinar las fuentes de reclutamiento a utilizar y aplicarlas correctamente.
2. **Recepción de ofertas de los candidatos:** se deberá

analizar la documentación que se hubiere solicitado en general se incluye:

- Curriculum Vitae que debe ser conciso, completo, claro y convincente.
- Título Profesional, analizando la fecha egreso de la Universidad a fin de verificar si posee la experiencia solicitada.
- Carta Presentación: que debe contener las siguientes partes:
 - Introducción
 - Desarrollo: donde deberán destacarse los “LOGROS”
 - Síntesis
- Solicitud de Empleo

3. **Pre-selección:** consiste en preseleccionar aquellas solicitudes en que a priori coincida el PERFIL DEL CANDIDATO con el PERFIL DETERMINADO DEL PUESTO DE TRABAJO.

A tales fines se deberá efectuar:

- Análisis de antecedentes profesionales, a fin de verificar su coincidencia con las necesidades de la organización.
- Entrevistas preliminar, en la que obtendrá mayor información sobre los postulantes.
- Análisis de las Brechas Laborales, con el objeto de verificar los inconvenientes (enfermedades, inadaptación ,etc.) que pudiera presentar.

4. **Selección de la Terna:** a tales efectos se realizan los siguientes pasos:

- Entrevistas específicas: estas entrevistas buscan obtener mayor información sobre temas específicos que pudieran tenerse y que pueden influir en la decisión final.
- Verificación de Antecedentes: éste paso consiste en verificar la veracidad de los antecedentes presentados por los candidatos, lo que se realiza a través de llamadas telefónicas o cartas tipo, donde se solicita la confirmación por parte de las empresas y organismos donde el candidato se desempeñó con anterioridad. También se realizan investigaciones de referencias, que consisten en un estudio vecinal.
- Realización de exámenes que consisten en:
 - Preparación de las normas de los diferentes exámenes.
 - Realización de Exámenes o Tests psicológicos, profesionales y médicos, con las cuales se pretende obtener validez, confiabilidad y consistencia de la información obtenida, pudiendo ser:

A. **Habilidades Cognoscitivas:** Las pruebas cognoscitivas generales miden el nivel de inteligencia abstracta, concreta y espacial. Mientras que las pruebas especiales miden las inteligencia social, verbal y mecánica. entre las pruebas encontramos las pruebas de Bifactorial (Spearman): en la que se busca obtener los factores G(está en todas las inteligencias en mayor o menor medida), e (se encuentra en algunas inteligencias, no en todas) y algunos factores de grupo (son limitados y se encuentran en algunos grupos de habilidades) y el de Multifactorial (Thurstone): que dice que sólo existen factores de grupo. La inteligencia puede ser Abstracta (de las

ideas), Concreta (habilidad para adaptarse a nuevos hechos), Mecánica (para manejar máquinas), Espacial (para comprender la situación de los objetos en el espacio), Verbal (para expresarse) y Social (para relacionarse).

B. Habilidades Físicas y Motoras: en las cuales se intenta determinar las habilidades de coordinación y destreza.

C. Pruebas de Personalidad: que en general son pruebas proyectivas y proyectan la personalidad del sujeto entre ellas encontramos:

* Rorschach : que consiste en la interpretación de manchas de una hoja.

* Test TAT : se muestra una lamina y se pide que haga una historia sobre eso, y generalmente muestra su vida al hacerlo.

* Grafología: estudio de la escritura.

* Zondi: son fotos de personas que deben ser interpretadas, indicando cuales son más simpáticos o más antipáticos.

5. Pruebas de Rendimiento: son realizadas a fin de saber cual es el grado de conocimiento de un trabajo determinado.

6. Simulación y Muestreo del trabajo: es realizar un trabajo determinado en condiciones similares a las reales. (por ej. dar una clase en un concurso docente)

7. Exámen Físico: consisten en pruebas de laboratorio, de agudeza visual, audiometría, radiografías, etc.

8. Redacción del informe final: una vez efectuados los pasos anteriores, se está en condiciones de seleccionar a los tres candidatos con el perfil más adecuado a las necesidades de la organización, para ello se redacta un informe, dirigido a la máxima autoridad de la organización. Esta terna deberá ordenarse de acuerdo a la mayor a menor aptitud para el puesto, que poseen los postulantes, de acuerdo al análisis efectuado, indicando las ventajas y desventajas que presenta cada uno de ellos.

9. Designación: corresponde a la máxima autoridad de la organización tomar la decisión sobre la persona a designar, con el asesoramiento de la persona que efectuó la selección. Las etapas de la designación son:

- Reuniones a efectuarse con las autoridades a fin de explicar el informe final, y las cualidades de cada ternado.
- Entrevistas: efectuadas por parte de las autoridades a cada uno de los ternados.
- Toma de decisión: por parte de la máxima autoridad de la organización.
- Formalización de designación: se efectúa a través de un contrato, resolución, decreto, ordenanza, etc., según la organización de la que se trate. Por lo general, la designación se realiza por un período de prueba en el cual se realiza calificación y control en forma sistemática, y finalmente se realiza la contratación definitiva.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN:

Entre los métodos de selección de personal tradicionales, encontramos:

1. Impresión subjetiva: es un sistema muy utilizado en el que el seleccionador se basa fundamentalmente en la impresión o apreciación mas o menos superficial de las cualidades del solicitante, esta impresión surge, a veces a partir de una entrevista y sin fundamento de un análisis objetivo. Por ejemplo: viejo, joven, enfermo, ebrio, mal vestido

2. Información sobre la actividad anterior: sistema basado en la información obtenida a través de las indicaciones del propio candidato, y a través de personas que conocen su actuación anterior.

3. Formación profesional: sistema basado en la formación profesional, acreditada a través de títulos o diplomas conseguidos y evaluada a través de sus calificaciones en los estudios.

4. Exámenes de conocimientos: se realizan pruebas de conocimientos teóricos de tipo cultural, normalmente elaboradas de acuerdo al contenido del puesto.

5. Pruebas profesionales: es muy utilizado en los oficios, se elabora en función de un ejercicio práctico como examen de ingreso, se utilizan períodos de prueba, a través de contratos temporales.

6. Selección a vista: viejo, joven, enfermo, ebrio, mal vestido.

7. Entrevista preliminar

8. Cuestionario de contratación y presentación de solicitudes: tradicionales, utilidad por puntos biográficos y capacitación previa-datos personales, se incluyen preguntas etc.

9. Entrevista principal

- **TRADICIONAL O CLASICA:** es la más común y menos científica. No hay plan preestablecido. Preguntas como vienen, entrevistador sin formación.

- **ESTANDARIZADA:** las preguntas son cuidadosamente elaboradas antes y desarrollan los puntos juzgados como más importantes: historia de trabajo, pasado familiar, situación social y domestica, situación financiera, salud, educación y formación

Se busca en el pasado del individuo los rasgos de su personalidad, motivaciones y madurez, con ello se intenta predecir su comportamiento futuro en el trabajo que se le pretende conceder

- **POR SONDEO:** las preguntas se hacen de manera que se obliga al candidato a descubrir sus aptitudes, juicios y conocimientos del oficio. Ej. Vendedores.

- **NO DIRIGIDA:** induce al entrevistado a charlar libremente sobre todo lo que le interesa

10. Tests

Es una prueba de carácter científico que permite medir diferentes características de los individuos examinados (aptitudes, capacitación, intereses, temperamentos etc)

Poner al descubierto actitudes difíciles de detectar de otra manera.
Eliminar la posibilidad de prejuicios

a. **De actuación:** hacer determinados trabajos (no se adapta a todos los casos)

b. **De inteligencia:** son casos

c. **De aptitud:** evalúan la potencialidad a aprender

d. **De personalidad:** aptitud para seguir instrucciones. Son psicólogos

e. **De situación:** combinación de a) y d) colocan a los candidatos en situaciones inéditas a las reales y observan sus reacciones.

11. Prueba de trabajo: se realiza en el propio lugar donde se desempeñaría, supervisado por el futuro jefe.

12. Exámen médico: tiene como fin establecer un balance de la salud del postulante. El médico conoce las exigencias físicas biológicas de los diversos PT.

ENTREVISTAS:

En relación a las entrevistas, es necesario conocer las características y modos de realizar a fin de aplicarlas durante los pasos de la selección.

1. **OBJETIVOS:** los objetivos que tiene la realización de una entrevista pueden ser:

- ↳ Reunir información sobre el candidato.
- ↳ Conocer la personalidad y el aspecto físico de los candidatos.
- ↳ Brindar información a los candidatos.

2. **TIPOS DE ENTREVISTAS:** las entrevistas pueden ser de distintos tipos

Otro criterio de clasificación de estas, que no necesariamente se aplican para selección de personal, sería el sintetizado a continuación:

- **SIMPLE:** en la que hay 1 entrevistador y 1 entrevistado, por lo general su ventaja es que hay mayor tranquilidad y por lo tanto mayor comodidad para el entrevistado.

- * **MÚLTIPLE:** en la que hay más de 1 entrevistador y 1 entrevistado, se desea observar la reacción de 1 persona frente a un grupo de personas.

- * **EN GRUPOS:** en la que hay 1 entrevistador, y más de 1 entrevistado. Se realiza para buscar la conducta de un líder.

- * **EN CADENAS:** en la que hay 1 entrevistado y mas de 1 entrevistador, pero en distintos momentos (uno por vez), la ventaja es que hay mayor objetividad).

- * **AMBULATORIA:** son entrevistas que se realizan en distintas partes de la empresa para ver el modo en que la persona se adapta al ambiente.

3. **PASOS DE LA ENTREVISTA:** las entrevistas deben ser realizadas cumpliendo con los siguientes pasos:

3.1. Planificación de la entrevista, que consiste en realizar previsiones de cuestiones de fondo y de forma:

⊞Cuestiones de Fondo:

↳Especificaciones P.T.: se deben conocer las especificaciones antes de realizar las entrevistas, a fin de saber hacia dónde enfocar las preguntas a realizar.

↳Repasar el Curriculum Vitae y la Solicitud de Empleo del entrevistado, en forma previa.

↳Perfil: conocer el perfil del puesto de trabajo.

⊞Cuestiones de Forma:

↳Prever la realización de la entrevista en un ambiente apropiado.

↳Prever una sala de espera, evitando que el tiempo de espera sea demasiado prolongado.

↳Evitar que el tiempo de cada entrevista supere los 45 minutos.

↳Evitar las interrupciones.

↳Saber Nombre y título del entrevistado.

3.2. Familiarización: Romper Hielo en el inicio de la entrevista.

3.3. Formulación de preguntas: enfocar las preguntas a la obtención de la siguiente información:

- Experiencia Laboral
- Educación - Capacitación
- Intereses - Motivaciones
- Uso tiempo libre

- Hacer preguntas abiertas, no sugerir las respuestas, no escribir, se puede usar formularios.

Cierre de la entrevista: se debe dar información al entrevistado acerca de los pasos a seguir a fin que éstos sepan el tiempo de espera que pueden llegar a tener en caso de ser pre-seleccionados.

Revisión: una vez finalizada la entrevista, el entrevistador deberá realizar las anotaciones que considere más importante y sus impresiones sobre el entrevistado.

INDUCCIÓN

Introducción

Es indudable que la imagen inicial que toda persona se forma al ingresar a cualquier grupo humano, es generalmente decisoria en cuanto a su conducta inmediata en el mismo y los efectos que le producen le marcan su comportamiento con el grupo, ya sea para integrarse o no en forma inmediata, para sentirse incómodos e insatisfechos o prontamente integrados y comprometidos con su equipo.

Esta situación se siente más aún cuando una persona ingresa a una nueva actividad laboral; frente a un grupo de personas desconocidas con las que tendrá que desarrollar una actividad durante una jornada de trabajo, que por lo general le absorbe la mayor parte de las horas diarias. Es por ello que, en una institución o en la empresa, este proceso, iniciado con el reclutamiento no concluye hasta que el nuevo empleado haya superado el periodo de prueba y haya sido confirmado en su puesto por tiempo indefinido. Es por ello muy interesante, para la organización, situar –a su nuevo miembro- en las mejores condiciones para su eficaz desenvolvimiento en el puesto de trabajo que se le ha confiado, reduciendo el

riesgo que produce el shock inicial, por el cambio de trabajo, que pueda perjudicar la –a veces- costosa y laboriosa actividad del reclutamiento y de la selección.

El momento del ingreso del nuevo empleado en la organización es siempre crítico para cualquier persona. Lo es también para quien forma parte de la organización y es trasladado o ascendido a otro puesto, en el que ha de afrontar y resolver nuevos problemas, en contacto con otras personas, distintas a las que estaba habituado. Con mayor razón ha de encontrarse incómodo el recién admitido, que ignora todo el ambiente que lo rodea. La ambientación puede presentar un serio problema para él si se le abandona a su merced, sin facilitarle informaciones precisas ni ofrecerle una orientación para el conocimiento de la organización y de sus componentes materiales y personales. Si a ello se agrega el estado de inseguridad y tensión, en que se encuentra la persona durante los primeros días o semanas de su ingreso al nuevo ambiente, puede dar lugar a un vivo sentimiento de frustración y una impresión negativa, en su primer contacto con la organización, que más tarde puede ser difícil de disipar.

La importancia de instituir un procedimiento para la acogida o recepción de los nuevos empleados en el acto de su ingreso en la organización y su introducción en el nuevo ambiente y el nuevo puesto de trabajo se justifica ampliamente.

Por ello, la política frente a la persona que se incorpora tiene, dentro del campo de la administración de personal, un papel preponderante en la pronta adaptación del ingresante a su puesto de trabajo o no. Esta realidad por lo general, no es tenida en cuenta por las organizaciones y son muy pocas las que han instrumentado programas de inducción (también llamados de formación inicial o de acogida al ambiente de trabajo) tendientes a evitar situaciones traumáticas a nivel organizacional, ya que esta realidad no solo afecta al ingresante sino a todo el grupo laboral en conjunto, cuando antes no se hace la preparación del clima organizacional adecuado.

A continuación, se brindará una línea orientadora a los responsables del área de Administración de Personal (o recursos humanos) sobre cómo instrumentar una política de bienvenida a los ingresantes, conocida, tal cual, ya se dijo, como "Inducción", con costos muy reducidos, lo que torna altamente conveniente para los intereses de la organización.

A quién se destina un programa de inducción?

Esta capacitación inicial debería ser impartida a todos los empleados que se incorporen en cualquiera de las formas establecidas para el ingreso en la organización, que sean nuevos o bien que se reincorporen tras una ausencia de seis o más meses.

Objetivos

1. Crear, en el empleado, la confianza en la organización y en sí mismo, para que dicho empleado absorba mejor la capacitación y tenga mayores posibilidades de convertirse en un buen empleado.
2. Lograr, en el empleado, la sensación de "pertenencia" a la organización y fomentar su lealtad hacia la misma.
3. Dar, al empleado, información y conocimiento de las condiciones del empleo, de la organización y sus servicios o productos.

4. Proveer, a la organización, de empleados bien informados, quienes ayudarán a reducir el número de problemas, tales como: cambios de personal (rotación), descontento en los empleados (conflictos internos) e ineficiencia del personal (calidad de los servicios o productos).

Detalles a tener en cuenta

Al capacitar a un nuevo empleado se debe tener cuidado en la imagen de la organización que se le da. El trato que reciba durante este “periodo impresionable”, puede determinar que el empleado llegue a ser leal y eficiente, rindiendo siempre al máximo, o bien un empleado que tan solo cubre las apariencias para obtener un sueldo, pero sin tener interés real en su trabajo.

Es importante que el empleado no se haga ilusiones fuera de la realidad, que más tarde puedan causarle desilusiones innecesarias. Para ello es preciso que desde el primer día el empleado sepa cuál es su posibilidad de promoción y ascensos de acuerdo con su desempeño y formación.

Es, igualmente esencial, que al nuevo empleado le sea presentada toda la información necesaria en forma tal que constituya una ayuda para él, en especial la correspondiente a sus derechos y obligaciones en su puesto de trabajo.

Haciendo todo el esfuerzo necesario porque la capacitación inicial del empleado en su puesto de trabajo sea la adecuada, su ajuste al nuevo empleo, será más rápido, cometerá menos errores y su actitud general será mejor. Por otra parte, su adecuación a la nueva situación laboral favorecerá su más pronta adaptación al grupo de trabajo, facilitando de esta manera su pronta integración a sus compañeros y superiores.

Alternativas de implementación

La capacitación inicial puede desarrollarse mediante el uso de cualquiera de las siguientes formas:

- Capacitación en la práctica
- Capacitación a través de reuniones
- Combinación de la Capacitación en la práctica y reuniones
- Capacitación a través de visitas
- Capacitación a través de la asignación de un responsable (“padrino”).

Elementos a considerar en la selección de alternativas de puesta en funcionamiento de un programa de inducción:

Para determinar la alternativa a utilizar con mayores ventajas, deben considerarse, al menos, los siguientes factores:

- Procedimiento de empleo: el que los empleados se incorporen por día, mes, por periodo, permanente, etc. determinará la frecuencia de la capacitación inicial necesaria.
- Facilidades con que se cuenta: tanto en lo relativo a los elementos, como a los espacios físicos necesarios para cada una de las posibilidades de capacitación.
- Instructores con que se cuenta: este detalle es muy importante, especialmente en lo que se refiere a la calidad de los instructores, teniendo

en cuenta la situación de alta sensibilidad en la que están los empleados ingresantes.

Ventajas de las diferentes alternativas

De conformidad con los elementos con que se cuenta, según los enunciados anteriormente, cada alternativa tiene sus ventajas particulares:

- La capacitación en la práctica es conveniente solo cuando los grupos son pequeños y los nuevos empleados se presentan con mucha frecuencia. Esta alternativa no es recomendable para los casos en que los ingresos superen los veinte empleados en forma simultánea.
- La capacitación por juntas o reuniones es efectiva cuando los grupos son grandes y la renovación de empleados es frecuente, así como se cuenta con muchas facilidades adecuadas.
- Capacitación combinada de juntas o reuniones, con la capacitación en la práctica, es recomendable en la mayoría de los casos porque el empleado recibe información básica en sesiones formales con demostraciones prácticas y mayor información en la experiencia, de parte de sus jefes inmediatos y superiores.
- La capacitación por medio de visitas es aconsejable en algunos casos. Se utiliza con gran efectividad como complemento de cualesquiera de las otras alternativas.
- La capacitación por medio de “padrinos”, si se cuenta con las personas adecuadas, es un elemento motivacional muy importante para la vida de la organización.

Pautas a tener en cuenta para diseñar un programa de inducción.

Contenidos:

Todos los hechos e información que el nuevo empleado necesita y tiene derecho a saber, deben enumerarse para determinar el contenido general del programa de inducción a implementar. La acogida es un conjunto de iniciativas, técnicas y procedimientos formales programados; estructurados en forma orgánica, uniforme y continuada, y no confiada a la buena voluntad, al carácter o a la iniciativa cambiante de éste o aquél responsable.

Es por ello necesario prever un programa preciso, para evitar errores y algunas que podrían incidir sobre la moral de los recién admitidos más perjudicialmente aún que la falta de cualquier iniciativa. En particular, es preciso definir cuidadosamente el contenido del programa, su duración, los responsables de su ejecución, los instrumentos y normas de actuación, los procedimientos de control de su eficacia, etc.

El contenido del programa de recepción consiste en todas las informaciones útiles al nuevo empleado para conocer mejor la organización a la que ha entrado a formar parte. El primer paso es, por consiguiente, decidir cuáles, entre las variadas informaciones posibles, han de facilitarse al recién ingresado, quién ha de facilitarlas y cuándo.

Fuentes de información

a) El instructor o el supervisor de capacitación debe colocarse en el lugar del empleado ingresante e imaginarse a sí mismo como un nuevo empleado que llega a un ambiente desconocido, entre caras extrañas y enfrentándose a situaciones

nuevas. El programa de inducción debe contestar a todas las preguntas que comúnmente surjan.

b) Obtener sugerencias de los empleados antiguos

c) Preguntar a los supervisores o jefes inmediatos cuáles son las preguntas más comunes entre los nuevos empleados y qué información creen conveniente suministrarle antes que se integren definitivamente a su puesto de trabajo.

Información a suministrar

a.- la institución o empresa a la cual ingresa como empleado:

- Su historia
- Su futuro
- Sus políticas y prácticas, servicios que presta, productos que fabrica, estructura organizativa actual.
 - Políticas de personal, indicación de los servicios y personas a las cuales hay que dirigirse para lograr informaciones y realizar gestiones, proyectos, sugerencias, programas de capacitación, etc..
 - Explicación de la unidad y el tipo de trabajo a que el nuevo empleado será destinado, con indicación del nombre de los jefes y, si es posible, de sus futuros colegas.

b.- informaciones acerca del trabajo:

- Actividades exactas.
- Cantidad y calidad del trabajo exigido, retribución global, horario de trabajo, intervalos para la comida y descanso, posibilidad de carrera, periodo de prueba, periodo y modalidad de capacitación.
- Posibilidad y normas para traslados, personas a quien dirigirse en caso de dificultad o necesidad.

c.- informaciones sobre los distintos servicios:

- Puertas de entrada y salida, dónde y cómo marcar o registrar el ingreso.
- Ubicación de los roperos, servicios de higiene y aseo, comedores, duchas, estacionamientos y otros servicios generales.

d.- información acerca de las retribuciones:

- Salario base, horas extras, incentivos, premios, aumentos. Salario familiar. Bonificaciones especiales.
- Indemnizaciones y asignaciones especiales, fiestas, desplazamientos, viáticos.
- Indicación de las oficinas y personas a las cuales dirigirse en caso de errores o necesidad de aclaración en la liquidación de haberes.
- Normas de cobro de salarios y sueldos

e.- informaciones sobre los elementos necesarios de la retribución:

- Vacaciones, enfermedad, cómo solicitar carpeta médica?
- Ausencias al trabajo. Faltas justificadas e injustificadas. Procedimiento que debe seguirse.

- Licencias con goce de sueldo y sin goce
- Licencias extraordinarias

f.- beneficios y derechos asistenciales:

- Seguridad social obligatoria
- Sistema de jubilaciones o retiros
- Fondos internos de previsión
- Mutualidades y servicios sanitarios de la organización
- Ventajas que pueden beneficiar al empleado (colonias, descuentos de compras, servicios, facilitación de créditos para fines específicos, adelantos de haberes, etc.)
 - Círculos recreativos y bibliotecas, bolsas de estudios, cursos de instrucción, etc.
 - Indicación de las oficinas y personas a quienes dirigirse en los distintos casos.

g.- normas sobre seguridad e higiene en el trabajo:

- Riesgo de accidentes
- Peligros de incendio y explosiones
- Prohibiciones de fumar, transitar, uso de vestimenta, etc.
- Uso de extintores
- Ropa y equipos de protección necesarios
- Reglamento y normas anti accidentes
- Iniciativas diversas (premios y concursos para aumentar la seguridad en el trabajo o reducir sus efectos o costos) etc.
 - Indicación de las personas a quienes señalar los eventuales peligros observados.
 - Acciones a desarrollar en caso de accidentes o siniestros y modalidades referentes a cada caso.

h.- normas contractuales y reglamentarias:

- Normas disciplinarias, sanciones varias
- Normas relativas a la petición de permisos
- Dimisiones, despidos, procedimientos de recursos y conciliaciones
- Comisiones internas, etc.

i.- informaciones acerca de los servicios a empleados:

- Periódicos y publicaciones empresarias o institucionales
- Sistema de sugerencias
- Normas para el uso de teléfonos para llamadas particulares, tanto de recepción como de emisión
 - Medios de transporte para llegar al puesto de trabajo
 - Búsqueda de alojamiento, vivienda, etc.
 - Sistemas formales de comunicación institucional. Descendente, ascendente, al mismo nivel u horizontal.

j.- informaciones reguladoras de la admisión en la organización:

- Documentación que debe suministrar el nuevo empleado

- Petición de referencias
- Entrega de la carta de admisión (si todavía no le llegó o no se le envió)
 - Entrega de folletos o materiales de recepción
 - Copia del contrato colectivo o del estatuto y escalafón y de los reglamentos internos
 - Informaciones sobre el reconocimiento médico, pedido de carpetas médicas, etc.

k.- ubicación geográfica:

- Lavabos (baños), tomas de agua, comedor o bar, lugar de depósito de herramientas, depósito general, relojes marcadores, sala de primeros auxilios o botiquín, ascensores, escaleras, salidas, salidas de emergencia, etc.

l.- cualquier otra información pertinente necesaria.

Ordenamiento de los contenidos

Cuando se han establecido firmemente los renglones que se deben tener en cuenta en la estructuración del programa, es importante que le los coloque en la secuencia debida. Dado que el empleado no recordará todo lo que se le dice, el material deberá serle presentado según necesidades del nuevo empleado, de forma que se le eviten momentos embarazosos debidos a su ignorancia de las reglas, acuerdos o costumbres de la organización.

Duración del programa

La duración del programa de recepción varía de un caso a otro, según las dimensiones de la organización, de los medios que dispone la misma, de los objetivos específicos que se proponen lograr con la implementación de este plan, del número de empleados admitidos y del nivel de los mismos y el tipo de trabajo en cuestión. No es posible, por tanto, indicar en abstracto una duración óptima.

A este respecto, algunos prefieren completar la recepción en los primeros días subsiguientes al ingreso del nuevo empleado. Otros consideran más oportuno escalonar en el tiempo (de dos semanas a tres meses) las informaciones que se deseen facilitar al nuevo empleado. Proceden así para evitarle confusiones de ideas, ya que, en los primeros días, se encuentra desorientado ante todas las personas y cosas nuevas con que entabla contactos. Seguidamente, a medida que se ambienta, su interés en asimilar y retener las informaciones que se le van suministrando aumenta progresivamente. Sobre todo no se corre, de esta manera, el riesgo de perder el tiempo con personas que pudieran dejar la organización, tras pocos días de permanencia en la misma.

La mejor solución parece la segunda, que permite ejecutar una parte del programa de recepción inmediatamente después de la admisión del nuevo empleado; facilitándole las informaciones de más inmediata importancia y aplazar el complemento del programa para ocasiones posteriores, previamente determinadas.

Además de no desorientar al empleado nuevo con exceso de informaciones, se obtiene la ventaja de no desinteresarse completamente de él, desde el primer momento y de realizar una transición, sin solución de continuidad, ni bruscas sacudidas psicológicas, desde la fase de recepción a la de introducción real y verdadera.

Va de suyo que no se excluye, en ningún modo, que el jefe inmediato del nuevo empleado le oriente y ayude en muchas, diversas y frecuentes ocasiones.

En el caso concreto de la Administración Pública de la República Argentina, y teniendo en cuenta los escasos lugares donde se implementaron rudimentarios procedimientos de inducción, el proceso comienza cuando el nuevo empleado se presenta al trabajo con su decreto de nombramiento en mano cuando es citado por la oficina de personal en base al decreto correspondiente y continúa por un periodo de unas horas a unos días, según de quién o cuántos empleados o funcionarios ayuden en la inducción.

El periodo debería terminar realmente cuando el empleado ha tenido suficiente tiempo para asimilar la información requerida y para aplicar, con grado razonable de éxito, lo que ya ha aprendido, pero la realidad es que en las organizaciones, en general no existen áreas preparadas para cumplir con este programa, tanto por la falta del personal adecuado, cuanto por los materiales impresos necesarios para la correcta orientación; a lo que hay que sumar el común desacuerdo que existe entre la conducción de personal y los otros jefes.

Horario de implementación

La inducción del empleado deberá ser prolongada en tal forma que le de toda la información necesaria lo más pronto posible, sin demasiada demora para comenzar a hacerse cargo del puesto para el que fue designado; sin que ello signifique que se de todo en una sola jornada, sin darle tiempo –al nuevo empleado- para internalizarlo, ya que, de ser así, solo se producirá un efecto negativo, tanto en el empleado ingresante, como en el resto del personal, transformando esta capacitación en un gasto inútil y su consecuente pérdida de tiempo y esfuerzos.

La hora del día en que deberá desarrollarse este programa se fijará según convenga a todos los interesados. Se puede utilizar un método efectivo distribuyendo la inducción a través de un periodo de varias semanas, si es posible, para que cuando el empleado sea llamado a hacer preguntas específicas, con el objeto de obtener mayor información, tenga mejor absorción y los puntos pertinentes puedan ser reforzados con información más detallada.

Lugar de realización del programa

El programa elegido da por sí mismo la pauta del lugar en el que deberá efectuarse, esto es:

- a.- si se utiliza el programa de capacitación en la práctica, el mismo deberá llevarse a cabo en el lugar de trabajo del nuevo empleado.
- b.- si seguimos el programa de juntas o reuniones, debe acondicionarse (si no se cuenta con ella) una habitación o ambiente habilitándolo a tal efecto.
- c.- si se utiliza el modo de visitas, los puntos de capacitación se referirán a los lugares a visitar.
- d.- si se utiliza un método combinado, se deberá prever un lugar donde realizar las reuniones, de tal manera que puedan hacerse sin mayores trastornos las prácticas en el lugar de trabajo.

Responsables de su ejecución

En cualquiera de los programas por el que se opte, la persona elegida para producir el mismo, deberá ser cordial y sincera para dar al empleado la seguridad de pertenencia, que le será otorgada toda la información necesaria y que su trabajo representa un reto que todos confían que podrá vencer

a.- si la capacitación es bajo el programa de prácticas, el supervisor del empleado o cualquier persona asignada, será el instructor.

b.- si la capacitación es por medio de reuniones, serán instructores aquellos del área de capacitación o de personal, con la colaboración de otras áreas de actividades de la organización.

c.- si la inducción es por medio de visitas, quienes se encargarán de la instrucción serán los jefes de las áreas visitadas.

d.- si recurriéramos a un sistema mixto, los instructores provendrán de cada una de las áreas que intervengan en el mismo.

La persona que actúe como instructor o guía de un ingresante, tiene que ser alguien de grandes condiciones como comunicador y que posea una forma de actuar que ponga de manifiesto el respeto que la organización tiene por él. En las organizaciones donde poseen unidades de Relaciones Públicas, generalmente éstos suelen colaborar con el área de personal en la realización de la inducción.

Métodos que pueden utilizarse en la inducción

Los métodos a utilizarse para llevar a cabo la inducción pueden ser orales, audiovisuales o ambos; utilizando la metodología de capacitación de adultos, con una marcada participación de los empleados nuevos, dándoseles la oportunidad de ejercer un rol protagónico durante el desarrollo de este programa, ya sea permitiéndoles el planteo de preguntas, como el de hacer sus propios aportes de anteriores experiencias laborales. Ello no solo les hará bien, sino que a la vez posibilitará conocerlos mejor y comprender sus posteriores conductas.

Se debe recordar que la capacidad de retención de nuevos conocimientos tiene un límite en toda persona; por tanto, en cualquiera de las formas de desarrollo de la inducción, deben abarcarse los temas en un tiempo que garantice la comprensión del empleado nuevo y no se debe presentar demasiada información durante ese lapso. La información debe ser la adecuada, evitando las saturaciones que hagan perder el efecto buscado.

Si se utiliza el medio oral, es importante una guía de los detalles, para impedir que el orador omita alguno. Siguiendo la guía, todas las personas recibirán igual trato y la misma instrucción.

Es también importante que el orador presente el material en forma interesante y cordial, con toques personales adecuados al grupo. El material nunca debe memorizarse o leerse, ello produce en el orador una sensación de impersonalidad y mecanicidad que afecta seriamente la aceptación por parte del grupo.

La persona que conduce el programa no solo debe hablar bien e irradiar comprensión sino, además, debe poder repetir el material día tras día, sin que la presentación pierda vivacidad. Debe estar capacitado para contestar preguntas y dar la impresión de conocer a fondo el tema. Será responsabilidad del supervisor de capacitación o de personal proveer a dicha persona del material necesario e información, así como instruirlo en las técnicas apropiadas para la presentación. Cabe recordarse que el responsable de Administración de Personal es una persona que debe estar habilitada para esta situación, teniendo en cuenta que es el conector de las normas y reglamentaciones que rigen las relaciones de los empleados con la organización.

Medios pedagógicos de apoyo

Siempre que sea posible, los medios pedagógicos de apoyo, tales como planos del edificio, organigramas, transparencias, películas, manuales, etc. deberían ser utilizados como complemento de los métodos de capacitación que se utilicen.

Estos recursos darán vida a la presentación y harán menos monótona la enorme dosis de información que deberá absorber el recién ingresado y ayudarán al empleado a comprender en unas cuantas horas lo que la organización le ofrece y lo que espera de él como miembro de la misma.

Evaluación

Para asegurarse que el nuevo empleado ha comprendido lo que se le ha dicho debe hacerse una evaluación, la que –a su vez- verificará el progreso en el aprendizaje de su trabajo, su comprensión y práctica de las reglas y su familiarización con las normas. Las dificultades que encuentre en su ajuste pueden ser anotadas y hacerse mejoras en el programa.

Las entrevistas con los nuevos empleados para lograr las reacciones de su inducción, es el primer método para valorizar resultados. Otro método objetivo para verificar resultados sería el consultar con los registros de cambios de personal, quejas y preguntas formuladas por los nuevos empleados, etc. la investigación de cada una de estas fuentes indicará cualquier mejora que sea necesaria. Otros métodos útiles para verificar el grado de comprensión de los conocimientos adquiridos es presentarles “casos” simples sobre temas de su realidad laboral y ver como se comportan en base a la capacitación recibida.

1.- verificación de cambios de personal

los cambios de personal durante los primeros días de empleo deben estudiarse cuidadosamente ya que, si son muchos y frecuentes, pueden indicar la necesidad de un mejor sistema de inducción. Las entrevistas con los empleados salientes deberán dar las razones de los cambios, indicando los puntos sobre los que deberá hacerse hincapié en el programa de inducción.

2.- atención a los problemas del personal

la frecuencia e importancia de los problemas del personal indicarán la rapidez con que los nuevos empleados han logrado su ajuste a la organización

3.- cotejo de supervisores

las preguntas formuladas a los supervisores, o jefes inmediatos, por los nuevos empleados indicarán la necesidad o no de brindar una mayor instrucción.

4.- seguimiento de los nuevos empleados

la medida general de éxito del programa será el éxito obtenido por los nuevos empleados en su trabajo. Los empleados ignorantes o mal informados y a los que no se les ha hecho sentir que tienen un papel importante en la organización, no podrán dar su mejor rendimiento en sus labores. El grado de lealtad y servicio hábil y constante del empleado es indicativo de la forma en que ha sido presentado e incorporado a la organización.

• V MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

- Compensaciones: remuneraciones y beneficios.
- Modalidades.
- Estructura salarial.
- Encuestas de compensaciones.
- ART: accidentes de trabajo y enfermedades.

Concepto y evolución de las remuneraciones. Objetivos.

Elementos

Salario= "Salarium" = Sal (la utilizaban como moneda los legionarios romanos)

En la antigüedad el trabajo de la tierra estaba realizado por los siervos, que recibían como compensación sólo la casa y la comida y la satisfacción de sus necesidades absolutamente básicas para su subsistencia, luego el Señor Feudal le daba la seguridad y la casa solariega, es decir la posibilidad de poder vivir en su propiedad y también le otorgaba una parte de la producción de la tierra. Posteriormente surgen los artesanos, quienes forman sus corporaciones y se independizan. Posteriormente surge la revolución industrial con la aparición de grandes fábricas textiles y de la cadena de trabajo en la cual la retribución al empleado era mínima, sin que exista ningún tipo de prestación adicional.

El dinero que los empleados reciben por sus servicios es de importancia para ellos no solo por lo que comprarán sino por lo que les representa en términos de status y reconocimiento en la organización dado que el dinero representa una medida cuantificable de su valor, los empleados son sensibles a la cantidad de pago, como así también a la forma en que esta cantidad se compara con las de sus compañeros, por ello el pago debe ser equitativo en términos de desempeño y en comparación con los otros empleados. Al trabajador le interesa también porque determina su nivel de salud y comodidad, y los beneficios materiales, así como el sentido de seguridad económica que le proporciona tanto a él como a su familia.

De acuerdo con la teoría de la equidad, todo individuo espera experimentar una determinada relación entre su insumo (aquello con lo que contribuye en términos de habilidad esfuerzo y otros factores para desempeñar su puesto) y sus resultados (los que recibe por su trabajo como retribución y otras compensaciones). Si sus resultados no están de acuerdo con estas expectativas, el empleado sufre de lo que se denomina *disonancia cognoscitiva*, si un empleado cree que está contribuyendo más a la organización o está más calificado para el puesto que otro empleado que está recibiendo mayor compensación, busca disminuir su esfuerzo a fin de equipararse a los demás. Esa disminución puede resultar en mayor ausentismo, un menor desempeño, menor cooperación o disminución de su iniciativa. O también puede solicitar más salario, más reconocimiento u otras satisfacciones. Para conocer esto es necesario que exista un buen sistema de comunicación con los empleados que permita la retroalimentación entre empleados y empleador a fin que éste último busque el mejor modo de proporcionar compensación adecuada a los deseos reales de los empleados.

TEORIA DE LA EQUIDAD:

Para el empleador es de gran importancia el sistema de retribución porque en muchos casos es su mayor costo operativo, dado que no todas las empresas se encuentran muy automatizadas, y los aumentos del costo de mano de obra afectan el costo de producción total reduciendo sus utilidades.

Para la colectividad los niveles de retribución son de gran importancia porque ayudan a la prosperidad y estándar de vida de la región, dado que ante salarios altos, hay mayores ingresos por impuestos que sirven para pagar mejores escuelas, hospitales y servicios públicos, también constituyen el poder de compra del empleado y de la economía en su conjunto.

Determinación de la Retribución:

Uno de los principales objetivos de cualquier sistema de compensación, es que cada empleado reciba un pago equitativo en término de sus resultados, el sistema más común de remuneración en las industrias es aquel en el cual se miden las contribuciones en incrementos de tiempo, es decir el pago se efectúa por hora o por día (jornada de trabajo) o también por período de trabajo, en forma semanal quincenal o mensual. Los que cobran por días trabajados se les remunera con un sueldo, y los que trabajan por horas cobran un jornal.

En general a los empleados pagados por hora no se les reconocían ciertos beneficios que si se le reconocían a los pagados por períodos de tiempo, tales como pago por desempleo, días de fiesta, vacaciones, y permisos por enfermedad.

El pago por día es el más usualmente usado en la industria dado que permite a la gerencia calcular los salarios más fácilmente. Este sistema es ventajoso:

1. En aquellos casos en que un nuevo empleado está aprendiendo su trabajo,
2. Cuando no es práctico utilizar estándares de tiempo.
3. Cuando existen fluctuaciones en la producción.
4. Cuando se da énfasis tanto a la calidad como a la cantidad de producción.

La desventaja es que:

1. El salario no está directamente relacionado con su colaboración a la producción (da igual que produzca 90 que 100 unidades), por lo que el estímulo al trabajo debe ser de tipo financiero.

2. El costo de mano de obra permanece constante, pero no así la producción, por lo que el costo de mano de obra unitario tiende a variar con la velocidad de producción.

Para proporcionar un incentivo financiero a los empleadores se suele utilizar un sistema de pago a destajo. El destajo se calcula dividiendo la tarifa por hora del puesto entre el número estándar de unidades que se espera que el empleado produzca por hora. Este estándar representa la cantidad que un empleado debería poder producir trabajando a un ritmo normal, determinado por un estudio de tiempos y movimientos o por otros sistemas de medición de trabajo.

Hay muchos factores o condicionantes que afectan la determinación de las tarifas de salarios para los distintos puestos y ayudan a su determinación, aun cuando puede ser difícil determinar con exactitud el efecto de cada factor, tales como;

- u La condición del mercado: antes de los sindicatos y de las leyes laborales, el mercado laboral se regía por las leyes de la oferta y la demanda, pero actualmente esto tienen gran incidencia.

- u La legislación laboral: que depende de cada estado y de las circunstancias que se viven en cada uno de ellos.

- u Los sueldos prevalecientes: son las tarifas que pagan empresas del mismo tipo para los mismos puestos de trabajo., pues si la tarifa sube mucho, el costo de mano de obra sube mucho perjudicando a la empresa, si se da lo contrario, se producirá dificultades para obtener y retener el personal competente.

- u El costo de vida: en épocas inflacionarias, los salarios deben ajustarse para que los empleados puedan mantener su nivel de vida y sus posibilidades de comprar, esto se puede hacer utilizando los índices de precios mayoristas al consumidor, o mediante negociaciones efectuadas por los sindicatos utilizando otros parámetros.

u La capacidad de pago: está influida por condiciones económicas tales como su posición competitiva en el mercado, la prosperidad de la región en que está ubicada, etc. En aquellos casos en que los sindicatos son fuertes y consideran que la capacidad de pago se encuentra disminuida en virtud de un alto costo administrativo, exigen a la organización una disminución de ellos.

u La fuerza negociadora del sindicato: si el personal se encuentra sindicalizado, los salarios y las otras condiciones de trabajo se determinan por negociación colectiva, por lo que su resultado dependerá de las presiones económicas corporativas que las partes pueden ejercer sobre la otra y a la lógica de sus argumentos.

u El valor relativo del puesto: los empleados esperan salarios consistentes con las demandas y resultados de los puestos, por lo que los salarios deben ser consistentes y equitativos.

A fin de determinar los salarios o retribuciones, se utilizan los distintos **sistemas de valoración de puestos de trabajo** ya analizados.

Salario : es la compensación que recibe la persona por su trabajo

Reemplazo: participación cosechas por compensación especie

Historia:

Teoría subsistencia

Teoría de la Equidad

Teoría de la Compensación

Elementos:

a) Valor relativo de cada PT (demanda)

b) Calificación y desempeño

c) Control costos MO (facilita)

d) Tarifas de mercado

e) Condiciones MMO

f) Costo de vida

g) Leyes Nacionales

h) Posibilidad pago empleados

Sistemas. Base tiempo y base cantidad.

Base Cantidad = Jornal. El esfuerzo del trabajador puede relacionarse con la cantidad de unidades producidas. Por ej.: Oficios (construcción, pintura de brocha gorda, plomería, electricidad, gas, vendedores, etc.) ase tiempo = Sueldo. Resulta prácticamente imposible determinar una relación directa entre el esfuerzo o dedicación y las unidades producidas o elaboradas, el trabajo o las tareas son difíciles de subdividir. La paga es por mes generalmente. P.ej.: empleados administrativos.

Incentivos. Individuales y Colectivos. Requisitos a considerar. La participación en los resultados

Incentivo: los incentivos pueden ser de los siguientes tipos:

- Económicos o monetarios
- Materiales
- Sociales

Incentivos = prima = premio = recompensa = estímulo o aliciente =

Bonus = Adicionales = Suplementos = Complementos = Bonificaciones

(paga mayor) para obtener un rendimiento máximo

Bonificación colectiva = estímulo al espíritu del equipo

Incentivo económico = Taylor y Fayol

Primas = estímulos para la productividad. Gratifica con una determinada suma (individual o colectivamente) cuando ha sobrepasado el término medio de la cantidad que se produce normalmente.

Incentivos materiales: se relacionan con el ambiente de trabajo e influyen

sobre la productividad

S/ experiencias de Taylor seguidas p/Frank Gilbert. Se conoce como
“Organización científica del trabajo”

Medicina e Higiene del Trabajo:

- **Pausas:** obligatorias en el trabajo (evita la fatiga)
- **Luminotecnia:** iluminación suficientemente intensa y pareja, local de trabajo más claro y alegre
- **Efecto de colores:** valor dinamogenito de los colores excitantes
- **Música funcional**
- **Aparatos de ventilación y eliminación de gases tóxicos**
- **Aparatos de regulación de temperatura y del estado higrométrico del aire**
- **Eliminación de ruidos que afectan el sistema nervioso**

Incentivos Sociales:

a) Servicios sociales: se preocupa del bienestar físico y moral de los trabajadores

b) Servicios Sanitarios: examen periódico para la prevención de enfermedades (consultorios, servicio prevención de accidentes, máscaras protectoras, cascos, zapatos, etc)

c) Seguros: renta vitalicia o seguros de retiro, etc.

d) Viviendas: barrio obrero, descansos, vestuarios, duchas, almacenes, proveedurías etc)

e) Esparcimientos: campos deportivos, bibliotecas, teatros, escuelas, excursiones, hoteles, etc)

f) Nurseries: jardines maternas (guarderías infantiles)

Requisitos a considerar (advertencias)

1) Solo es eficaz si previamente la moral es satisfactoria

2) Debe ser simple y conocido por el personal

3) Confluencia de prima y trabajo (con o sin ella) es perturbador

4) Primas fijas crean malestar

5) Los problemas y reclamos deben resolverse rápidamente

6) La eficiencia de otorgarlas debe controlarse continuamente sobre estadísticas

7) Hace atender cantidad no calidad, cuidado de maquinas, herramientas, etc

8) El incentivado establece techo y piso \rightarrow disminuye rendimiento

9) Sospecha de favoritismo.

Participación en los resultados:

Fortalece un esfuerzo para prever la ocupación y los ingresos

Trabajador: interviene, vigila la marcha de la empresa y propende a su progreso pues redundan en su beneficio.

Trabajador = socio en ganancias \wedge pérdidas

Se prevé en el Artículo 14 bis de la Constitución Nacional

Algunos autores le reconocen su génesis en la teoría de la plusvalía de K.Marx.

Prestaciones complementarias. Los servicios al personal

Prestaciones:

· Beneficios y servicios para empleados

· Remuneraciones diferentes de los salarios. Para los empleados representan:

a) Ingresos extras

b) Seguridad adicional

c) Condiciones de trabajo convenientes (sin esfuerzo extra)

Para la seguridad de los trabajadores:

- Beneficios por fallecimiento
- Tiempo de ocio p/ descompostura de equipo
- Créditos familiares
- Días festivos
- Permisos p /enfermedad
- Permisos p/ muerte de parientes
- Permisos p/ maternidad
- Permisos p/ luto
- Diferenciales por turno
- Viáticos
- Vacaciones

Protección de la salud

- Seguro contra accidentes
- Seguro contra incapacidad
- Seguro contra enfermedad
- Exámenes médicos
- Servicio enfermería en planta

Vejez y retiro

- Planes de pensiones privadas
- Casas de descanso
- Ayuda para la vejez

Otros

- Servicio de alimentos
- Bonificación de Navidad y Fin de Año
- Servicio de lavandería
- Espacios para estacionamientos
- Ropa (vestimenta)
- Ayuda para transporte
- Nurseries: jardines maternas (guarderías infantiles)
- Recreación

¿Cuál es la finalidad y objetivos que persigue la Ley de Riesgos del Trabajo?

La LRT tiene como fin implmentar un mecanismo más eficiente en relación al acontecimiento de contingencias laborales.

La Ley 24.557 hace un fuerte hincapié en la Prevención de los riesgos como mecanismo necesario para evitar que el daño se produzca teniendo en cuenta en los casos en que efectivamente se genere un perjuicio, una Reparación que contemple no sólo aspectos económicos sino también que tenga en cuenta la rehabilitación y la reinserción laboral del damnificado.

Para poder concretar estos fines la ley enumera estos objetivos:

- Reducir la siniestralidad laboral a través de la prevención de riesgos derivados del trabajo.
- Reparar los daños derivados de accidentes de trabajo y de enfermedades profesionales, incluyendo la rehabilitación del trabajador damnificado. Objetivos inevitables y necesarios si la prevención no resultó satisfactoria.
- Promover la recalificación y la recolocación de los trabajadores damnificados. Este objetivo apunta a reconvertir la mano de obra y recolocar al trabajador que

padece la incapacidad, producto de una enfermedad profesional o accidente de trabajo.

¿A quiénes alcanza la protección de la LRT?

· Funcionarios y empleados del sector público nacional, de las provincias y sus municipios y de la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires. Todos los trabajadores estatales están incluidos, cualquiera sea su vínculo con el Estado.

Hasta el 1° de enero de 1997, el Estado Nacional, las provincias y sus municipios y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires que no se afiliaron se presumieron autoasegurados. A partir de dicha fecha la Administración Pública Nacional y las empresas o sociedades donde el Estado tenga participación debieron afiliarse a una Administradora de Riesgos de Trabajo. Las provincias y sus municipios y la Municipalidad de la Ciudad de Buenos Aires, en caso de optar por autoasegurarse deberán adecuarse a los requisitos estipulados para los empleadores privados que opten por el autoaseguro.

- Los trabajadores en relación de dependencia del sector privado.
- Trabajadores domésticos, que prestan servicios en relación de dependencia (aún no ha sido reglamentada su implementación).
- Trabajadores autónomos, (aún no ha sido reglamentada su implementación)
- Trabajadores vinculados por contrato de pasantías y becas.

¿Cómo debo cumplir con la obligación que me impone la Ley de Riesgos del Trabajo?

El sistema definido por la LRT establece que el empleador tiene dos opciones: afiliarse a una ART o autoasegurarse, debiendo garantizar con su solvencia económica-financiera las prestaciones dinerarias y en especie.

· **Afiliándose a una ART:** implica que el empleador obtiene una cobertura trasladando sus obligaciones laborales en materia de riesgo a una entidad privada.

· **Autoaseguro:** el empleador responde en forma personal y directa por los riesgos derivados del trabajo. Para ello es necesario acreditar en forma fehaciente, solvencia económico-financiera e infraestructura para cumplir con las prestaciones que establece la ley.

1. Los empleadores para poder encuadrarse dentro de estos requisitos deberán:

2. Encontrarse excluidos de la definición de Pequeña y Mediana Empresa (PYME).

3. Celebrar un contrato de fideicomiso.

4. Constituir reservas especiales, dicha reserva será depositada en una entidad bancaria y deberá mantenerse incólume durante todo el tiempo que dure el autoaseguro..

El monto de las reservas será equivalente a un porcentaje calculado sobre las remuneraciones sujetas a cotización del trimestre anterior. El porcentaje a aplicar, dependerá de la actividad de la empresa autoasegurada; así por ejemplo en la actividad de agricultura, caza y pesca se aplicará el 3,9 %; en la explotación de minas y canteras 11,6%; industrias manufactureras 3,9 %, etc. (Decreto 585/96)

Las empresas autoaseguradas deben contar con garantías y reservas mínimas que aseguren el pago íntegro y oportuno de las prestaciones dinerarias; en cuanto a las prestaciones en especie también deben garantizar la prestación de servicios y beneficios en forma íntegra y oportuna.

¿Qué es una ART?

Las Aseguradoras de Riesgo de Trabajo son Compañías de Seguros que tendrán como objeto único el otorgamiento de las prestaciones que establece la ley.

La autorización para funcionar como ART estará a cargo de la SRT y SSN. Esta autorización podrá ser revocada por:

- Omisión de otorgamiento íntegro y oportuno de las prestaciones de la ley.
- Cuando se verifiquen deficiencias graves en el cumplimiento de su objeto que no sean subsanadas en los plazos que establezca la reglamentación expedida por SSN.
- Por causas y procedimientos previstos en la LRT y en la ley 20.091 (Ley de Seguros), como por ejemplo pérdida del capital mínimo, liquidación de la casa matriz, etc.

Para la constitución de una ART el capital mínimo exigido e integrado en ese momento es de \$ 3.000.000.

Los bienes que respaldan las reservas de las ART son inembargables por cualquier crédito que no sea derivado de las obligaciones que establece la LRT, aún en caso de liquidación de la entidad. En este último caso los bienes serán transferidos al Fondo de Reserva, fondo que se ha creado con el fin de afrontar las prestaciones dinerarias y en especie de las ART en liquidación.

¿Qué cubre una ART?

La ART cubre dos tipos de contingencias laborales:

- Accidente de Trabajo
- Enfermedad Profesional

¿Qué se entiende por accidente de trabajo?

La ley considera accidente de trabajo a todo acontecimiento súbito y violento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo que produce un daño psíquico y/o físico verificable en la salud del trabajador, que lo incapacita para cumplir con su trabajo habitual.

También otorga cobertura a los accidentes ocurridos "in itinere" es decir, aquellos que se producen en el trayecto directo y habitual entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo; el trabajador podrá declarar por escrito ante el empleador, y este dentro de las 72 horas ante el asegurador, que el itinere se modifica por razones de estudio, concurrencia a otro empleo o atención de familiar directo enfermo no conviviente.

Estas modificaciones de trayecto entre el lugar de trabajo y el domicilio del trabajador, estarán sujetas a las siguientes disposiciones:

- La declaración de modificación de itinerario por concurrencia a otro empleo, deberá efectuarse de manera previa al cambio.
- Se entiende que un familiar es no conviviente cuando aún siéndolo regularmente se encuentre en un lugar distinto del domicilio habitual por causa debidamente justificada.

En los supuestos de contingencias ocurridas en el itinerario entre dos empleos, en principio las prestaciones serán abonadas, otorgadas o contratadas a favor del damnificado o sus derechohabientes, según el caso, por la Aseguradora responsable de la cobertura de las contingencias originadas en el lugar de trabajo hacia el cual se estuviera dirigiendo al momento de la ocurrencia del siniestro.

No tendrán cobertura los accidentes de trabajo causados por dolo del trabajador o por fuerza mayor extraña al trabajo.

¿Qué se entiende por enfermedad profesional?

Es la patología adquirida por el trabajador dentro del ambiente laboral que por las características y modalidad de la tarea realizada, produce un daño psíquico y/o físico en su salud y lo incapacita para cumplir con su trabajo habitual.

El PEN elaboró el listado de enfermedades profesionales y el mismo será revisado anualmente. Las enfermedades que no estén incluídas en este listado así como sus consecuencias en ningún caso serán consideradas como resarcibles.

Están excluidas:

- Las enfermedades profesionales causadas por dolo del trabajador o fuerza extraña al trabajo.
- Las incapacidades del trabajador preexistentes a la iniciación de la relación laboral y acreditadas en el examen preocupacional.
- Las enfermedades no incluídas en el listado como así también sus consecuencias. F Por ejemplo: várices, mal de chagas, etc.

¿Cuáles son los tipos de exámenes médicos contemplados dentro del marco del sistema de riesgos del trabajo?

La Resolución 43/97 de la SRT enumera los exámenes médicos incluídos en el sistema de riesgos del trabajo que tienen por objetivo, comprobar la aptitud de un postulante para cubrir determinado puesto de trabajo así como también detectar las patologías preexistentes al inicio de una relación laboral.

Estos exámenes son los siguientes:

- **Exámenes Preocupacionales:** la realización de los exámenes preocupacionales o de ingreso es obligatoria, debiendo efectuarse el mismo, de manera previa al inicio de la relación laboral. La realización de este examen es responsabilidad del empleador, sin perjuicio de que este pueda convenir con la ART su realización.

Se deberá informar a la Gerencia Médica el resultado de este examen sólo si se detectan anormalidades que puedan vincularse en el futuro con la actividad laboral.

- **Exámenes Periódicos:** estos exámenes tienen por objeto la detección precoz de afecciones producidas por agentes de riesgo a los cuales el trabajador se encuentre expuesto con motivo de sus tareas. La realización de estos exámenes es obligatorio en todos los casos en que exista exposición a los agentes de riesgo y su realización es responsabilidad de la Aseguradora, sin perjuicio de que esta pueda convenir lo contrario con el empleador.

Estos exámenes deberán ser efectuados de acuerdo al cronograma establecido en la resolución 43/97 SRT o al cronograma que dispone la resolución SRT 54/98 SRT, a opción de las ART responsables de los mismos.

Consolidar ART adoptó el cronograma establecido en la Resolución de la SRT 54/98, con lo cual la responsabilidad de realizar los exámenes periódicos pasará a nuestro cargo a partir de las fechas establecidas en ese cronograma, hasta tanto, dicha responsabilidad continúa siendo del empleador.

- **Exámenes de Egreso:** estos exámenes son previos a la finalización de la relación laboral y tienen como propósito comprobar el estado de salud frente a los elementos de riesgo a los que hubiere sido expuesto el trabajador al momento de la desvinculación.

Se llevarán a cabo entre los 10 días anteriores y los 30 posteriores a la terminación de la relación laboral. Tienen el carácter de optativo y su realización

será responsabilidad de la Aseguradora, sin perjuicio de que esta pueda convenir con el empleador su realización.

- **Exámenes previos a la transferencia de actividad:** la realización de estos exámenes es obligatoria en forma previa a la transferencia de actividad toda vez que dicho cambio indique el comienzo de una eventual exposición a uno o más agentes de riesgo. La realización de estos exámenes es responsabilidad del empleador.

Cuando el cambio de tareas conlleve el cese de la eventual exposición a los agentes de riesgos de la actividad, el examen tendrá el carácter de optativo, en este supuesto la responsabilidad de la realización será de la Aseguradora.

- **Exámenes posteriores a ausencias prolongadas:** este examen tiene como propósito detectar patologías eventualmente sobrevenidas durante la ausencia al trabajo. Tiene carácter optativo y solo se podrán realizar en forma previa al reinicio de las actividades del trabajador. Este examen será responsabilidad de la Aseguradora, sin perjuicio de que esta pueda convenir con el empleador su realización.

¿Qué debo hacer para evitar al máximo los riesgos de trabajo?

Debe implementar las medidas de prevención necesarias para cada puesto de trabajo en la compañía. La prevención es la anticipación a la producción de un daño, para evitar que se produzca o para disminuir sus efectos adversos.

Prever un accidente o evitar una enfermedad profesional significa ejecutar un conjunto de acciones (que responden a leyes o normas) que apunten a mejorar la calidad de vida laboral de un trabajador.

En 1972 se sancionó la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo que regula las condiciones de seguridad y ambiente de los lugares de trabajo promoviendo el desarrollo de actitudes adecuadas para prevenir accidentes y enfermedades.

Actualmente, con la ley 24.557 donde la prevención ocupa un lugar preponderante, se asume la necesidad de que las partes (empleador-trabajador-ART) adopten medidas que la legislación exige para la prevención.

¿Qué normas mínimas de seguridad e higiene debo cumplir?

La Ley 19.587/72 de Higiene y Seguridad y sus decretos reglamentarios han establecido para las empresas la obligación legal -conforme a la actividad que desarrollan y la cantidad de trabajadores que emplean- de contratar un ingeniero calificado que brinde el Servicio de Higiene y Seguridad en el Trabajo.

- **Decreto 351/79:** establece qué tipo de empresas deberán contar con un Servicio de Higiene y Seguridad, los requisitos que este servicio debe contar y realiza un detalle de las medidas de seguridad que los establecimientos deberán tomar en relación a características constructivas, condiciones de higiene en los ambientes laborales, protección personal del trabajador, estadísticas de accidentes y enfermedades del trabajo. Se amplían como anexos los siguientes temas: carga térmica, iluminación, color, ruidos y vibraciones, instalaciones eléctricas, protección contra incendios.

- **Decreto 911/96:** adapta las normas establecidas por el Decreto 351, estableciendo obligaciones específicas para la industria de la construcción.

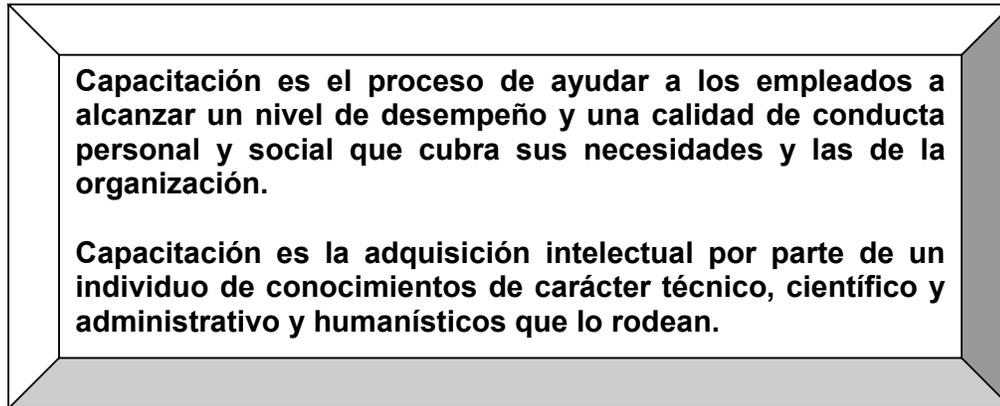
- **Decreto 1338/96:** permite la tercerización de los Servicios de Higiene y Seguridad. Redefine la cantidad de horas-profesional por trabajador. Fija la misión fundamental del Servicio de Higiene y Seguridad como tendiente a determinar, promover y mantener adecuadas condiciones ambientales en los lugares de trabajo.

- **El Decreto 491/97**, reglamentario de la Ley 19.587, establece en su artículo 24, inciso c, que el Servicio de Higiene y Seguridad podrá ser contratado por el empleador a través de **su Aseguradora:**
 - "Los empleadores que deban contar con Servicios de Higiene y Seguridad en el Trabajo podrán desarrollarlo por su cuenta, por servicios de terceros o cumplir con tal obligación contratando este servicio con su Aseguradora. En este caso, la Aseguradora asumirá las obligaciones y responsabilidades correspondientes al Servicio en cuestión"
- **Decreto 617/97:** establece el "Reglamento de Higiene y Seguridad para la Actividad Agraria".

- **VI CAPACITACION**

- Descripción y requerimientos.
- Necesidades de capacitación.
- Programas de capacitación.
- Desarrollo de carrera.

Capacitación:



Entrenamiento: prepararse para un esfuerzo físico o mental para poder desempeñar una labor

Adiestramiento: proporcionar destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz

Capacitación: adquisición de conocimientos de carácter técnico, científico y administrativo

Inducción: acelerar la adecuación del individuo al puesto.

Adiestramiento dentro de la empresa:

Objetivo ⇒ mejorar la producción

- 1) Determinar programas de producción
- 2) Elaborar un plan específico
- 3) Desarrollar el programa: uso propio multiplicador
uso propio proyectar labores
uniformar la instrucción

Escuela vestibular: enseñar rápidamente los rudimentos de la tarea a realizar

Escuela general de la Organización

EJECUTIVOS DEL FUTURO SE FORMAN EN..... CUARTELES

(artículo publicado en *Ámbito Financiero* del 30-09-04 pág.28)

Es sabido que dedicarse a los negocios implica ingresar en un mundo cada vez más duro y competitivo. Sin embargo, sorprendió que la Facultad de Negocios Wharton (Filadelfia), la cuarta más prestigiosa de U.S.A., haya llevado ese argumento al extremo, decidiendo enviar a sus alumnos a entrenar a la base de marines de Quantico.

Con la idea de fortalecer el carácter de 70 aspirantes al título de MBA(Master en Administración de empresas – Master Bussiness Administration), las autoridades de esa universidad ordenaron la semana pasada que se trasladaran a ese cuartel para mezclarse con los infantes de marina. Allí ahora se arrastran en el barro, corren hasta caer exhaustos y soportan los gritos –y hasta sanciones- de los oficiales. La idea es, según los directivos de Wharton, entrenar a los futuros ejecutivos para tomar decisiones en situaciones de máximo estrés.

Intentan también que, lejos de la idea de que los negocios exacerbaban el individualismo, los estudiantes incorporen **el espíritu de cuerpo** de los marines, aprendiendo a **trabajar en equipo y a subordinar sus intereses** a los de la empresa para la que trabajan.

Ewan Wittenberg, director del Programa de Liderazgo de Wharton, señaló a la agencia EFE que los recientes escándalos corporativos (ENRON y otros) acentúan la necesidad de **insistir en el bien común**, algo que, según dice, Wharton persigue desde hace tiempo. El concepto de liderazgo de los marines **“implica que el líder es el que menos come y menos duerme, y si no hay suficiente comida, se queda sin comer”**, aseguró **Patricia Restrepo**, estudiante de Wharton que pasó cinco años en Quantico y que egresó como capitán.

Seguramente no se les ocurrió, pero si se busca un ambiente de negocios hostil y estresante, las grandes escuelas de negocios de U.S.A. acaso deberían pensar en enviar a sus estudiantes a hacer prácticas en la Argentina. “Corralito”, “corralón”, “megadevaluación”, “pesificación”, “imparable presión impositiva”, “fallos judiciales antiempresas”, etc. ¿Qué más podrían pedir para forjar el carácter?

Técnicas:

- 1) Rotación
- 2) Lecturas dirigidas
- 3) Redacción. Artículos
- 4) Análisis de casos
- 5) Decisiones dirigidas
- 6) Seminarios
- 7) Mesas redondas
- 8) Viajes de estudio
- 9) Conferencias
- 10) Retiros
- 11) Demostraciones
- 12) Cursos internos o externos
- 13) Instrucción programada

OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACION

- El tiempo en que se consigue esta formación es mínimo.
- Incremento de la productividad: Forma al personal afectado, preparándolo para desarrollar eficazmente una actividad o tarea.
 - Desarrolla una alta moral
 - Reduce la necesidad de supervisión
 - Reduce accidentes
 - Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad: La actividad o tarea en la que se efectúa la formación es específica de la empresa, para la utilización de sus medios, estructura y manera de funcionar.

IMPORTANCIA

- * Incremento de la productividad
- * Desarrolla una alta moral
- * Reduce la necesidad de supervisión
- * Reduce accidentes
- * Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad

Evitar:

- 1) Resentimientos
- 2) Deseos de desquite (revancha)

Capacitación: adquisición efectiva de un conocimiento, habilidad o actitud

Cooperación de: escuelas públicas, universidades, colegios, sindicatos

Compañías:

- patrocinan cursos fuera de horarios de trabajo
- préstamos para fines educativos
- becas empleados o hijos

CAMPOS DE APLICACION

1- La formación de personas que desconocen las tareas del puesto de trabajo.

2- Reentrenamiento o perfeccionamiento de personas que ya están trabajando en el puesto , pero se hace necesario mejorar la calidad y/o cantidad de trabajo, debido a un insuficiente dominio de los conocimientos requeridos

3- Formación y perfeccionamiento de mandos, se aplica cuando se desea mejorar el nivel de los actuales o futuros mandos en los aspectos fundamentales a sus funciones: conducción y trato al personal, aspectos técnicos u organizativos y conocimiento de la organización.

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento del personal es la preparación para la realización de un esfuerzo físico o mental a fin de desempeñar una labor. Tiene gran importancia debido a los efectos que produce:

- Incremento de productividad
- Desarrolla alta moral
- Reduce la necesidad de supervisión
- Reduce accidentes
- Mejora la estabilidad y la flexibilidad de la empresa

Los principios en que se basa el entrenamiento son:

- Motivación al personal a fin de que efectúe el entrenamiento.
- No dar información excesiva
- Reforzar lo aprendido mediante es sistema de reconocimientos y castigos.

El entrenamiento para la creatividad es una herramienta clave para obtener ventajas económicas potenciales, por parte de una organización frente a sus competidores y consiste en:

*La importancia del pensamiento creativo en el desarrollo económico, aumenta eficiencia, mejor uso productivo recursos.

* La posibilidad de impulsar, facilitar, e incrementar la actividad “Brainstorming” o tormenta de ideas que permite analizar propuestas de trabajo diferentes que pueden producir excelentes resultados.

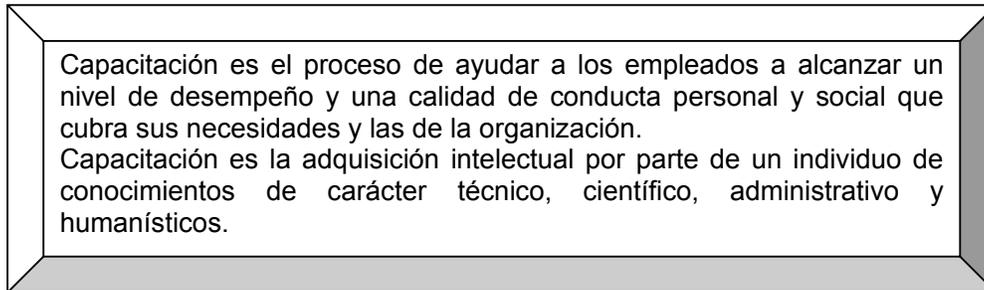
* Sinéctica: impulsa a participantes a reconocer y definir un problema, se forman grupos que poseen una amplia gama de conocimientos, experiencia, educación, que se dedican a analizar:

1. Lógica de relaciones: factores involucrados

Enfatizan analogías y buscan soluciones en la expansión amplia de la naturaleza y experiencia.-

CAPACITACIÓN

Una vez incorporado el personal a la organización, los empleados requieren una continua capacitación a fin de lograr el máximo desarrollo de sus capacidades, a fin de que contribuyan de una manera más efectiva al objetivo de la organización. La capacitación comienza con la orientación efectuada durante la etapa de la Inducción y continúa durante todo el tiempo de permanencia en la organización. Podríamos definirla entonces como:



Esta capacitación es fundamental en éstos tiempos en que el desarrollo de la Tecnología requieren nuevas habilidades y conocimientos por parte del personal para enfrentarse a los nuevos procesos y técnicas de producción.

La capacitación del personal es uno de los instrumentos más poderosos con que cuenta la dirección de una organización, para desarrollar el potencial humano de la empresa y una de las inversiones más rentables para cumplir los fines de producir bienes y formar hombres.

Es necesario que la organización realice de programas de capacitación diferentes según se trate de operarios, supervisores o gerentes, y que sea realizada dentro de la política general de la organización y adecuada a su estructura y características específicas para que tenga eficiencia.

Un plan de capacitación cumple con los siguientes objetivos:

- El tiempo en que se consigue esta formación es mínimo.
- Incremento de la productividad: Forma al personal afectado, preparándolo para desarrollar eficazmente una actividad o tarea.
 - Desarrolla una alta moral
 - Reduce la necesidad de supervisión
 - Reduce accidentes
 - Mejora la estabilidad de la organización y su flexibilidad: La actividad o tarea en la que se efectúa la formación es específica de la empresa, para la utilización de sus medios, estructura y manera de funcionar.

Por otra parte la capacitación tiene también por objetivo evitar:

- Resentimientos
- Deseos de desquite (revancha)

Las distintas formas de capacitación son:

A) Para todos los niveles:

- * Inducción y orientación
- * Cooperación de establecimientos educacionales
 - * Programas cooperativos (Nac, CFI, Internacionales, OEA, ONU, BID, etc)
- * Pre-retiro: Salta-RA. Reforma Estado, futuros jubilados

B) Para empleados y obreros:

- * Entrenamiento para el PT (en el PT) o vestibular
- * Entrenamiento para oficios, incluyendo aprendices (medioevo)
- * Entrenamiento previo al empleo
- * Reentrenamiento

C) Para Supervisores:

- * Entrenamiento en habilidades (supervisión)
- * Adiestramiento para una persona asignada (sustitutos)
- * Conferencias
- * Juntas
- * Cursos en establecimientos educativos
- * Rotación de puestos
- * Simulación
- * Dinámica de grupos
- * Entrenamiento para la sensibilidad

D) Desarrollo de Administrativos y Ejecutivos

- * Adiestramiento para una persona asignada (sustitutos)
- * Delfinismo
- * Extensión universitaria
- * Rotación de Puestos de Trabajo
- * Simulaciones- juegos administrativos
- * Entrenamiento para la sensibilidad
- * Arreglo para continuar estudios
- * Administración múltiple
- * Estudio de casos
- * Tormenta de ideas, "brainstorming"
- * Sabatinas

Entrenamiento en el taller o en el puesto o sobre la marcha: se coloca al trabajador en el lugar de trabajo y se lo supervisa mientras aprende a dominar las operaciones involucradas. Muchas veces se recurre a empleados antiguos, también se refuerza con motivaciones en el salón de clases.

Encuesta en el vestíbulo. Capacitación vestibular: Se duplican las condiciones del taller lo mas aproximadamente posible. El objetivo principal es la instrucción y no la producción.

Entrenamiento en oficios o aprendizaje (del medioevo): se realiza a través de:

- * Conferencias
- * Rotación de puestos
- * Adiestramiento a cargo de una sola persona

* Simulación y desempeño de papeles = juego de negocios, decisiones con implicancia en resultados. También conocida por su denominación anglosajona “rol playng”.

Delfinismo: Término que proviene de la denominación que en Francia se daba a los hijos de los reyes. Para luego convertirse en monarcas debían ir asumiendo “de a poco” sus funciones las que se les iba delegando a modo de capacitación. Hoy podría trasladarse a la capacitación de quienes han de sustituir o reemplazar a un ejecutivo.

Día a día con mayor convicción las empresas verifican que los recursos humanos son el activo más importante y la base cierta de la ventaja competitiva en un plan de desarrollo estratégico.

Esto significa que día a día habrá mayor inversión en la capacitación, retención y sustitución del personal que conforma una organización. Los cambios se producen cada vez en menor espacio de tiempo. La adaptación de la empresa a los mismos exige un compromiso especial de su recurso humano. La identificación del ser humano con la empresa es la única base que hará posible el cambio permanente para evitar el avance de la competencia.

Incluso después de un programa de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en condiciones de desempeñarse satisfactoriamente. Es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contratados. La orientación y la capacitación pueden aumentar la aptitud de un empleado para un puesto.

Aunque la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras independientemente de las actuales.

Muchos programas que se inician solamente para capacitar concluyen ayudando al desarrollo y aumentando potencial a la capacidad como empleado directivo.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda organización.

Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación significa la preparación de la persona en el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.

Concepto y tipos de educación

Educación: es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social, durante toda su existencia, para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. El ser humano recibe estas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones y enriquece o modifica su comportamiento dentro de sus propios principios personales.

El tipo de educación que nos interesa es la educación profesional.

La educación profesional es la educación, institucionalizada o no, tendiente a la preparación del hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

· Formación profesional: es la educación profesional que prepara al hombre para una profesión.

· Perfeccionamiento o desarrollo profesional: es la educación profesional que perfecciona al hombre por una carrera dentro de una profesión.

· Capacitación: es la educación profesional que adapta al hombre para un cargo o función.

La “formación profesional” es la educación profesional, institucionalizada o no que busca preparar y formar para el ejercicio de una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, es decir, a largo plazo, buscando cualificar al hombre para una futura profesión. Puede darse en las escuelas, y también dentro de las propias empresas.

El “desarrollo profesional” es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que se vuelva más eficiente y productivo en su cargo.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes que identifica el plan de recursos humanos puedan llenarse en el ámbito interno.

Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen solo un puesto temporal.

La “capacitación” es la educación profesional que busca adaptar al hombre para determinada empresa.

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En el sentido utilizado en administración, la capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea ya sea compleja o simple.

Objetivos de capacitación y desarrollo

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo.

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual.

Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Los principales objetivos de la capacitación son:

1- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas particulares de la organización.

2- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.

3- Cambiar la actitud de las personas, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

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

1- **Transmisión de informaciones:** el elemento esencial en muchos programas de capacitación es el contenido: distribuir informaciones entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, las informaciones son

genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.

2- **Desarrollo de habilidades:** sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras: se trata de una capacitación a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

1- **Desarrollo o modificación de actitudes:** por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como es el caso del entrenamiento de los vendedores, de los promotores, etc.) o técnicas de ventas.

4- **Desarrollo de conceptos:** la capacitación puede estar conducida a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios

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

Beneficios de la capacitación de los empleados

Como beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes mas positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
 - Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve le desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja lideres y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.

- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

Aprendizaje

La capacitación es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje.

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos.

Factores del aprendizaje

- El individuo tiende a continuar la respuesta que percibe como recompensa. De manera similar, tiende a discontinuar al comportamiento que no le trae ninguna recompensa. Este fenómeno, que tiende a repetir el comportamiento recompensador y eliminar el comportamiento no recompensador, se denomina “ley del efecto”.

- La frecuencia de los estímulos es otro factor importante en el aprendizaje. Por lo general, los estímulos repetidos tienden a desarrollar patrones estables de reacción, en tanto que los estímulos no frecuentes tienden a ser respondidos con mayor variación.

- La intensidad de la recompensa afecta el aprendizaje. Si la recompensa es grande, el aprendizaje tiende a ser rápido; sin embargo, si la recompensa es pequeña, esta no consigue atraer la misma atención del individuo.

- El tiempo transcurrido entre el desempeño y la recompensa también afecta el aprendizaje. Una recompensa inmediata parece producir aprendizajes más rápidos que una recompensa retardada.

- Otro factor es la dificultad para desaprender varios viejos patrones de comportamiento, que entran en conflictos con los nuevos que deberán sustituirlos. Se necesitan tres condiciones para esta sustitución: operación diferente, tiempo y nuevo ambiente. Estas condiciones deberán estar asociadas a recompensas mayores para llevar a la persona a desaprender cosas viejas y adquirir cosas nuevas.

- El aprendizaje está afectado por el esfuerzo exigido para producir la respuesta. Algunas respuestas son mucho más difíciles y complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples y concretos y, paulatinamente encaminarse, hacia los más complejos y abstractos.

Principios del aprendizaje

El aprendizaje en sí no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

Participación: el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.

Repetición: es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

Relevancia: el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.

Transferencia: a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.

Retroalimentación: proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

Otros principios del aprendizaje

- î El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- î El individuo aprende mejor cuando esta motivado para aprender.
- î El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- î La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido.
- î El ejercicio y la practica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
- î El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido: van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
- î El aprendizaje depende de la aptitud y de las capacidades individuales.

El proceso de la capacitación

Primer paso: Determinación de necesidades de capacitación

Si la actividad de capacitación no esta fuertemente alineada con los intereses del negocio es muy difícil justificarla.

Toda empresa desarrolla proyectos que son prioritarios para su propia supervivencia y desarrollo. Estos proyectos suponen la realización de actividades que no se están haciendo en el presente.

Solo un milagro haría que los involucrados realicen correctamente actividades que nunca hicieron sin que mediase una acción de aprendizaje. Por lo tanto, la búsqueda de necesidades de capacitación no es mucho más que la clarificación de las demandas educativas de los proyectos prioritarios de una empresa.

La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff, corresponde al administrador de línea la responsabilidad por la percepción de los problemas provocados por la carencia de capacitación.

A el le competen todas las decisiones referidas a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para la determinación de necesidades de capacitación son:

Evaluación de desempeño:

Mediante la evaluación de desempeño es posible descubrir no solo a los empleados que vienen efectuando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino también averiguar qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables del entrenamiento.

Observación:

verificar donde haya evidencia de trabajo ineficiente, como excesivo daño de equipo, atraso con relación al cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número acentuado de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, etc.

Cuestionarios:

Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que pongan en evidencia las necesidades de entrenamiento.

Solicitud de supervisores y gerentes:

Cuando la necesidad de entrenamiento apunta a un nivel muy alto, los propios gerentes y supervisores se hacen propensos a solicitar entrenamiento para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes:

Contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a posibles problemas solucionables mediante entrenamiento, por lo general se descubren en las entrevistas con los responsables de diversos sectores.

Reuniones interdepartamentales:

Discusiones interdepartamentales acerca de asuntos concernientes a objetivos empresariales, problemas operacionales, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados:

Prueba de conocimiento del trabajo de los empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación de trabajo:

Siempre que se introduzcan modificaciones totales o parciales de la rutina de trabajo, se hace necesario el entrenamiento previo de los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida:

Cuando el empleado va a retirarse de la empresa es el momento más apropiado para conocer no solo su opinión sincera acerca de la empresa, sino también las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir varias diferencias de la organización, susceptibles de correcciones.

Análisis de cargos:

El conocimiento y la definición de lo que se quiere en cuanto a aptitudes, conocimientos y capacidad, hace que se puedan preparar programas adecuados de capacitación para desarrollar la capacidad y proveer conocimientos específicos según las tareas, además de formular planes de capacitación concretos y económicos y de adaptar métodos didácticos.

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

Indicadores a priori:

Son los eventos que, si ocurrieran, proporcionarían necesidades futuras de capacitación fácilmente previsibles. Los indicadores a priori son:

- Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
- Reducción del número de empleados.
- Cambio de métodos y procesos de trabajo.
- Sustituciones o movimiento de personal.
- Faltas, licencias y vacaciones del personal.
- Expansión de los servicios.
- Modernización de maquinarias y equipos.
- Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.

Indicadores a posteriori:

Son los problemas provocados por las necesidades de capacitación no atendidas. Estos problemas por lo general, están relacionados con la producción o con el personal y sirven como diagnóstico de capacitación.

a. Problemas de producción:

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

b. Problemas de personal:

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

Segundo paso: Programación de la capacitación

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

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

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue señalada por primera vez?
3. ¿Ocurre en otra área o en otro sector?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?

6. ¿Cómo resolverla, por separado o combinada con otras?
7. ¿Se necesita alguna indicación inicial antes de resolverla?
8. ¿La necesidad es inmediata?
9. ¿Cuál es su prioridad con respecto a las demás?
10. ¿La necesidad es permanente o temporal?
11. ¿Cuántas personas y cuantos servicios alcanzaran?
12. ¿Cuál es el tiempo disponible para la capacitación?
13. ¿cuál es el costo probable de la capacitación?
14. ¿quién va a ejecutar la capacitación?

La determinación de necesidades de capacitación debe suministrar las siguientes informaciones, para que la programación de la capacitación pueda diseñarse:

- a) ¿QUÉ debe enseñarse?
- b) ¿QUIÉN debe aprender?
- c) ¿CUÁNDO debe enseñarse?
- d) ¿DÓNDE debe enseñarse?
- e) ¿CÓMO debe enseñarse?
- f) ¿QUIÉN debe enseñar?

Plantación de la capacitación

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

- * Enfoque de una necesidad específica cada vez.
- * Definición clara del objetivo de la capacitación.
- * División del trabajo a ser desarrollado, en módulos, paquetes o ciclos.
- * Elección de los métodos de capacitación, considerando la tecnología disponible.
- * Definición de los recursos necesarios para la implementación de la capacitación, como tipo de entrenador o instructor, recursos audiovisuales, maquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, etc.
- * Definición de la población objetivo, es decir, el personal que va a ser capacitado, considerando:
 - Numero de personas.
 - Disponibilidad de tiempo.
 - Grado de habilidad, conocimientos y tipos de actitudes.
 - Características personales de comportamiento.
 - Local donde se efectuara la capacitación, considerando las alternativas en el puesto de trabajo o fuera del mismo, en la empresa o fuera de ella.
- * Época o periodicidad de la capacitación, considerando el horario más oportuno o la ocasión más propicia.
- * Calculo de la relación costo-beneficio del programa.
- * Control y evaluación de los resultados, considerando la verificación de puntos críticos que requieran ajustes o modificaciones en el programa para mejorar su eficiencia.

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o comportamientos terminales deseados como resultado de la capacitación, el siguiente paso es la elección de las técnicas que van a utilizarse en el programa de capacitación con el fin de optimizar el aprendizaje

Técnicas de capacitación

Estas se dividen en:

1. Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo:

* Capacitación en el puesto: contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real.

En muchas compañías, este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleos a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real.

Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto por parte de un trabajador experimentado o supervisor.

En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor.

Sin embargo esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. Por ejemplo, la posición de asistente se utiliza para capacitar y desarrollar a los futuros gerentes de alto nivel de la compañía.

La rotación de puestos en la que el empleado pasa de un puesto a otro en intervalos planeados es otra técnica.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas. Es relativamente económica, los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones o dispositivos de aprendizaje programados.

El método también facilita el aprendizaje ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtienen una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Sin embargo, existen varios factores relacionados con el instructor que se deben tener en consideración cuando se diseña un programa de capacitación en el puesto.

Los instructores mismos se deben capacitar cuidadosamente y deben recibir los materiales necesarios de capacitación. Los trabajadores experimentados que se eligen como instructores deberán ser capacitados a fondo en los métodos apropiados de instrucción.

Paso 1: PREPARACIÓN DEL APRENDIZ

1. Haga que se sienta tranquilo.
2. Explique por qué se le enseña.
3. Cree interés.
4. Explique el por qué del puesto.
5. Coloque al empleado tan cerca como sea posible de la posición de trabajo normal.
6. Familiarice al empleado con el equipo, materiales, herramientas y términos de oficio.

Paso 2: PRESENTACIÓN DE LA OPERACIÓN

1. Explique los requerimientos de calidad y cantidad.
2. Realice el trabajo al ritmo normal.
3. Realice el trabajo en un ritmo lento varias veces explicando cada paso.
4. Revise de nuevo el trabajo lentamente explicando puntos claves.
5. Haga que el empleado explique los pasos conforme el instructor realiza el trabajo lentamente.

Paso 3: PRUEBA DE DESEMPEÑO

1. Haga que el empleado realice el trabajo varias veces, lentamente, al tiempo que explica cada paso. Corrija las fallas.
2. El instructor hace el trabajo a ritmo normal.
3. Haga que el empleado realice el trabajo aumentando gradualmente la pericia y la velocidad.

4. Tan pronto como el empleado demuestre la capacidad para hacer el trabajo, déjelo en libertad, pero no lo abandone.

Paso 4: SEGUIMIENTO

1. Designe a quién debe recurrir el empleado para obtener ayuda si la requiere.

2. Reduzca gradualmente la supervisión, y verifique el trabajo ocasionalmente en relación con las normas de calidad y cantidad.

3. Corrija los patrones de trabajo defectuosos que empiecen a surgir y hágalo antes de que se conviertan en hábitos.

4. Elogie el trabajo satisfactorio.

* **Rotación de puestos:** A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos, algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferencia constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

* **Relación experto aprendiz:** En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un maestro y un aprendiz se aprecian claras ventajas en la retroalimentación que se obtiene prácticamente de inmediato en especial para el grupo de los trabajadores calificados, como: plomeros, carpinteros y expertos en zapatería.

2. Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo:

* **Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:** Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa. Las conferencias permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora.

Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

* **Simulación de condiciones reales:** A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras.

Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite

transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

* Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercadería(mercancía), y el despachador que asuma las funciones del chofer. A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo.

Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

* Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

- Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica por ejemplo, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema el ritmo que se desee. Especialmente alentados por la rápida popularización de las computadoras personales, estos materiales han alcanzado amplísima difusión.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

- **Capacitación en laboratorio(sensibilización):** La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo, el mejoramiento de sus habilidades de RR.HH. Mediante la mejor comprensión de sí mismos y de otras personas.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones.

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

Tercer paso: Ejecución del entrenamiento

Presupone el binomio instructor/aprendiz.

Los aprendices son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico de la empresa y que necesita aprender, o mejorar los conocimientos que tiene sobre alguna actividad o trabajo.

Los instructores son las personas situadas en cualquier nivel jerárquico, expertos o especializados en determinada actividad o trabajo y que transmite sus conocimientos de manera organizada a los aprendices.

Además el entrenamiento presupone una relación de instrucción/aprendizaje.

La instrucción es la enseñanza organizada de cierta tarea o actividad. Aprendizaje es la incorporación al comportamiento del individuo de aquello que fue instruido.

La ejecución del entrenamiento dependerá principalmente de los siguientes factores:

Adecuación del programa de entrenamiento a las necesidades de la organización.

La decisión de establecer determinados programas de entrenamiento debe depender de la necesidad de preparar determinados empleados o mejorar el nivel de los empleados disponibles. El entrenamiento debe ser la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.

La calidad del material del entrenamiento presentado.

El material de enseñanza debe ser planeado de manera cuidadosa, con el fin de facilitar la ejecución del entrenamiento. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, objetivándola debidamente, facilitar la comprensión del aprendiz por la utilización de recursos audiovisuales, aumentar el rendimiento del entrenamiento y racionalizar la tarea del instructor.

La cooperación de los jefes y dirigentes de la empresa.

El entrenamiento debe hacerse con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones. Su mantenimiento implica una cantidad considerable de esfuerzo y de entusiasmo por parte de todos los participantes en la tarea, además

de implicar un costo que debe ser considerado como una inversión que capitalizará dividendos a mediano plazo y a corto plazo y no como un gasto superfluo.

Es necesario contar con un espíritu de cooperación del personal y con el apoyo de los dirigentes, ya que todos los jefes y supervisores deben participar de manera efectiva en la ejecución del programa. Sabemos que un director ejerce mucha influencia decisiva sobre la vida de un supervisor y, del mismo modo, éste sobre cada uno de los empleados.

El mejor entrenamiento que un superior puede tener es contar con una dirección adecuada y abierta, y el mejor entrenamiento que un empleado puede tener es contar con una supervisión eficiente.

La calidad y preparación de los instructores.

El éxito de la ejecución dependerá de interés, del esfuerzo y del entrenamiento de los instructores. Es muy importante el criterio de selección de los instructores. Éstos deberán reunir ciertas cualidades personales: facilidad para las relaciones humanas, motivación por la función, raciocinio, capacidades didácticas, exposición fácil, además del conocimiento de la especialidad.

Los instructores podrán ser seleccionados entre los diversos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer a la perfección las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirla. La tarea no es fácil e implica algunos sacrificios personales. Como el instructor estará constantemente en contacto con los aprendices, de él depende la formación de los mismos.

Es muy importante que este instructor llene un cierto número de requisitos. Cuanto mayor sea el grado en que el instructor posea tales requisitos, tanto mejor desempeñará su función.

La calidad de los aprendices.

Aparentemente, la calidad de los aprendices influye de manera sustancial en los resultados del programa de entrenamiento. Tanto que los mejores resultados se obtienen con una selección adecuada de los aprendices, en función de la forma y del contenido del programa de los objetivos del entrenamiento para que se llegue a disponer del personal más adecuado para cada trabajo.

Cuarto paso: Evaluación de los resultados del entrenamiento.

La etapa final del proceso de entrenamiento es la evaluación de los resultados obtenidos

Uno de los problemas relacionados con cualquier programa de entrenamiento se refiere a la evaluación de su eficiencia

Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

*Determinar hasta qué punto el entrenamiento produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los empleados.

*Demostrar si los resultados del entrenamiento presentan relación con la consecución de las metas de la empresa.

ADIESTRAMIENTO

El adiestramiento proporciona destreza en una habilidad adquirida, casi siempre mediante una practica mas o menos prolongada de trabajos de carácter muscular o motriz, su objetivo es mejorar la producción mediante:

- 1) Determinar programas de producción
- 2) Elaborar un plan específico

- 3) Desarrollar el programa: uso propio multiplicador
- 4) Uso propio proyectar labores
- 5) Uniformar la instrucción

Las técnicas utilizadas para el adiestramiento son:

- 1) Rotación
- 2) Lecturas dirigidas
- 3) Redacción. Artículos
- 4) Análisis de casos
- 5) Decisiones dirigidas
- 6) Seminarios
- 7) Mesas redondas
- 8) Viajes de estudio
- 9) Conferencias
- 10) Retiros
- 11) Demostraciones
- 12) Cursos internos o externos
- 13) Instrucción programada

ENTRENAMIENTO

El entrenamiento del personal es la preparación para la realización de un esfuerzo físico o mental a fin de desempeñar una labor. Tiene gran importancia debido a los efectos que produce:

- Incremento de productividad
- Desarrolla alta moral
- Reduce la necesidad de supervisión
- Reduce accidentes
- Mejora la estabilidad y la flexibilidad de la empresa

Los principios en que se basa el entrenamiento son:

- Motivación al personal a fin de que efectúe el entrenamiento.
- No dar información excesiva
- Reforzar lo aprendido mediante es sistema de reconocimientos y castigos.

El entrenamiento para la creatividad, que se impuso en EEUU alrededor de 1960 y llegó a nuestro país cerca de la década de 1990, es una herramienta clave para obtener ventajas económicas potenciales, por parte de una organización frente a sus competidores y consiste en:

- * La importancia del pensamiento creativo en el desarrollo económico, aumenta eficiencia, mejor uso productivo recursos.
- * La posibilidad de impulsar, facilitar, e incrementar la actividad "Brainstorming" o tormenta de ideas que permiten analizar propuestas de trabajo diferentes que pueden producir excelentes resultados.
- * Sinéctica: impulsa a participantes a reconocer y definir un problema, se forman grupos que poseen una amplia gama de conocimientos, experiencia, educación, que se dedican a analizar:

A través de la Sinéctica se trata de determinar la lógica de relaciones existentes entre los factores involucrados

Se enfatizan analogías y buscan soluciones en la expansión amplia de la naturaleza y experiencia.

• VII CONDUCCION Y LIDERAZGO

- Alineación al propósito organizacional.
- Tipos de liderazgo: ventajas y desventajas.
- El empowerment una práctica participativa.
- El liderazgo transformacional como paradigma del cambio.

Alineación al propósito organizacional.

El liderazgo es un tema crucial hoy en día en donde las fronteras se han abierto al comercio global; donde las organizaciones y empresas permanentemente se encuentran en una constante lucha por ser cada vez más competitivas, lo que ha generado que las personas que las conforman sean eficientes y capaces de dar mucho de sí para el bienestar de la organización o empresa. Al hablar de organizaciones y personas es indispensable mencionar a los conductores, los líderes de hoy, aquellos que logran el éxito de sus organizaciones y que orientan a sus subordinados a conseguirlo. El líder como toda persona posee muchos defectos y virtudes que debe conocer; esto implica mirar primero dentro de uno mismo, conocerse para luego entender a los demás y reflejar lo que quiere lograr, lo que busca alcanzar con los demás para conseguir el éxito. Este análisis nos llevara a entendernos para luego conocer a los demás y de esta forma mejorar nuestro desempeño como líderes que somos, sea para beneficio personal y/o de nuestra organización.

Aunque hay para quienes "**administración**" y "**liderazgo**" son sinónimos, debe hacerse una distinción entre ambos términos. Par efectos reales, puede haber líderes de grupos no organizados en absoluto, mientras que sólo puede haber administradores, tal como los concebimos aquí, en condiciones de estructuras organizadas generadoras de funciones. Distinguir entre liderazgo y administración ofrece importantes ventajas analíticas. Permite singularizar el liderazgo para su estudio sin la carga de requisitos relativos al tema, mucho más general, de la administración. El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser administrador eficaz; así mismo, el pleno ejercicio de los demás elementos esenciales de la administración (la realización de la labor administrativa con todo lo que ésta entraña) tiene importantes consecuencias en la certeza de que un administrador será un líder eficaz, los administradores deben ejercer todas las funciones que corresponden a su papel a fin de combinar recursos humanos y materiales en el cumplimiento de objetivos. La clave para lograrlo es la existencia de funciones claras y de cierto grado de discrecionalidad o autoridad en apoyo a las acciones de los administradores.

La esencia del liderazgo son los seguidores. En otras palabras, lo que hace que una persona sea líder es la disposición de la gente a seguirla. Además, la gente tiende a seguir a quienes le ofrecen medios para la satisfacción de sus deseos y necesidades. El liderazgo y la motivación están estrechamente interrelacionados. Si se entiende la motivación, se apreciará mejor qué desea la gente y la razón de sus acciones.

DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Según el Diccionario de la Lengua Española (1986), **liderazgo** se define como la dirección, jefatura o conducción de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El Diccionario de Ciencias de la Conducta (1956), lo define como las "**calidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos**".

Otras definiciones son: **"El liderazgo es un intento de influencia interpersonal, dirigido a través del proceso de comunicación, al logro de una o varias metas"**

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas. Esta definición tiene cuatro implicaciones importantes.

- En primer término, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo; sino hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.

- En segundo el liderazgo entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder; pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder.

- El tercer aspecto del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos líderes han influido en los soldados para que mataran y algunos líderes han influido en los empleados para que hicieran sacrificios personales para provecho de la compañía. El poder para influir nos lleva al cuarto aspecto del liderazgo.

- El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros, pero reconoce que el liderazgo es cuestión de valores. James MC Gregor Burns argumenta que el líder que para por alto los componentes morales del liderazgo pasará a la historia como un malandrín o algo peor. El liderazgo moral se refiere a los valores y requiere que se ofrezca a los seguidores suficiente información sobre las alternativas para que, cuando llegue el momento de responder a la propuesta del liderazgo de un líder, puedan elegir con inteligencia.

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca lo siguiente:

"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublidereadas. Una persona quizás sea un gerente eficaz (buen planificador y administrador) justo y organizado-, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líder eficaces – con habilidad para desatar el entusiasmo y la devolución --, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tiene habilidades de líderes.

IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

1. Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.
2. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
3. Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.
4. Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

TENDENCIAS DEL LIDERAZGO

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr

sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

1.- Edad del liderazgo de conquista.

- Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.- Edad del liderazgo comercial.

- A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

3.- Edad del liderazgo de organización.

- Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

4.- Edad del liderazgo e innovación.

- A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolescencia.

5.- Edad del liderazgo de la información.

- Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

6.- Liderazgo en la "Nueva Edad".

- Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

- Tipos de liderazgo: ventajas y desventajas.

ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea del líder lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a como cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. El enfoque más común para analizar el comportamiento del líder es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subordinados. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal vez el más importante ha sido la descripción de los

tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

- **EL LÍDER AUTÓCRATA:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subaltenos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

-**EL LÍDER PARTICIPATIVO:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

-**EL LÍDER QUE ADOPTA EL SISTEMA DE RIENDA SUELTA O LÍDER LIBERAL:** Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

Desde luego, existen diversos grados de liderazgo entre estos estilos; sólo se analizaron tres de las posiciones más definidas .En una época, algunos autores y administradores separaban uno de estos estilos de liderazgo y lo promovían como la panacea para todas las necesidades de supervisión. La mayoría dio énfasis a la administración participativa, aunque el estilo autócrata tuvo varios defensores que lo promovían como la única técnica eficaz. Ocasionalmente existen promotores del estilo de rienda suelta que afirman que es un estilo singularmente provechoso. Las tendencias más recientes enfatizan la necesidad de adaptación y flexibilidad en el uso de los estilos de liderazgo, como oposición al perfeccionamiento de uno solo de dichos estilos." Se cree que en la sociedad dinámica actual son raros los administradores cuyos pensamientos y preferencias sean completamente iguales y los trabajadores que tengan idénticas capacidades y necesidades. Y casi nunca hay dos organizaciones que tengan metas y objetivos idénticos. Debido a esto, por lo general se recomienda que el administrador tome en cuenta una serie de factores para determinar qué estilo de liderazgo es apropiado para cada situación.

En pocas palabras, un estilo de liderazgo será más eficaz si prevalecen determinados factores situacionales, en tanto que otro estilo puede ser más útil silos factores cambian.

FLUJO DE INFLUENCIA EN TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar"

DIFERENCIAS ENTRE LOS DIRECTORES DE GRUPOS Y LOS LÍDERES DE EQUIPOS

DIRECTORES DE GRUPO	LÍDERES DE EQUIPO
<p>-El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>-Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero entro de ciertos límites.</p> <p>-Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>-Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>-Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>-Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>-Ignora los conflictosentre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>-En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>-Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>-Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>-Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>-Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>-Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>-Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>-Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>-Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportunos.</p> <p>Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

DIFERENCIAS ENTRE UN JEFE Y LÍDER:

JEFE	LÍDER
<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la autoridad. · Considera la autoridad un privilegio de mando. · Inspira miedo. · Sabe cómo se hacen las cosas. · Le dice a uno: ¡Vaya! · Maneja a las personas como fichas. · Llega a tiempo. · Asigna las tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Existe por la buena voluntad. · Considera la autoridad un privilegio de servicio. · Inspira confianza. · Enseña como hacer las cosas. · Le dice a uno: ¡Vayamos! · No trata a las personas como cosas. · Llega antes. · Da el ejemplo.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA

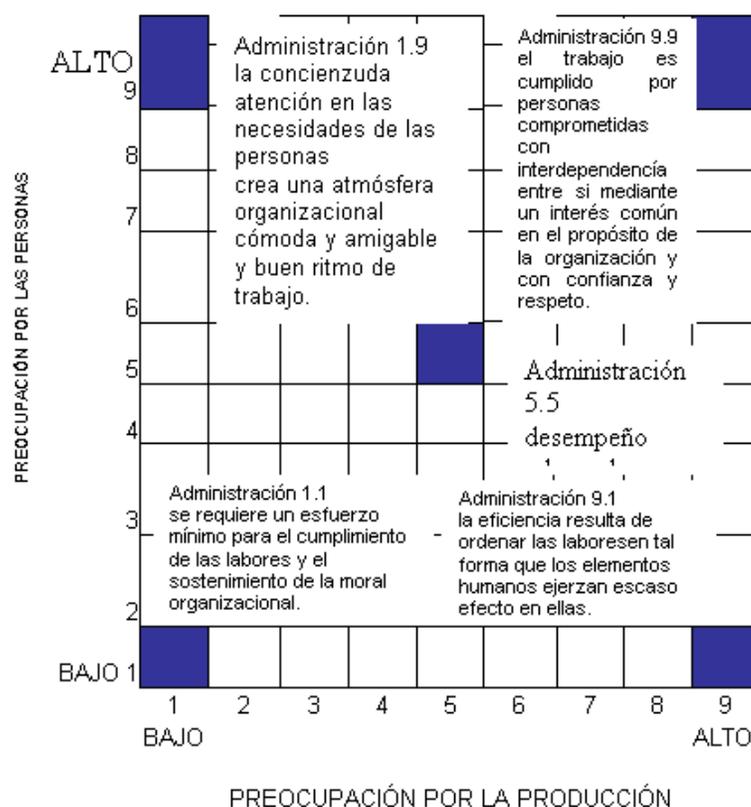
Uno de los enfoque mas reconocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada hace unos años por Robert Blake y Jane Mouton. Con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en las personas, Blake y Mouton idearon un inteligente recurso para la

dramatización de ese interés. La rejilla resultante, se ha usado ya que todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo.

DIMENSIONES DE LA REJILLA

La rejilla tiene dos dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción. Tal como han insistido Blake y Mouton en esta caso la expresión "preocupación por" significa "como" se interesan los administradores en la producción o "como" se interesan en las personas, no, por ejemplo "cuanta" producción les interesa obtener de un grupo. La "preocupación por la producción" incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como la calidad de las decisiones sobre políticas, prostaff, la eficiencia labora y el volumen de producción. La "preocupación por las personas" también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

LA REJILLA ADMINISTRATIVA



CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Entendemos el líder por las siguientes características.

- El líder debe tener el carácter de miembro, es decir, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.

b. La primera significación del líder no resulta por sus rasgos individuales únicos, universales (estatura alta, baja, aspecto, voz, etc.).

c. Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.

d. Cada grupo elabora su prototipo ideal y por lo tanto no puede haber un ideal único para todos los grupos. d) En cuarto lugar. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga. Estas cuatro cualidades del líder, son llamadas también carisma.

e. Por último, otra exigencia que se presenta al líder es la de tener la oportunidad de ocupar ese rol en el grupo, si no se presenta dicha posibilidad, nunca podrá demostrar su capacidad de líder.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

LA AUTORIDAD PARA EL LIDERAZGO

Si un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el **liderazgo** consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía. Existen por lo menos dos escuelas de pensamiento acerca de las fuentes de autoridad del líder. La posición tradicional con respecto a la selección de líderes y al otorgamiento de autoridad para éstos afirma que la función del líder se otorga a individuos a los que se considera capaces y deseosos de servir, de tal modo que logren una respuesta productiva de parte de sus subalternos. En la jerarquía organizacional la decisión real respecto a quién recibirá la autoridad formal la toman los representantes de línea. La fuente de toda autoridad proviene de la gerencia de la organización que está en manos del Consejo de Administración, el presidente, el director general, o aquel que representa la autoridad máxima. Desde esta fuente se delega progresivamente y en descenso la autoridad a los líderes que ocupen un puesto esencial para lograr los resultados necesarios.

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Figura 1 Cómo funciona la autoridad de arriba hacia abajo.

Según esta teoría, el líder - supervisor recibe la autoridad para funcionar como líder mediante la autorización de su superior inmediato, quien ha recibido autoridad de un líder más alto en la jerarquía organizacional. Este concepto de liderazgo se conoce como autoridad de arriba hacia abajo. (ver figura 1.). El otro concepto importante acerca de la autoridad del líder se basa en la teoría de la aceptación y es básicamente una parte de la filosofía administrativa respecto del comportamiento. Esta teoría afirma que los líderes *son seleccionados (aceptados) por aquellos que serán sus seguidores*. Solamente cuando un individuo es aceptado como líder y se le otorga el derecho de guiar a sus seguidores, éstos se convierten en sus subalternos y responden a su autoridad. Los seguidores otorgan autoridad porque tienen respeto o admiración por el individuo o porque éste representa valores importantes para ellos. De acuerdo a la teoría de la aceptación los trabajadores reconocen su necesidad de la guía y apoyo que puede proporcionarles el líder. Luego, los trabajadores analizan a todos los candidatos posibles y le otorgan autoridad a quien escogen para que funja como líder. Según este enfoque, la fuente de la autoridad radica en el nivel más bajo de trabajo y no en el nivel más alto de la estructura de la organización. Basándose en esto, algunas veces se ha llegado a conocer el enfoque de autoridad de liderazgo como la teoría de abajo hacia arriba (ver figura 2).

Para ver el gráfico seleccione la opción "Descargar" del menú superior

Figura 2 Cómo funciona la autoridad de abajo hacia arriba.

Aunque las teorías de autoridad parecen ser contradictorias no lo son necesariamente. La autoridad desde arriba hacia abajo es necesaria si se quiere obtener un nivel apropiado de coordinación y control. Se necesita por lo menos cierto grado de autoridad centralizada para lograr la planeación y toma de decisiones necesarias a fin de conseguir que la organización opere conjuntamente. La estructura de la autoridad formal, mediante líderes formales, ayuda a lograr la unidad necesaria. Estos líderes trabajan con sus subalternos de tal manera que logran un esfuerzo unificado y constructivo. Sin embargo, desde el punto de vista del líder y sus seguidores, las tareas del líder formal se cumplen más fácilmente si éste cuenta con el apoyo de quienes guía. Cuando los subalternos no muestran respeto, admiración o cualquier otra actitud positiva hacia el líder, no pueden seguirlo voluntariamente ni pueden cooperar con él. Las relaciones superior - subalterno son más armoniosas. Las directrices del líder propician actitudes voluntarias, en vez de temor a su autoridad formal. Los líderes que tienen autoridad formal son más eficaces cuando sus subalternos responden voluntariamente hacia su propia motivación.

EL LIDER FRENTE A LOS CAMBIOS

El líder de este nuevo siglo, se anticipa a los cambios y acepta de forma positiva cada cambio que se le presenta. Visualiza y percibe cada cambio como una oportunidad y un reto. A continuación mostrare una figura que indica las habilidades requeridas para manejar los cambios. (ver figura 3).

OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE EL LIDERE

Además de todo lo anterior, consideramos que todo líder debe:

- Comprender las tendencias económicas y políticas del entorno y su impacto en la administración y en la estrategia de la organización.

- Poseer capacidad para formular estrategias.

- Identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales.

- Fomentar una cultura de servicio al cliente interno y externo de la institución o empresa.

- Rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, tener una mayor apertura al enfoque del "empowerment" (dar poder).

Saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a su institución o empresa pública.

Figura 3. Manejo Del Cambio

SER LIDER	
VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> -Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo. -Se esta actualizando en los temas de interés. -Es la cabeza y responsable frente a otros directrices -Se da sentido humano a la administración. -Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas. -La persona líder construye el ser persona. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se tiene demasiadas responsabilidades. -Quita mucho tiempo personal. -Ser responsable cuando un miembro comete un error. -No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido. -Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto. -Se esta a la zozobra del ambiente externo, creando esteres y preocupaciones.

- El empowerment una práctica participativa.

. Empowerment

Es un proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su gente, aumentar la confianza responsabilidad autoridad y compromiso para servir mejor al cliente.

- ¿Que es un equipo con empowerment?

Son grupos de trabajo con empleados responsables de un producto, servicio que comparten el liderazgo colaboran en el mejoramiento del proceso del trabajo planean y toman decisiones relacionadas con el método de trabajo.

- Características de equipos con empowerment:
 1. Se comparten el liderazgo y las tareas administrativas
 2. Los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información.
 3. El equipo proporciona ideas para la estrategia de negocios.
 4. Son comprometidos flexibles y creativos.
 5. Coordinan e intercambian con otros equipos y organizaciones.
 6. Se mejora la honestidad las relaciones con los demás y la confianza.
 7. Tienen una actitud positiva y son entusiastas.
- Factores que intervienen en el cambio

La mayoría de las veces son fuerzas externas que obligan a la organización a cambiar, como las siguientes:

1. Competencia global acelerada
2. Clientes insatisfechos.
3. Poca rapidez en la innovación o introducción del producto.
4. Organizaciones más planas y lineales.
5. Inercia y lucha burocrática.
6. Tecnología que cambia rápidamente.
7. Cambio de valores en los empleados.
8. Estancamiento en la eficiencia o la productividad

- Organización de empowerment

Desde el principio de los setenta las organizaciones en todo el mundo empezaron a reemplazar su estructura tradicional por un mayor compromiso y alta involucración del personal.

La estructura tradicional está hecha en forma de pirámide, en donde las funciones son altamente especializadas, sus límites son claros y hay un control de los supervisores para asegurar que el trabajo sea rápido y consistente, en conclusión la gente que ocupa la punta de la pirámide es la gente que planea y piensa mientras que los niveles más bajos son los que hacen el trabajo.

La estructura de involucración del personal y un mayor compromiso está en forma de círculo o de red por que puede verse como un conjunto de grupos o equipos coordinados trabajando en función de un mismo objetivo.

- Características del círculo:
 1. El cliente está en el centro.
 2. Se trabaja en conjunto cooperando para hacer lo que se debe.
 3. Comparten responsabilidad, habilidad y autoridad.
 4. El control y la coordinación vienen a través de continua comunicación y decisiones.
 5. Los empleados y el gerente tienen capacidad para trabajar con otros.
 6. Hay pocos niveles de organización.
 7. El poder viene de la habilidad de influir e inspirar a los demás no de su jerarquía.
 8. Las personas se manejan por sí mismas y son juzgadas por el total de su trabajo el enfoque es hacia el cliente.

9. Los gerentes son los que dan energía proveen las conexiones y dan empowerment a sus equipos.

- El camino hacia empowerment

Es necesario definir las funciones con claridad antes del proceso de transformación y durante este. Las organizaciones necesitan entre quince meses y cinco años para completar las etapas de empowerment y se necesita un alto nivel de ayuda, compromiso y apoyo para llevar a cabo el proyecto. Durante el desarrollo de empowerment habrá tropiezos que pueden ser previsibles, no debemos estancarnos por los problemas si no enfrentarlos y resolverlos, uno de estos tropiezos son:

1. Inercia: dificultad en decidirse a empezar.
2. Dudas personales: creer que usted no es capaz, ni puede crear en su lugar de trabajo.
3. Ira: echarle la culpa a los demás por tener que pasar por todo esto.
4. Caos: se ven tantas formas de llegar al final que uno se pierde en el camino.

- El liderazgo transformacional como paradigma del cambio.

LIDERAZGO TRANSACCIONAL Y TRANSFORMACIONAL

Administrar supone la eficaz y eficiente realización de las funciones administrativas. Una de estas funciones se refiere a la dirección en general y al liderazgo en particular. Cabe distinguir entonces entre líderes transaccionales y transformacionales. Los líderes transaccionales identifican qué necesitan sus subordinados para cumplir sus objetivos. Aclaran funciones y tareas organizacionales, instauran una estructura organizacional, premian al desempeño y toman en cuenta las necesidades sociales de sus seguidores. Trabajan intensamente e intentan dirigir a la organización con toda eficiencia y eficacia.

Los líderes transformacionales articulan una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen así mismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Compañías como IBM y AT&T cuentan con programas para promover el liderazgo transformacional con el propósito de renovar rápidamente sus organizaciones a fin de que sean más sensibles a los veloces cambios de sus condiciones. Existen muchas semejanzas entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen particularmente por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de inmediato a la mente personas como Winston Churchill, Martín Luther King y la Madre Teresa. Quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios en favor de los pobres.

En la continuación se describen las ocho dimensiones de liderazgo que conforman la base del modelo FRL, según **Bass y Avolio**:

Laissez-Faire o dejar hacer. Este líder realmente no es un líder y ofrece muy poco en términos de dirección y soporte. Evita tomar decisiones, es desordenado y permite a los demás hacer lo que les parece. La frase que lo representa es: “Es indiferente si lo hace o no lo hace...”

Administración pasiva por excepción. El líder por excepción tiende hacia el laissez faire pero es activo cuando se presentan dificultades o errores que requieren su atención. Evita cualquier cambio en el statu quo y solo interviene cuando las circunstancias son excepcionales. La frase que lo representa es: “Si no se llevara a cabo...”

Administración activa por excepción. El líder activo por excepción pone atención

a algunos problemas y tiene sistemas de monitoreo y control que le suministran alertas. Su estilo tiende a generar un desempeño moderado. La frase que lo representa es: “Si observo que no se está haciendo algo...”

Reconocimiento contingente. Es el estilo transaccional clásico. El líder establece objetivos claros y recompensas variadas. Esto significa que sus empleados alcanzarán los niveles de desempeño esperados, aunque no será fácil que “caminen el kilómetro extra” ya que para esto se requiere un estilo más transformacional. La frase que lo representa es: “Si se hace como se espera...”

Consideración individual. En esta dimensión se incluyen el cuidado, la empatía y el proveer retos y oportunidades para los otros. El líder típico es un escucha activo y comunicador fuerte. Este es el primero de los estilos transformacionales. La frase representativa es: “Me interesa que usted se desarrolle profesionalmente y haga carrera en esta organización...”

Estímulo intelectual. Lleva al líder a empoderar a otros para que piensen acerca de los problemas y desarrollen sus propias habilidades. Este estilo es frecuentemente utilizado por los padres, pero es menos común en las organizaciones. La frase representativa es: “¿Que piensa hacer frente a...?”

Motivación e inspiración. Este tipo de líder tiene la habilidad de motivar a la gente para alcanzar un desempeño superior, ya que es bueno para lograr esfuerzos extras y convencer a los seguidores de sus habilidades. El crea la disposición para el cambio y alienta un amplio rango de intereses. La frase representativa es: “Espero su mejor esfuerzo...”

Influencia idealizada o carisma. Tiene un sentido de propósito. Los líderes de este tipo son descritos como carismáticos y son percibidos por los seguidores como poseedores de un grado alto de moralidad, confianza e integridad. Se colocan a la cabeza de las crisis y celebran el éxito con su gente. Por eso este estilo aparece con dos dimensiones que comprenden los atributos o características personales del líder y la conducta de ese líder. La frase representativa es: “Si cree que es correcto, entonces...”

EVALUACION DE DESEMPEÑO

- Concepto.

1) Algunas definiciones:

- “La evaluación del desempeño, análisis del desempeño o calificación es una técnica que tiene como objetivo valorar cada una de las personas que componen un grupo”

JAIME MARISTANY: “Empleo y desarrollo de Personal”; Segunda edición; Ediciones de Contabilidad Moderna; Buenos Aires; 1973; pág.197.

- “Calificación es un procedimiento sistemático y periódico de comparación entre el desempeño de una persona en su trabajo y una pauta de eficiencia elegida por la dirección de la organización, por un cuerpo que incluye representación del personal, o de otra manera”.

EDUARDO LUIS GROBA: “Lecturas sobre Administración de Personal”; Ediciones Macchi; Buenos Aires; 1974; pág.103

- “La calificación por el mérito es una herramienta para medir el resultado que pueden dar los trabajadores, pues sirve para valuar las cualidades relativas de cada empleado con respecto a las tareas que cumple”.

ALFORD Y BANGS: “Manual de la Producción”; Unión Tipográfica Editorial Hispano Americana (UTEHA), pág.1269.

- “La calificación por mérito es un método sistemático y racional de evaluar la utilidad presente y potencial de los empleados”.

JOHN F. MEE: “Personnel Handbook”; The Ronald Press Company; 1955; pág.281.

- “Calificaciones no son nada más ni menos que expresiones de opinión, por eso están sujetas a todos los errores característicos del juicio humano. Calificaciones son procedimientos para cuantificar las opiniones de una persona acerca de la conducta de otra”.

GHISELLI Y BRAUN: “Personnel and Industrial Psychology”; Segunda edición; Mc Graw Hill; 1955; pág.87.

- “Calificar es examinar sistemáticamente el desempeño típico del individuo en su puesto durante un período considerable de tiempo”.

HIRAM S. HALL: “Seminario de Administración del Servicio de Cooperación Técnica Industrial – Programa de entrenamiento para personal ejecutivo – Calificación”.

- “La calificación por mérito es la evaluación sistemática de un empleado realizada por su supervisor o cualquier otra persona que conozca el desempeño del empleado”.

TIFFIN Y MC CORMICK: “Industrial Psychology”; Tercera edición; Preutice Hall; Nueva York; 1952; pág.315.

- “Todos los sistemas de valoración de méritos no son en definitiva más que las opiniones que los jefes dan de la eficacia de sus subordinados de una manera periódica y mediante un procedimiento normalizado”.

MAXIMO FERNANDEZ HERNANDEZ: "Psicología del Trabajo"; Editorial Index; Madrid; pág.195.

2) OBJETIVOS

A.- Administrativos:

- A.a.- Ascensos.
- A.b.- Traslados.
- A.c.- Despidos temporales.
- A.d.- Despidos.
- A.e.- Administración de Remuneraciones.
- A.f.- Entrenamiento y Capacitación.
- A.g.- Criterio de investigación en materia de personal.
- A.h.- Guía para volver a contratar empleados.
- A.i.- Para demostrar la validez de las pruebas, métodos, sistemas o tests.

B.- Para mejoramiento propio del empleado:

- B.a.- Estimula a las personas a progresar.
- B.b.- Ayuda a descubrir flaquezas individuales que pueden ser corregidas por el mismo empleado.

C.- Para mejorar las relaciones entre el personal y la gerencia:

- C.a.- Eleva la moral del personal creando confianza en la honradez de la gerencia al disminuir prejuicios y parcialidades.
- C.b.- Desarrolla en la gerencia un sentido de mayor comprensión por la labor de los empleados.

OBJETIVOS POR AREAS:

A.- COMUNICACIONES:

- A.a. Que el personal sienta que la empresa se ocupa de él.
- A.b. Que el empleado sepa qué opina de él la organización.
 - A.c. Que cada supervisor pueda abrir nuevos canales en las relaciones con los supervisados.
 - A.d. Que cada gerente pueda observar el estado de las relaciones Jefe - Empleado y Viceversa, en cada uno de los sectores bajo su dependencia.

B.- REMUNERACIONES:

- B.a. Otorgar aumentos periódicos de sueldos.
- B.b. Diseñar un sistema más equitativo de remuneraciones.
- B.c. Abonar gratificaciones o incentivos similares.

C.- PLANEAMIENTO

- C.a. Periódicamente establecer un perfil de las cualidades profesionales de c/empleado.
- C.b. Conocer el potencial humano de la empresa y sus cambios.

C.c. Programar los movimientos de personal sobre la base de la capacidad y el mérito.

■

3) TECNICAS

REQUISITOS:

- a.- Sistema General.
- b.- Difusión, Comprensión y aceptación.
- c.- Mandos capacitados.
- d.- Evaluación sistemática y racional.

PROCEDIMIENTO O PROGRAMA A SEGUIR:

- a.- Estudio previo. Experiencias piloto. Selección del sistema a utilizar.
- b.- Estructurar el sistema elegido.
- c.- Promover el sistema mediante comunicaciones de variada índole destinada a mandos superiores, supervisores, sindicato, etc.
- d.- Formar evaluadores.
- e.- Evaluar.
- f.- Comunicar los resultados.
- g.- Resolver sobre las reclamaciones.
- h.- Retroalimentar el sistema.

TÉCNICAS:

A.- ORDENACION POR RANGO:

- A.a.- Simple.
- A.b.- Con cualidades:
 - A.b.1.- Conjuntas.
 - A.b.2.- Distintas.
- A.c.- Otras variantes:
 - A.c.1.- Reparto obligatorio.
 - A.c.2.- Comparación por pares.
 - A.c.3.- Comparación "hombre" a "hombre".

B.- LISTAS DE VERIFICACIÓN:

- B.a.- Elección Múltiple.
- B.b.- Respuesta alternativa.
- B.c.- Selección forzosa.

C.- ESCALAS:

- C.a.- Continua:
 - C.a.1.- Máximo mínimo.
 - C.a.2.- Porcentaje.
 - C.a.3.- Alfabética.
 - C.a.4.- Frases o términos.

- C.b.- Discontinua:
- C.b.1.- Porcentaje.
- C.b.2.- Alfabética.
- C.b.3.- Frases o términos.

D. EVALUACIÓN POR RESULTADOS:

Su utilización más frecuente se halla en el nivel de la dirección superior (gerente general o, en algunos casos, gerentes de áreas o departamentos específicos). El propósito de maximizar rentabilidad a largo plazo obliga a determinar algunas precisiones sobre política o metas a alcanzar en materia de inversiones, de precios y de desarrollo de personal; las que al cotejarse con los resultados obtenidos sirven para establecer la remuneración del ejecutivo en cuestión.(p.e.)

E.- INFORMES DE CONCEPTO

El calificador expone en unos cuantos párrafos su opinión acerca de las cualidades y defectos, las posibilidades y otros aspectos de la personalidad de cada uno de los empleados a su cargo.

4) PROBLEMAS USUALES

- Efecto “halo”
- Tendencia central
- Error sistemático o de “carácter”
- Diferenciaciones sobre tipo de empleo o influencia del “status”
- Prejuicios o “lógico”
- Lenidad
- Nepotismo
- Estados de ánimo

TECNICAS PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL

A.- ORDENACIÓN POR RANGO:

A.a.- SIMPLE: Ordenación de empleados que realizan un mismo trabajo, desde el mejor al peor.

INSTRUCCIONES AL CALIFICADOR:

Haga el favor de ordenar estos nombres de manera que al mejor empleado le asigne el número 1, al 2° el número 2 y así sucesivamente hasta el último.

(5) PEREZ; (4) SANCHEZ; (1) GARCIA; (3) GONZALEZ; (2) GOMEZ.

A.b.1.- CON CUALIDADES CONJUNTAS: Se determinan cualidades y se definen; en mérito a ellas se ordena por rango.

INSTRUCCIONES AL CALIFICADOR:

Haga el favor de ordenar estos nombres en escala del 1 al 5, en forma tal que le asigne el N° 1 a quien sea excepcionalmente laborioso y sumamente responsable con los deberes y obligaciones propias de su puesto de trabajo y funciones que desempeña; el N° 2 a quien está siempre bien dispuesto a dedicarse con voluntad y contracción al trabajo y es muy responsable con sus deberes y obligaciones y así sucesivamente hasta quien debe ser vigilado constantemente para que se dedique a cumplir con sus tareas y es irresponsable con sus deberes y obligaciones.

(5) PEREZ; (4) SANCHEZ; (1) GARCIA; (3) GONZALEZ; (2) GOMEZ

A.b.2.- CON CUALIDADES DISTINTAS: La ordenación por rango se hace con cada una de las cualidades elegidas.

Por ej. Se eligen tres (3) cualidades: cantidad de trabajo; calidad de trabajo e iniciativa.

Nº orden	Cantidad de Trabajo	Calidad de Trabajo	Iniciativa
1º	GARCÍA	GONZALEZ	PÉREZ
2º	PÉREZ	GARCÍA	GARCÍA
3º	GONZALEZ	PÉREZ	GÓMEZ
4º	GÓMEZ	SÁNCHEZ	GONZALEZ
5º	SÁNCHEZ	GÓMEZ	SANCHEZ

GARCIA= (1)+(2)+(2)= 5

GONZALEZ= (1)+(3)+(4)= 8

PÉREZ= (1) +(2)+(3)= 6

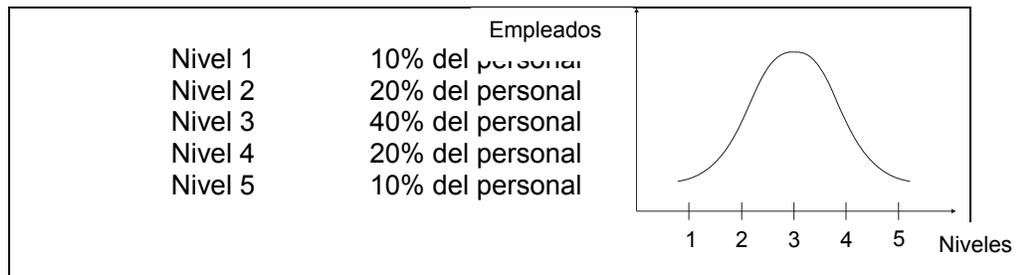
GOMEZ= (3)+(4)+(5)= 12

SANCHEZ= (5)+(4)+(5)= 14

Finalmente:

1º GARCIA; 2º PEREZ; 3º GONZALEZ; 4º GOMEZ Y 5º SANCHEZ.

A.C.1.- REPARTO OBLIGATORIO: Se establecen previamente las zonas o grados y se ordena luego por niveles, típicamente sería:



A.c.2.- COMPARACION POR PARES: Consiste en comparar cada empleado de un grupo con todos y cada uno de los demás empleados del grupo y establecer un orden entre ellos.

Empleados	A	B	C	D	E
A:B	X				
A:C			X		
A:D	X				
A:E					X
B:C			X		
B:D				X	
B:E					X
C:D			X		
C:E			X		
D:E					X

Con lo cual el orden es:

1° C; 2° E; 3°A; 4°D; 5°B

A.c.3.- COMPARACION "HOMBRE" A "HOMBRE": Consiste en elegir prototipos en cada uno de los factores establecidos y comparar cada empleado con el ideal determinado.

Definido el factor se compara el sujeto evaluado con relación al estereotipo del factor.

Factor Inteligencia: "Precisión, facilidad para aprender, captar rápidamente, dar órdenes claras, rapidez en hacerse cargo de situaciones nuevas, etc."

Superior.....	15 puntos
Alta.....	12 puntos
Media.....	9 puntos
Baja.....	6 puntos
Inferior.....	3 puntos

B.- LISTAS DE VERIFICACIÓN: Consiste en una serie de frases o palabras referentes a cómo el empleado desempeña sus tareas.

B.a.- ELECCION MULTIPLE: Se establecen factores que se tomarán en cuenta y se fijan grados o frases que hagan a cada uno de ellos.

Tiempo de dedicación	Menos de 30% 30% a 50% 50% a 70% 70% a 90% 90% a 100% Más de 100%
Asistencia	Ninguna ausencia 1 a 3 ausencias 4 a 8 ausencias 9 a 15 ausencias Más de 15 ausencias

B.b.- RESPUESTA ALTERNATIVA: La calificación se hace respondiendo SI o NO, cada pregunta tiene un valor asignado.

Premisas o Frases	SI	NO	PU NTOS
Trabaja ordenadamente			
Requiere mucho control su trabajo			
Se ocupa demasiado por detalles			

B.c.- SELECCIÓN FORZOSA: Consiste en determinar frases para que el calificador marque aquellas que se avengan al calificado, desconociendo los valores de éstas.

Las frases se disponen en bloques de 4; 5 ó 6. Se deben constituir con frases negativas y positivas y, en su caso, neutras.

1. No comete errores 2. Es amable con sus subordinados 3. Trabaja sin cuidado 4. Es brusco e impetuoso		
1. Se retrasa en su trabajo 2. Es poco aseado 3. Trabaja rápidamente 4. Tiene facilidad de expresión		

--	--	--

C. ESCALAS: En la línea el supervisor debe marcar el concepto del calificado. Cada escala puede representar un factor.

C.a.- Continua

C.a.1.- Máximo o mínimo

MINIMO MAXIMO

C.a.2.- De porcentaje

100	0	50
------------	----------	-----------

C.a.3.- Alfabética

A B C D E F G

C.a.4.- De frases o términos

RENDIMIENTO _____

EXCELENTE SATISFACTORIO

DEFICIENTE

Indicadores y control de gestión en RR.HH.

- No se puede gestionar lo que no se mide
- Las mediciones son la clave: Si Ud. no puede medirlo, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede mejorarlo
- Si no lo mide, la gente sabrá que no va en serio en cuanto a cumplirlo

Costo por contratación

- $CPC = \frac{CA+HA+PT+V+T+PS}{C}$
- CA: Costo de los anuncios
- HA: Honorarios de la agencia
- PT: Profesionales, tests y otros
- V: Viáticos de los candidatos
- T: Costos de traslado
- PS: Prestaciones de los selectores

- C: Número de contratados

Calidad de Contratación

- $CC = \frac{CM+PCA+PCI}{n}$
- CM: evaluación promedio de contratados (en %)
- PCA: % de ascendidos en un año
- PC: % de contratados con más de un año
- n: cantidad de indicadores

Costo de Inducción

- $CI/Em = \frac{(t \times (R/h \times Em)) + CD + GV}{Em}$
- CI/Em: Costo medio por inducir un empleado
- t: tiempo empleado en la inducción
- R/h: tasa media de retribución/hora de los empleados asistentes
- Em: número total de los empleados inducidos
- CD: Costo por empleado de RRHH
- GV: gastos varios (materiales, pasajes, viáticos, etc.)

Tasa de ausentismo

- $TA = \frac{DPA}{e \times DT}$
- DPA: días perdidos por ausencia
- e: número medio de empleados
- DT: días teóricos de trabajo / mes / Empleado

Costo del Ausentismo

- CA: costo de ausencia por empleado
- HTP: horas totales perdidas
- MPRh: media ponderada retribución por grupo
- CPE: costo de prestaciones
- HS: horas de supervisión perdidas
- R/h: remuneración media por hora supervisor
- CPS: costo de las prestaciones al supervisor
- OC: otros costos
- Em: total empleados

Costo del Ausentismo: fórmula

- $CA = \frac{HTP(MPRh + CPE) + HS(R/h + CPS) + OC}{Em}$

% DE UTILIZACION DE LOS EMPLEADOS

- $UE = 100 - NU$
- UE: % de utilización de empleados
- HI: horas improductivas
- h: horas de trabajo disponibles
- NU: % de no utilización de los trabajadores (empleados)
- $NU = \frac{HI}{h}$

Costo de rotación

- Tasa de ingreso
- $TI = \frac{C}{...}$

e

- C: número de contratados en el periodo
- e: población media de empleados

Tasa de egreso

$TE = \frac{E}{e}$

- E: número de egresos en el periodo
- e: población media de empleados

Costo de rotación

Factor de estabilidad

$FEP = \frac{EOP}{Em}$

- FEP: factor de estabilidad de una población permanente
- EOP: empleados originales que permanecen durante el periodo
- Em: población empleada al comienzo del periodo

Factor de inestabilidad

$FIP = \frac{EOF}{Em}$

- FIP: factor de inestabilidad
- EOF: empleados originales que se fueron en el periodo
- Em: población empleada al comienzo del periodo

Costo de la capacitación

- C/C: costo por persona capacitada
- CAs: costo por capacitadores
- ACF: alquiler centro de formación
- M: materiales
- RyC: refrigerio y café
- V: viáticos
- S/F: sueldos/honorarios de los formadores
- SPC: sueldos y prestaciones de los capacitados
- GGF: gastos generales del departamento capacitación
- PC: número de personas capacitadas

Costo de la capacitación: fórmula

$C/C = \frac{CAs+ACF+M+RyC+V+SF+SPC+GGF}{PC}$

Eficacia de la capacitación

$EC = \frac{(CO + H + A) \times C}{100}$

- EC: eficacia de la capacitación
- CO: conocimientos adquiridos
- H: habilidades o destrezas adquiridas o desarrolladas
- A: actitudes incorporadas/desarrolladas
- C: compromiso de los participantes

Permanencia media de empleados

$AEA = \frac{TAEA}{e}$

Em

- AEA: duración media de antigüedad de empleados actuales
- TAEA: suma total de la antigüedad de todos los empleados actuales
- Em: número de empleados de ese grupo que siguen

Periodo medio de servicio de ex - empleados

- $AEP = \frac{TAEP}{Em}$

Em

- AEP: antigüedad media de empleados perdidos
- TAEP: antigüedad total de los empleados perdidos
- Em: empleados perdidos, de ese grupo

IX EL RRHH EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Estabilidad Humana y Moral. Mecanismos de Control y Métodos de Evaluación de la Moral.
- Disciplina. Acción Disciplinaria. Políticas Correctivas.
- Relaciones Laborales. Bienestar del Factor Humano. SINAPA.

IX EL RRHH EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

- Estabilidad Humana y Moral. Mecanismos de Control y Métodos de Evaluación de la Moral.

Moral de Trabajo

Concepto de Moral de Trabajo

- Capacidad de un grupo de personas para integrarse entre sí de una manera continuada y armónica, en persecución de un objetivo común (Leighton).
- A veces se confunde con moralidad.
- Sentimiento de bienestar en líneas generales. Predominio de conceptos orientados grupalmente, o “espíritu de cuerpo”. Aceptación de los objetivos de un grupo y alta tendencia a lograr esas metas (Fernández Escalante).
- Es un estado del espíritu; un estado de satisfacción y de confianza frente a la empresa y sus dirigentes (CEPADE).
- Entusiasmo por los objetivos comunes de la organización del trabajo (CEPADE).
- Cumplimiento evidente; exhibir símbolos y síntomas de comportamiento de cumplimiento personal. Se relaciona con humor y espíritu (Yoder).
- Se exterioriza a través de ciertos actos frente a jefes, compañeros y empresa.

Cómo inciden sobre la moral:

- **Supervisión eficaz:** siempre fomentará una moral elevada.
- **Condiciones y organización del trabajo:** si son tales que el individuo pueda satisfacer sus necesidades fundamentales, habrá moral elevada.

Factores que influyen en la Moral de Trabajo	
Factores físicos	Personalidad (experiencias similares no aseguran contribución)
	Condiciones físicas (salud, alimentación)
	Medio ambiente (luz, ventilación, comodidades)
Satisfacción c/empresa	Actitud empresaria (obras sociales, organización del trabajo)
Posición en el Grupo	Una relación firme contribuye a popularidad = satisfacción
Tamaño del Grupo	Más sencillo en grupos pequeños
Jefe inmediato	Rasgo muy importante
Factores	Sacrificio mutuo (no a “privilegiados”)
	Participación (alentar)
	Experiencia de progreso (alcanzar resultados finales)

Psicológicos	Tolerancia y libertad
	Tipo de mando

Exteriorización de la Moral de Trabajo. Puntos de Vista

a) **Rendimiento:** términos externos a sentimientos del individuo, como grado de perseverancia que el personal muestra en su trabajo.

b) **Actitudes internas:** términos internos a sentimientos del individuo, como el grado sincero de interés que el personal muestra por su trabajo y los fines de la empresa.

Características de la Moral de Trabajo	
Moral Alta	Espíritu de equipo (NOS > YO)
	Esfuerzo sostenido (perseverancia, confianza, unidad)
	Entusiasmo
	Resistencia ante contratiempos
Moral Baja	Apatía
	Desunión
	Hostilidad
	Pesimismo

Mecanismos de Control de la Moral de Trabajo

a) Examen del contenido de reclamaciones

- Cantidad y naturaleza de sugerencias del personal pueden suministrar elementos;
- El hecho de que no haya quejas no debe tomarse como síntoma de moral elevada;
- A menudo los reclamos no expresan las causas reales. Contenidos profundos.

b) Análisis de informes de ejecutivos y personal especializado

- Se recogen buenos datos en cuanto a factores de tensión o insatisfacción;
- Muchas veces tienden a preconceptos y opiniones personales, a veces falsas.

c) Encuestas

- Permiten recoger datos sobre factores importantes;
- Deben ser hechas por especialistas (preparar, aplicar, interpretar);
- Se estudian opiniones y actitudes de trabajadores;
- Hay cuestionarios de diversos tipos (abiertos, cerrados, de elección múltiple);

- Limitaciones: Trabajador no siempre consciente de las causas íntimas de sus actos y actitudes. Valor para periodos muy breves.
- Consecuencias de encuestas:
 - - Elevan moral momentáneamente.
 - - Despiertan aspiraciones dormidas.
 - - No se pueden falsear sus resultados.
 - - Hay que dar a conocer los resultados (¿sólo en parte?).
 - - Hay que tomar medidas sobre algunos puntos.
 - - Hay que explicar por qué, si no se toman medidas.

d) Entrevistas

- Buen resultado si se dispone de personal especializado.
- Interpretación muy sutil (peligro del efecto “de halo”).
- Resultados lentos de obtener; precio elevado.
- Apreciación más objetiva si entrevistador no tiene mando directo.

e) Análisis de Datos Estadísticos

• Ausentismo

- Limitación de definiciones matemáticas (¿varias veces pocos días = una vez muchos días?).
- Resulta más fácil faltar al trabajo que cambiar de empleo.
- Debe conocerse frecuencia de enfermedades, vacaciones, etc.
- Los medios de control deben desarrollarse después de conocimiento profundo de las causas, p.e. seguimiento de ausentes, manipulación de primas, etc.
- El ausentismo está relacionado con:
 - a. Cultura (¿Mayor cultura implica menor ausentismo?)
 - b. Satisfacción en el trabajo
 - c. Eficacia de la dirección (a juicio del trabajador)
 - d. Número de personas que dependen de él
 - e. Semejanza de trabajo actual a anteriores
 - f. Edad (¿Mayor edad implica mayor ausentismo?)
 - g. Actitud de la dirección (a juicio del trabajador)
 - h. Situación familiar (mejor situación implica < ausentismo)

• Fluidez o Rotación

- Uno de los mejores indicadores de la “salud social”;
- Generalmente renuncias tienen como origen razones que para el trabajador o la patronal hacen intolerable la relación laboral;
- Es necesario ver la fluidez de empleo en el medio socioeconómico;
- Cambios relacionados con: salarios, posibilidad de ascensos, monotonía del trabajo, edad, etc.;
- Cierta rotación es inevitable (llenar espacios vacíos);
- Cierta movilidad es sana y necesaria (“sangre nueva”);
- Analizar reemplazos, separaciones, renunciaciones;
- Las causas pueden ser personales o profesionales (laborales);
- En jóvenes > rotación que en adultos;

- En mujeres > rotación que en hombres (?).

- **Rendimiento:** Muchas veces influye (¿cómo se relacionan moral y producción?).

- **Puntualidad:** índice bastante fiable de moral de trabajo (¿causas del trabajador?).

- **Cumplimiento de normas:** acatamiento.

- **Huelgas:** a veces por presiones políticas.

- **Quejas:** ¿cantidad? ¿gravedad?.

- **Accidentes:** Mayor cantidad si moral es baja (¿cantidad o gravedad?).

- Disciplina. Acción Disciplinaria. Políticas Correctivas.

Disciplina

Concepto y Finalidad de la Disciplina

- Disciplina y Moral son “dos caras de la misma moneda”. Para que un individuo aporte su contribución máxima al Grupo y a su moral tiene que conducirse de manera disciplinada. Si la Moral es alta el personal se conducirá con disciplina (Nigro).

- Palabra de origen latino que significa ejercitación mental y moral y formación del carácter.

- Debe entenderse como dirección empresaria llevada con firmeza, con perfecta distribución de tareas, con justicia y equidad.

- Orden y obediencia son dos conceptos correlativos. Pero se entiende que esto emerge de que toda organización debe establecer ciertas medidas para la protección de sus individuos y los bienes de todos.

- La verdadera finalidad de la Disciplina, tanto colectiva como individual, es dirigir la conducta hacia la realización armónica de los objetivos deseados.

- Con frecuencia la Disciplina es concebida con sentido negativo, pero no se consigue con rigor ni castigos. Muchas veces se resiente por culpa de eso.

- Fundamental la existencia de normas conocidas o reglamentos con términos aceptables para todas las personas que deban prestar obediencia.

- La Disciplina toma progresivamente la forma de una educación de los trabajadores para un mejor comportamiento en el trabajo. Imprescindible la acción preventiva.

- Desvíos posibles: preeminencia de acciones correctivas; ello implica mayor preocupación por actos reprobables que por la investigación de las causas y la detección de sus remedios.

Principios de la Acción Disciplinaria

- Es responsabilidad de la Dirección la expresión clara y precisa de los principios que regirán la acción disciplinaria.

- No basta que la Dirección fije los principios y reglas a seguir; es necesario que eso sea conocido por todos. Sería grave defecto que alguien pueda decir “no sabía”.
- Las medidas de acción deben responder a la realidad y capacidad (muchas veces se dictan sólo por el placer de socavar la libertad individual) (casos de “comparencias” obligadas ante oficinas públicas).
- Para estimar gravedad de faltas: a) Naturaleza de la violación; b) Importancia del daño sufrido; c) Antecedentes del individuo en la empresa.

Medios de Publicidad	Por reglamento de la empresa
	Artículos (y similares) publicados por la empresa
	Manual de acogida
	Afiches y avisos (sobre todo para nuevas medidas)
	Explicaciones verbales
	Prospectos, avisos en sobres de pago, etc.

Mecanismos de la Acción Disciplinaria

- En principio es el Supervisor quien tiene la iniciativa del proceso disciplinario, pero existen tendencias a limitar su autoridad en esta materia.
- Se tiende a no dejar un “único juez” (juicios subjetivos), o a transferir todo el poder disciplinario a un poder central. Pero ello puede afectar el prestigio del Jefe.

Las soluciones van desde todo el poder en el supervisor, con ciertas limitaciones como ser la exigencia de aprobación de determinadas medidas por un superior, hasta permitir a supervisores sólo medidas ligeras (simples observaciones o reprimendas), pero no despidos (sometimiento a canales jerárquicos).

POLÍTICAS

Definición de **Política**:

Manera de alcanzar objetivos. "Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas

Métodos de Evaluación de la Moral de Trabajo. Indicadores más frecuentes

Ausentismo

$$\text{Gravedad} = \frac{\text{Días/hombres perdidos}}{\text{Días/h perdidos} + \text{días/h trabajados}} \times 100$$

$$\text{Frecuencia} = \frac{\text{Casos de frecuencia}}{\text{N}^\circ \text{ de trabajadores}} \times 100$$

$$\text{Ausentismo} = \frac{\text{Número de ausencias}}{100} \times$$

organización N° de trabajadores \times días laborados p/toda la

Retardos = Número de
retardos
ausencias N° de trabajadores \times días trabajados - N° de

Rotación

Reemplazo = $\frac{\text{N}^\circ \text{ de contrat.p/reemplazar los que parten}}{\text{Cantidad media de trabajadores toda la empresa}}$ \times
100
(mes)

Separación = $\frac{\text{Cantidad de despidos} \times 100}{\text{Cantidad trabajadores empresa}}$

Renuncias = $\frac{(\text{Cantidad de renuncias} - \text{inevitables}) \times 100}{\text{Cantidad de trabajadores empresa}}$

- Relaciones Laborales. Bienestar del Factor Humano. SINAPA.

Relación y contrato de trabajo

El contrato de trabajo son las normas que regulan la relación laboral. El contrato de trabajo tiene un contenido mínimo obligatorio establecido en todo lo mencionado anteriormente, entre los que se destacan los de la derecho laboral y leyes laborales.

El salario

El salario o *remuneración* es uno de los elementos importantes en el mantenimiento de una relación de trabajo armónica. La mayoría de los conflictos y usualmente las cuestiones más controvertidas, están relacionadas con el salario. El salario es la plusvalía del esfuerzo físico o mental que contribuye en el proceso productivo a obtener un bien de uso o brindar un servicio. Se define como remuneración a la contraprestación que se brinda en dinero o en especie al trabajador por poner a disposición del empleador su capacidad de trabajo. Esto implica el conocimiento de ambas partes de obligarse al cumplimiento de determinados deberes y obligaciones, como por ejemplo para el empleador: dar trabajo y pagar una remuneración por el mismo, y en el caso del trabajador estar a disposición un determinado número de horas en un día (jornada laboral) a efectos de realizar tareas que le son encomendadas por el empleador.

Para la determinación del salario existen múltiples posiciones, muchas veces contradictorias y regulaciones legales.

La referencia principal para la determinación del salario es el llamado salario mínimo. El salario mínimo es una decisión del Estado estableciendo un monto mínimo para todos los salarios. En muchos casos esa decisión se adopta de manera consensuada con las organizaciones sindicales y de empleadores. En

algunos países el salario mínimo se establece por estado-provincia (regionalmente), en tanto que en otros países se establece para todo el país.

Dos parámetros básicos suelen utilizarse para establecer los salarios: la ganancia del capital y la productividad del trabajo. En el primer caso se calcula el porcentaje sobre el valor agregado que corresponde a las ganancias del capital y a los salarios; en los países más desarrollados el porcentaje correspondiente a los salarios es considerablemente más alto que en los países no desarrollados. En el segundo caso se calcula el producto generado por un trabajador en determinado tiempo de trabajo; en general, a mayor producción en el mismo tiempo, debería corresponder un aumento salarial.

En los convenios colectivos suelen establecerse grillas salariales en relación con la categoría de cada trabajador, es decir con la complejidad y capacitación necesaria para cada tarea.

Relaciones individuales y colectivas

Las relaciones laborales individuales son las que establece un trabajador aislado directamente con su empleador o su representante. Las relaciones laborales colectivas son las que establece un sindicato o un grupo de sindicatos con una empresa u organización patronal, o un grupo de unas u otras.

En la relación laboral individual, el trabajador se encuentra en situación de dependencia o subordinación del empleador. Esa desigualdad jurídica dificulta la posibilidad de una relación contractual entre ambas partes, ya que la voluntad del trabajador está afectada. Adicionalmente, el trabajador suele encontrarse en una situación de debilidad económica frente al empleador. Por esta razón Alain Suppiot ha sostenido que el derecho civil fracasa cuando intenta ser aplicado a la relación laboral individual y que el mundo del trabajo solo puede ser civilizado si el trabajador se organiza sindicalmente y negocia colectivamente con el empleador.

Negociación colectiva y diálogo social

Una de las manifestaciones más importantes de las relaciones laborales son las que se realizan de manera colectiva, es decir entre los sindicatos y las empresas o las organizaciones de empleadores. Eventualmente en esas relaciones puede intervenir el Estado.

Las relaciones entre organizaciones de empleadores y trabajadores, entre sí o con el Estado, se denomina diálogo social y está fundado en el principio del tripartismo, es decir que las cuestiones relacionadas con el empleo deben ser resueltas por las tres partes principales en las relaciones laborales: Estado, capital y trabajo. El diálogo social intenta establecer un clima de cooperación entre los actores sociales (sindicatos, empresas y Estado), compartiendo información, consultándose mutuamente, o negociando colectivamente y arribando a convenios colectivos (cuando es entre sindicatos y patrones) o pactos sociales tripartitos (cuando incluye al Estado).

Recursos humanos y relaciones laborales

Las empresas suelen denominar con el término «recursos humanos» a las cuestiones relacionadas con el manejo del personal. Al ser definidos como «recursos», los trabajadores son asimilados a otro tipo de «recursos», como los «recursos financieros», o los «recursos materiales» (materia prima, maquinaria, etc).

La definición como «recurso» de las cuestiones relacionadas con el personal, tiende a concentrarse en las relaciones técnicas de producción, antes que en las relaciones sociales, dando prioridad a los aspectos disciplinarios y eventualmente psicológicos, pero postergando habitualmente las relaciones colectivas y los intereses personales de los trabajadores.

Relaciones internacionales de trabajo

Las relaciones internacionales de trabajo existen desde principios del siglo XX cuando se conformó la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 1919, como

ámbito para canalizar las relaciones entre los estados y las organizaciones de trabajadores y empleadores. Los acuerdos alcanzados en la OIT suelen tomar forma como convenios internacionales de trabajo que siguen los mismos principios que los tratados.

Internacionalmente los empleadores están agrupados en una organización única, la Organización Internacional de Empleadores (OIE), en tanto que los trabajadores están organizados en dos centrales, la mayoritaria Confederación Sindical Internacional (CSI) y la Federación Sindical Mundial (FSM), de tendencia comunista.

Asimismo, tanto los empleadores como los trabajadores se encuentran organizados por ramas de industria (construcción, metalurgia, textil, minería, hotelería, etc.). Desde fines de los años 80, las organizaciones sectoriales de empleadores y trabajadores han comenzado a firmar acuerdos marco internacionales (AMIs), con el fin de garantizar derechos laborales mínimos en todo el mundo.

Las relaciones internacionales de trabajo han mostrado un gran aumento de su importancia a partir de la globalización.

Bienestar del factor humano

Tradicionalmente, los economistas han identificado el bienestar de las personas con la felicidad y la satisfacción de los deseos y han establecido la posesión de bienes como el medio principal para alcanzar la felicidad. Amartya Sen ha criticado con agudeza este planteamiento por su subjetividad, en la medida en que el grado de felicidad depende de características accidentales de la psicología individual.

Como alternativa, Sen ha propuesto un enfoque más objetivo centrado en los logros personales con respecto a las actividades esenciales o "funciones", como alimentarse adecuadamente, vivir en sociedad sin avergonzarse de la propia situación en la vida, gozar de seguridad física, etc. Sen define la libertad personal como la oportunidad de elegir entre el conjunto de funciones diversas de que se dispone.

Dejando a un lado por el momento la cuestión de la libertad, adoptaremos el enfoque básico de Sen respecto al desarrollo humano. A nuestro parecer, el bienestar de una persona depende de sus logros respecto a las distintas funciones que le atañen. En este punto se plantean dos cuestiones. En primer lugar, ¿existe una relación de funciones que pueda ser aceptada como básica o esencial por diversos pueblos y culturas? En otras palabras, ¿es posible llegar a un acuerdo sobre la valoración de ciertos objetivos fundamentales para las actividades humanas? En segundo lugar, si es posible convenir una relación de funciones a las que se concede un valor, como alimentarse adecuadamente, saber leer y escribir o recibir información, ¿cómo pueden agregarse en una única medida general los logros obtenidos en todas estas dimensiones diversas? En nuestra opinión, la primera tarea, a saber, identificar los objetivos fundamentales, es mucho más fácil que acordar las ponderaciones relativas que deben asignarse a éstos para estimar el bienestar total de cada persona.

Clasificación de las funciones

Proponemos una clasificación de las funciones humanas en tres categorías: (1) físicas, (2) políticas y sociales y (3) intelectuales y estéticas. A continuación se refieren algunas de las principales actividades incluidas en cada categoría:

(1) Funciones físicas: (1a) esperanza de vida; (1b) alimentación adecuada; (1c) protección frente a los elementos; (1d) ausencia de enfermedades.

(3) Funciones políticas y sociales: (2 a) seguridad personal (en especial, respecto a las acciones invasoras del Estado y de otras entidades); (2b) participación en la vida comunitaria y política; (2 c) inmunidad frente a la

discriminación por razón de raza, sexo, edad u orientación sexual; (2d) capacidad para vivir sin avergonzarse por la posición propia en la sociedad.

(5) Funciones intelectuales y estéticas; (3 a) capacidad intelectual para abordar los problemas de la vida; (3b) realización intelectual mediante la contribución al conocimiento humano; (3 c) realización estética mediante la expresión de las facultades creativas o la participación en acontecimientos estéticos.

Esta relación no pretende ser exhaustiva, sino sólo ilustrativa. No obstante, teniendo en cuenta nuestro planteamiento, los indicadores del desarrollo humano serán esencialmente indicadores del éxito de una sociedad en garantizar a sus miembros las funciones citadas anteriormente. Merece la pena subrayar que nuestro interés se centra en medir los atributos que se consideran valiosos en sí mismos, como componentes esenciales del bienestar humano, y no como medios para alcanzar otros fines; tampoco nos interesan los factores causales que puedan haber dado lugar a dichos atributos.

La distinción general entre las tres categorías de funciones mencionadas es bastante clara. No obstante, existen ciertas ambigüedades inevitables en la aplicación de este tipo de clasificaciones. Así, una determinada actividad puede contribuir a funciones en más de una categoría. Por ejemplo, cantar en un coro permite participar en la vida de la comunidad y constituye un acto creativo que enriquece la vida estética de la persona.

Asimismo, es posible que ciertas funciones no encajen perfectamente en una categoría específica. Por ejemplo, la seguridad personal puede incluirse en el apartado de funciones físicas o en el de sociales o políticas. Además, es obvio que la medida de algunas funciones no es sencilla. Así, aunque el significado intuitivo de "la expresión de las facultades creativas propias" es bastante claro, resulta difícil encontrar un indicador que la refleje con precisión. En estos casos, podría ser necesario utilizar indicadores "alternativos".

Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) Decreto N° 993/91 (to.1995)

El SINAPA es visto desde su dimensión organizativa como una pretensión por materializar una función pública moderna y a tono de las exigencias de meritocracia y profesionalización de la gobernabilidad democrática que el país necesita para asegurarse un papel digno en la historia del Siglo XXI. De allí que se coincide con Prats, cuando afirma que "... la función pública es a la vez una cuestión de gobierno y de la sociedad. No cabe Función Pública moderna en una sociedad que no lo sea. Los valores constitucionales de imparcialidad, mérito, lealtad, eficiencia y responsabilidad no son valores de los funcionarios sino de la convivencia social. Si la sociedad no los integra en la cultura cívica ni los exige consiguente y éticamente, su deformación está asegurada por más que se proclamen y garanticen formalmente, Si las fuerzas sociales y la opinión pública no reconocen la necesidad y el valor social de la función pública será muy difícil que ésta se "reinvente"...

El Sistema Nacional de la Profesión Administrativa, establecido en el marco de una de las más profundas reformas del Estado que el país conociera, sigue agrupando a la mayor cantidad de empleados (30.000) de la casi totalidad de la Administración Central y de buena parte de la descentralizada.

Como régimen escalafonario y de carrera administrativa está inscripto en un marco normativo mayor. Por primera vez en la historia del país, se cuenta con una Ley (N° 25.164) denominada Marco de Regulación del Empleo Público Nacional, emitida por el Congreso Nacional en Octubre de 1999. Esta ley configura una serie de derechos, deberes y principios básicos o mínimos, que no podrán ser disminuidos por vía de la negociación colectiva. Se encuentra actualmente reglamentada por Decreto N° 1.421 del 8 de agosto de 2002. Esa vía negociadora es otra novedad en la historia administrativa del país al quedar formalmente habilitada por Ley N° 24.185 de 1992 (Decreto reglamentario N° 447/93) para más de 50.000 personas, incluyendo a quienes se rigen por el SINAPA. Fruto de esta ley, se ha instrumentado el primer Convenio Colectivo de Trabajo General por Decreto N° 66 de enero de 1999 y vigente hasta el momento por aplicación del principio de ultraactividad. En la definición de las articulaciones de este convenio, se ha previsto la modalidad de negociación sectorial por escalafón, habiéndose sido el del SINAPA, el primero en articularse. En todo este marco normativo se encuentran numerosas prescripciones ha considerar en el diseño de los regímenes escalafonarios de ahora en más. Vale señalar que muchas de estas prescripciones han sido extraídas del diseño y experiencia derivada del SINAPA:

Importa resaltar que el Artículo 26 del Anexo de la Ley N° 25.164 establece que “el SINAPA vigente podrá ser revisado, adecuado y modificado de resultar procedente, en el ámbito e la negociación colectiva, con excepción de las materias reservadas a la potestad reglamentaria del Estado por la Ley N° 24.184. En los organismos previstos por dicho sistema deberán tener participación todas las asociaciones sindicales signatarias de los convenios colectivos de trabajo de conformidad con lo normado en la Ley N° 24.185”. Esa participación sindical viene siendo materializada desde fuera del ámbito negociador con la integración de la Unión Civil de la Nación y de la Asociación de Trabajadores del Estado en la Comisión Permanente de Carrera y en sus delegaciones jurisdiccionales.

De todo ello se desprende la importancia cuanti y cualitativa asignada al SINAPA pero también de la institucionalización del marco normativo específico para organizar el empleo público nacional bajo un modelo caracterizado por los principios del sistema de mérito. El mismo nombre del Sistema Nacional parece ser claro reflejo de la inspiración general de los esfuerzos (“Profesión Administrati-va”). Asimismo, y como nota del contexto mayor en el que se inscribe, cabe resaltar que en esa institucionalización, se ha adoptado una clara línea democratizadora de las relaciones laborales al consagrar un marco de negociación colectiva de trabajo en buena parte de los organismos dependientes del Poder Ejecutivo Nacional.

ARQUITECTURA ESCALAFONARIA

1. Desde un punto de vista “estático”, los cargos o funciones en el SINAPA se organizan en dos tipos: a) los cargos simples, y, b) los cargos incorporados al Nomenclador de Funciones Ejecutivas.

2. Los cargos y sus ocupantes se organizan en tres Agrupamientos: General, Científico Técnico y Especializado. Los dos últimos con un claro intento de privilegiar profesionales de alta calidad en sus respectivas áreas de actuación.

3. Todos los cargos y sus ocupantes se escalonan en solo 6 niveles (de la A a la F) según grado de complejidad, autonomía y responsabilidad de sus funciones. Esos niveles escalafonarios están asociados a seis niveles de salarios básicos expresados en una tabla de puntos para resguardar las distancias salariales entre las jerarquías funcionales y por lo tanto, escalafonarias. En el Agrupamiento Especializado, solo se revista en los niveles A y B.

4. Los cargos “ejecutivos” se ordenan por nivel de criticidad entre el I y el V, sin que haya norma restrictiva alguna para la apertura de otros niveles inferiores. Los funcionarios que acceden a dichas funciones perciben un suplemento específico que representa una buena proporción de sus ingresos. El régimen previsto para el acceso y ejercicio de estos cargos representa por su magnitud y trascendencia, el más fuerte impulso hacia la materialización de un sistema de gerencia o alta dirección pública inédita a nivel nacional e incluso en comparación con otros países.

REGIMEN DE CARRERA ADMINISTRATIVA

1. Desde un punto de vista “dinámico” cabe razonar las reglas de juego que guían el acceso, permanencia y avance en la carrera administrativa. En tal sentido, también resalta la simplicidad de los criterios utilizados y la fuerte apuesta a depositar la responsabilidad de la promoción en lo que decida hacer el trabajador con su carrera.

2. El acceso a un nivel escalafonario desde fuera de la Administración, o el pase de un agente a un nivel escalafonario superior, suponen la realización de concursos de méritos y capacidades, con fuentes de reclutamiento general o abierta según los casos. El ingreso de una persona se realiza en el nivel escalafonario del cargo concursado (es decir, se privilegia el encasillamiento funcional antes que el personal). El ascenso o promoción vertical hacia un nivel superior también procede entonces, solo por concurso. En ambos casos, la decisión se ve que recae en la persona.

3. El agente puede desarrollar toda su carrera dentro del nivel escalafonario al que accedió, promoviendo de grados (u horizontalmente). Pero ello también depende de su esfuerzo: debe reunir cierta cantidad de calificaciones “buenas” por la evaluación anual de su desempeño y cierta cantidad de créditos (horas) de capacitación. Cuando reúne ambas cosas, promueve sin que autoridad alguna pueda interferir en ello. Si se obtiene calificaciones muy altas, el tiempo de espera entre grados se acorta.

4. La mera antigüedad como criterio de promoción ha sido expresamente abandonada pero, además, a partir del Convenio Colectivo citado, prohibido (cfr. Artículo 47 del Convenio Colectivo de Trabajo General Decreto N° 66/99.

SISTEMA DE SELECCIÓN DE PERSONAL

Se analiza el sistema de concursos para el acceso a cargos simples por medio de los cuales se deben ponderar los “conocimientos, habilidades y aptitudes” que dé lugar al orden de mérito respectivo.

1) El SINAPA recepta dos fuentes de reclutamiento de aspirantes, bajo un llamado sistema “general” y otro “abierto”. Este último abarca a todo ciudadano

que reúna los requisitos exigidos mientras que el primero convoca a los funcionarios públicos del orden nacional, provincial o municipal. La primera característica formal que llama la atención es su gran “apertura”, pues aún en el caso de las convocatorias generales, se implica una población potencialmente habilitada de miles de personas.

También resalta que el Agrupamiento Especializado y el nivel inicial de los profesionales (C) deba convocar de manera abierta.

El inicial sistema “interno”, es decir, el llamado dentro de la dependencia en la que se encontraba la vacante, fue derogado para mantener el mayor nivel de apertura y competencia.

2) El órgano de selección es un Comité que recepta a los integrantes de la Delegación Jurisdiccional y a especialistas convocados según el tipo de cargo a cubrir. Se suman además veedores gremiales y de organismos oficiales relacionados con la problemática de género y la discapacidad. En este aspecto, la conformación de estos Comités han presentado debilidades manifiestas, pues muchos de sus integrantes carecen de la preparación específica como selectores de personal vulnerándose el principio de especialidad requerido. La circunstancia de que buena parte de sus integrantes pertenezcan a la jurisdicción en la que se encuentra la vacante, es otro factor potencialmente distorsivo.

3) La ausencia de Nomenclador de Puestos y de perfiles estandarizados lleva a que cada Comité deba definirlos caso a caso. Además de las imprecisiones o inconsistencias a que pueda dar lugar, ello constituye otro factor debilitante de la debida calidad e imparcialidad de esos perfiles.

4) Por último, los procesos se desenvuelven mediante la superación de etapas que son progresivamente excluyentes. En este aspecto, la posibilidad actual de evaluar la pericia técnica durante la entrevista personal es otra debilidad manifiesta. Esa debilidad lo es respecto a la propia evaluación técnica, en cuanto a la falta de anonimato y homogeneidad en las pruebas, y en cuanto a las mismas exigencias de éstas. Pero también lo es respecto a la ponderación de otros factores (vgr. de personalidad) que por su mayor “subjetividad” pueden distorsionar seriamente la calidad e imparcialidad del proceso selector. No obstante lo expresado, debe recordarse que el procedimiento recursivo general está habilitado para quien reclama ante la manera o el resultado del proceso.

-SISTEMA DE CAPACITACION

El SINAPA ha supuesto una fortísima inversión y una vasta movilización en/de las capacidades y competencias de los funcionarios. Al relacionar estrechamente la realización de actividades de capacitación con la promoción de la carrera administrativa se provocó un fuerte estímulo que derivó en severo incremento de la demanda de actividades. Ello implicó un aumento sustancial de las actividades que el INAP debía efectuar por imperio legal sino también en compensación por las debilidades iniciales de las jurisdicciones y entidades. A medida que se fueron compensando esas debilidades, el INAP ha regresado a un papel más rector que ejecutor.

REGIMEN DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO¹⁸

Ya desde 1991 se inició el diseño y puesta en ejecución de este Sistema considerando especialmente las características propias de la Administración

Pública Nacional (gran número de agentes, heterogeneidad en las funciones desempeñadas, cultura administrativa y debilidad de los órganos de administración de personal en cada organismo). En esa etapa se diseñó un único sistema pero, para 1994, se había diseñado uno específico para los funcionarios ejecutivos.

REGIMEN DE CARGOS EJECUTIVOS

Ya se ha descrito la ubicación en la arquitectura escalafonaria de estos cargos dedicados a la conducción de sectores con alta incidencia en la gestión de políticas públicas, prestación de servicios esenciales a la comunidad, manejo de recursos presupuestarios o acciones de reforma del Estado. También se ha reseñado que estos cargos deben ser incorporados formalmente al Nomenclador respectivo mediante resolución conjunta de la Subsecretaría de la Gestión Pública y la Secretaría de Hacienda y las consecuencias que apareja este procedimiento y su relativo mérito.

1. No obstante, lo más trascendente para el objeto de esta ponencia, es la regulación de la vida administrativa de los funcionarios seleccionados para ocupar estos cargos.

2. Son seleccionados mediante un proceso de merituación de postulantes que culmina en una terna de la cual la autoridad superior puede escoger al designado bajo convocatoria pública abierta. Dicha selección se lleva a cabo en un proceso organizado y conducido por un Comité de cinco miembros designados ad hoc, entre el titular de la jurisdicción y entidad y el de la Subsecretaría de la Gestión Pública.

3. Una vez designado el titular del cargo, este goza de una estabilidad de cinco años en el ejercicio de su función ejecutiva, extensibles por dos años más de contar con calificaciones destacadas. Sólo puede ser removido durante ese término, por razones disciplinarias, por calificación deficiente o por supresión del cargo, en este último supuesto, siempre que no se recree un cargo equivalente. Esta "protección" en el ejercicio de la función ejecutiva es llamativa pues la extensa duración hace razonar que el interesado permanecerá más tiempo que la autoridad que lo designó. Más llamativo es este arreglo institucional si se piensa que los cargos son de hasta la jerarquía de Director Nacional o General.

4. Son evaluados en su desempeño laboral por la Autoridades Superiores, sobre la base de una planificación anual por objetivos y resultados. Existe una evaluación parcial hacia la mitad del período y el funcionario deber rendir cuenta por escrito de sus actividades, logros y fracasos.

5. Sus actividades de capacitación gerencial está a cargo de un programa específico bajo orientación del INAP (Programa de Alta Gerencia Pública y Formación Superior).

6. Ya se ha señalado el Suplemento propio que perciben mientras ejerzan efectivamente el cargo. Estas mayores retribuciones buscan atraer a los cuadros administrativos existentes pero también a personas del sector privado.

REGIMEN RETRIBUTIVO

Por último en esta sección, se esboza el régimen retributivo. Hasta donde ha sido desarrollado presenta tres características positivas generales:

Simplicidad,

- Transparencia,
- Primacía de los conceptos ligados al ejercicio efectivo de funciones, ésto es, se privilegia el pago por el tipo de actividad concretamente realizada.

a) Cuatro tipo de retribuciones lo conforman:

- Una asignación básica de nivel escalafonario cuya cuantía surge del producto de una cantidad de puntos (“unidades retributivas”) por el valor monetario de cada punto.

- Adicionales “de grado” (como resultado de la promoción) y “de mayor capacitación” (para quienes deben poseer títulos no inferiores a terciario para ejercer cargos de nivel c)

- Suplementos por trabajar en “zona” de diversa dificultad, por ejercer “función ejecutiva” (y mientras se la ejerza), cargos de “jefatura” (niveles C y B con 10 ó más agentes permanentes a cargo) y por realizar ciertas “funciones específicas: Estas deben ser incorporadas a un Nomenclador, previa determinación de su motivación y valoración relativa.

- Bonificación por Desempeño Destacado pagadera hasta el 10 % de los agentes evaluados en el año.

b) Cabe señalar que aún no se ha establecido suplemento por el desempeño en condiciones laborales riesgosas o peligrosas (artículo 77) ni incentivos para premiar productividad o iniciativas orientadas a la mejora del rendimiento de la Administración (artículo 76). El régimen pues, aún no ha sido completado.

c) Todos los adicionales y suplementos consisten en un porcentaje determinado formalmente, de la asignación básica del nivel escalafonario. Nuevamente, la búsqueda de simplicidad, transparencia y proporcionalidad de su determinación, es evidente.

d) En todos los casos, la asignación de los adicionales, suplementos o bonificaciones supone la intervención de los organismos de administración propia del SINAPA (Comisión Permanente de Carrera y sus Delegaciones en cada Ministerio u Organismo Descentralizado).