

Modelos de Gestión

Autor: Luz Fátima Alvarez



Modelos de Gestión / Luz Fátima Álvarez /Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-28-1

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
© 2017, LUZ FÁTIMA ALVAREZ

Edición:

Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Modelos de Gestión

Autor: Luz Fátima Alvarez





Índice

UNIDAD 1 Concepción y estructura de los Modelos de gestión

Introducción	6
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 2 Modelo de gestión de Werther y Davi

Introducción	41
Metodología	42
Desarrollo temático	43

UNIDAD 3 Modelo de gestión de Beer

Introducción	98
Metodología	99
Desarrollo temático	100

UNIDAD 4 Modelo de gestión de Beer

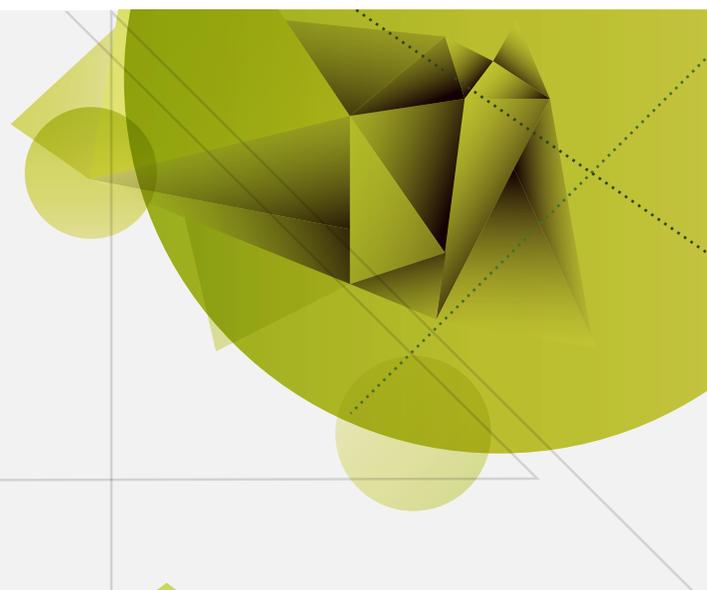
Introducción	141
Metodología	143
Desarrollo temático	144

Bibliografía	190
--------------	-----

1

Unidad 1

Concepción y
estructura de
los Modelos de
gestión



Modelos de gestión

Autor: Luz Fátima Álvarez

Introducción

Daremos inicio a uno de los contenidos más complejos e interesantes para la Alta Gerencia como son los Modelos de gestión. El estudio, conocimiento y construcción de un modelo no solo marcará el rumbo a trazar en una organización para poder navegar hacia el futuro, también hará la diferencia entre aquellas que apenas sobreviven o las que definitivamente llegan al éxito, se sostienen y además aportan valor a la sociedad. Los directivos con metas y planes de acción claros pueden hacer frente a los vertiginosos cambios globales que se viven a diario, sin embargo, para ser un CEO (Chief Executive Officer) "Oficial Ejecutivo en Jefe", "Primer Ejecutivo" o "Director Gerente" es necesario conocer y gestionar el activo más importante que posee una empresa "Las Personas" no existe capital financiero que otorgue rendimiento si no hay quien lo gestione, no hay producción si no existe la mano de obra, no hay ventas sin vendedores, no hay empresa si nadie la pone en marcha y para hacerlo se requiere conocimiento y asertividad en la toma de decisiones.

Este documento ha sido pensado para las personas que deben tomar esas decisiones en las empresas, propuestas que afectarán a otros individuos, al entorno de la empresa y al ejecutivo mismo encontrando al final la respuesta a los interrogantes que seguramente fueron planteados cuando se definió un plan de acción, ¿fue eficaz la propuesta?, ¿agregó valor?, ¿encontramos el rumbo?, ¿debemos hacer ajustes?

No se puede dejar de lado que las organizaciones avanzan a pasos agigantados en una actualidad que respira tecnología, donde el conocimiento se ha convertido en un valor cuantificable y casi palpable. Un mundo globalizado donde la adaptabilidad el ingenio y la capacidad de reacción marcan la diferencia entre la empresa que continúa o aquella que se queda en el camino. El mundo cambia y estos cambios ya no se encuentran marcados por siglos o años de diferencia, las transformaciones se ven casi que en el día a día. Si el mundo se comporta así todo lo que se encuentra inmerso en él también lo hace, los mercados, las estrategias, los gustos, las tendencias, los seres humanos, las búsquedas, las empresas... las acciones a seguir por consiguiente deben ajustarse a esas modificaciones, nada permanece inmutable y es necesario recordar que la empresa como sistema dinámico es permeable a todo aquello que sucede en su entorno y esta permeabilidad impacta en las personas que la conforman.

Por todas estas razones se deben conocer y proponer soluciones, durante el desarrollo del módulo compuesto por 8 capítulos se abordarán alternativas y propuestas realizadas por diferentes autores que bien podrán ser adoptadas, modificadas o por qué no dar origen a una nueva tendencia o modelo, la virtud de la academia es que no solo permite adquirir conocimiento, también pretende generar inspiración para crear nuevas formas de pensar.

Estimado estudiante esta lectura se ha pensado con el fin de aclarar algunos conceptos y definiciones propias de la temática a tratar. Le animamos a leerla y conceptualizarla, siendo este un primer paso para el avance en el módulo. Es importante también que haga uso de los videos y lecturas recomendadas con el ánimo de profundizar y afianzar lo tratado.

Concepción y estructura de los Modelos de gestión

En contexto

Los Modelos de gestión son tan dinámicos como las empresas, encontrándose en permanente evolución, no hay una última palabra al respecto, nada se puede dar por sentado, existen esquemas ya pasados y otros aplicables al ahora, sin embargo, el mundo cambia dando lugar a nuevas historias escritas por una sociedad que se modifica y que genera nuevas formas de pensar, tecnología, y políticas.

“La evolución es la fuerza transformadora que impulsa al ser humano y por consiguiente a las organizaciones”.

Es precisamente el siglo XX el que marca grandes cambios definidos por los avances científicos, industriales, de crecimiento económico, de expansión, de incremento en el tamaño de las empresas, de ubicación de estas fuera del mercado local, del nacimiento de las multinacionales, del florecimiento de grandes economías, y los paradigmas de administración de los recursos que generan riqueza.

Los modelos también evolucionan seguramente y hablando en retrospectiva tener una compañía para administrar en los primeros años del XX tendría profundas dife-

rencias respecto a la actualidad. Se daban los primeros indicios del proceso administrativo y la palabra estrategia se llevaba a cabo más por inercia que por convicción.

1900 Apertura hacia los dos primeros Modelos de gestión

La Gestión científica como premisa: se experimentan grandes cambios mundiales, un periodo marcado por el progreso y el florecimiento de la economía. Mano de obra barata, disponibilidad de recursos, mínima intervención del gobierno, es la época del “dejar hacer, dejar pasar” bajos impuestos, libre mercado. El mundo pasa de las carboneras a las petroleras y a tener una energía más barata. Henry Ford inicia su producción en serie y las empresas adoptan a Frederick Taylor como modelo de trabajo, la productividad es el medio para alcanzar el objetivo: beneficio económico, que lejos se estaba de pensar en políticas de protección al empleado, no obstante, por primera vez se experimenta en la organización del trabajo y métodos de fabricación. Se podría decir que el “Objetivo Racional” como modelo de este periodo promueve una dirección clara y orientada a obtener utilidad, dinero, beneficios. Todo lo que aquí se decida dará resultados altamente positivos para la empresa, así las cosas si un empleado ya no es productivo deberá ser reemplazado por otro que sí lo sea, esa es la racionalidad del directivo de esta época.

La Funcionalidad vio la luz de la mano de Henri Fayol ideando el proceso administrativo (Planeación, Organización, Dirección y Control), por consiguiente este nuevo enfoque requiere un nuevo orden y una estructura basada en responsabilidades, especialización, jerarquías y una visión de la organización como un conjunto de órganos muy relacionados, pero desarrollando cada uno funciones claras: Administrativa, Comercial, Técnica, Contable, Seguridad y Financiera. Esta distribución es el punto de partida para la creación de cargos, división del trabajo y tareas, así como los incentivos salariales, condiciones laborales estandarización en los procesos y la concepción del trabajo en equipo.

1940 La Burocracia Administrativa de Max Weber: se destaca el control en las organizaciones como fruto del crecimiento y complejidad de estas, por tanto debe existir un grupo administrativo para ejercerlo (Burocracia) cuyo enfoque sea la dominación y la disciplina. También surgen conceptos como la jerarquía, modificaciones a la remuneración, asignación de funciones fijas, carrera administrativa, selección, evaluación, estabilidad laboral, profesionalización y la posibilidad de ascensos por meritocracia. Para Weber la norma y la legalidad son cartas de navegación, se enfoca en el desarrollo de manuales y guías de trabajo y la comunicación escrita se convierte en el puente que une la administración con los subordinados. Para este modelo el cargo y las funciones definen al empleado, no existe la persona detrás de este, solo la ejecución y la subordinación a un superior.

El Modelo humanístico en la administración: el primer paso para humanizar la Administración y dejar de ver al empleado

como cargo o como función y entregarle su dignidad como ser humano, pleno de emociones y de sentimientos. Esta teoría fue desarrollada por el señor Elton Mayo y colaboradores como Abraham Maslow, Douglas Mc Gregor y Follet, su origen se deriva de una serie de experimentos realizados en la fábrica Western Electric Company con algunas de las empleadas de este lugar y se denominó Experimento de Hawthorne, constó de 4 etapas y arrojó resultados que permitieron concluir:

- Los trabajadores son seres complejos, tienen sentimientos y tienden a asociarse.
- Los grupos de personas se comportan de acuerdo a su líder o supervisor.
- Las personas logran motivarse con ayuda de los grupos con los cuales interactúan al suplir sus necesidades.
- Existen “códigos invisibles” en los grupos que permiten controlar y regular la producción.

Estas observaciones originaron un nuevo lenguaje administrativo al introducir términos como motivación, liderazgo, comunicación, organización informal y dinámica de grupo.

De los 70s al ahora: un nuevo panorama mundial, la llegada del hombre a la luna, la aparición de la WWW, mano de obra calificada, personas informadas, el mundo del conocimiento queda expuesto para todos. Surgen entonces variables a tener en cuenta tales como: el Tamaño de la organización, la Tecnología, el Entorno y las Personas. Se comparten valores, existe gestión del cambio, el nivel de eficiencia es alto. Los directivos en este momento deben ser muy innovadores y adaptables. Palabras como excelencia, calidad, orientación al cliente,

cultura y liderazgo se ponen de presente. Surge la Teoría de los Sistemas Abiertos con autores como Katz y Kahn, Lawrence y Mintzberg entre otros, ya no será un directivo quien tome las decisiones, este nuevo ser flexible con capacidad de cambio y de respuesta se encargará de solucionar problemas con creatividad, gestionar y crear. En este momento la eficacia del personal es muy elevado, siendo muy común el hacer parte de la comunidad de los “quemados” o mejor los cansados por la presión y la exigencia. Como Sistema Abierto la organización funciona alimentada por una serie de “entradas” las cuales sufren una “transformación” su interior propiciando una “salida”, estas apreciaciones dan por hecho que las empresas no son autosuficientes y que además se encuentran influenciadas por su entorno.

Es más en su interior también se viven influencias el clima y la cultura organizacional, creando unas formas de respirar, vivir y

compartir entre sus miembros (empleados), reflejándose en las normas y valores, códigos de conducta propios de la misma.

De aquí en adelante se puede decir que en la Administración Postmoderna son altas las transformaciones organizacionales, presionadas por los ires y venires de la economía, la globalización, los nuevos objetivos, las nuevas formas de pensar y de actuar, la tecnología, la incertidumbre e inestabilidad. Las empresas están contenidas en un contexto social, cultural, político y económico y un modelo de gestión busca mejorar, ajustarse o modificar aquellos aspectos que así lo requieran.

Conceptualización y objetivo

Conceptualización

Para definir un Modelo de gestión es necesario en primer lugar hablar de la Planeación estratégica como una herramienta de Dirección.



Figura 1. Planeación estratégica
Fuente: Propia.

La Planeación estratégica debe responder a preguntas como: ¿Quiénes somos?, ¿Hacia dónde vamos? y ¿Dónde estamos? En conclusión, es una visión del futuro orientada por la determinación de objetivos claros que permitan desarrollar un plan de acción tomando decisiones anticipadas.

Un proceso de planificación debe responder entonces a diferentes etapas:

- Análisis.
- Elaboración de objetivos.
- Elección de los modelos a implementar.
- Retroalimentación.

Ahora bien todo proceso de planificación debe medirse ya que “lo que no se mide no se puede controlar” y mas aún mejorar. Aquello que busca finalmente entre procesos es obtener mejores resultados. Se mide

con indicadores de desempeño y para responder a estos indicadores se debe tener un esquema o modelo, la Gestión estratégica es la herramienta que enfoca el modelo a seguir para obtener aquello que se espera.

Vista la Planeación estratégica se puede decir entonces que un Modelo de gestión es un esquema de planificación o desempeño que interrelaciona Personas, Tecnología y Procesos como pilares de toda organización, permitiendo a esta en primer lugar el realizar un diagnóstico, en segundo lugar determinar las áreas de mejora sobre las cuales hay que actuar, en tercer lugar evaluar y finalmente plantear los posibles cambios a adoptar. Un Modelo de Gestión es un referente estratégico.

Para crear un buen Modelo de gestión es necesario tener en cuenta:



Figura 2. Modelos de gestión
Fuente: Propia.

Objetivo

Un objetivo empresarial no es más que una finalidad, el hasta donde se quiere llegar, para esto se tendrán en cuenta todos los re-

ursos necesarios presentes y futuros para alcanzarlos.

Los objetivos se deben definir bajo los parámetros SMART, palabra inglesa cuyo signi-

ficado es “listo, astuto, inteligente”, estos se describen a continuación:

- **Specific (Específicos):** que sean claros y describan la situación que se pretende alcanzar.
- **Measurable (Medibles):** deben ser cuantificables a fin de conocer si se está alcanzando o no y tomar medidas correctivas de ser necesario.
- **Achievable (Alcanzables):** realizables, que se puedan alcanzar teniendo en cuenta los recursos y capacidades de quienes aspiran a lograrlos.
- **Realistic (Realistas):** con la posibilidad de ejecutarlos.
- **Time bound (Limitados en el Tiempo):** indicando el plazo en el cual se deben alcanzar.

Los objetivos bien planteados ayudan a enmarcar todo “Plan de Acción” llevando al resultado, al cumplimiento del este.

Objetivo del Modelo de gestión

Al trazar los Modelos de gestión estos deben cumplir solo con un objetivo y diseñarse desde una mirada Holística, considerando a la organización como un todo, siendo este superior a la suma de sus partes.

Desde el punto de vista holístico en la compañía se identificarán todos sus componentes, estrategias y actividades para desarrollar sus funciones y a partir de este enfoque se plantearán las mejoras necesarias con el fin de alcanzar la eficiencia y eficacia deseadas.

Por tanto, el principal objetivo de un Modelo de gestión será:

- Alinear a las personas con el objetivo estratégico de la organización de tal ma-

nera que con sus acciones se logre una ventaja competitiva.

Orientando a la administración a alcanzar los objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo, al definir las actividades a realizar, el control en la ejecución, la forma como se tomarán las decisiones y la motivación que se dará a los empleados.

Para lograr este objetivo se ha introducido el activo más importante que posee cualquier organización en el mundo: las personas, finalmente son el engranaje y la fuerza que empuja realmente a las empresas.

Este objetivo estará acompañado de algunos más genéricos, así:

- Reducir riesgos a la organización.
- Dirección por objetivos.
- Evaluar y controlar si las propuestas realizadas se están cumpliendo o no.
- Identificar e implementar áreas de mejora en la organización.

Principios de los Modelos de gestión

En primer lugar, es necesario citar el significado de Gestión y esta consiste en la correcta disposición de recursos generalmente escasos que se encuentran en una organización con el fin de maximizar su rendimiento, llevando a cabo una serie de actividades. Es así como la gestión implica un actuar, una propensión a hacer algo, este trabajo debe ser realizado por alguien.

La Gestión consiste en lograr que alguien más realice aquello que se pretende, esta se encontrará en cabeza de los gestores o líderes a quienes se quiere seguir y para llegar al éxito provocado por la acción existen algunas reglas o normas denominadas “Principios”.

Los principios serán analizados en cuatro dimensiones, dos de ellas delimitadas como los "MEDIOS" y las otras dos como los "FINES". Las primeras fijarán la carta de na-

vegación el hacia donde se dirige la organización y las siguientes la forma como se llegará a la consecución de los resultados esperados.

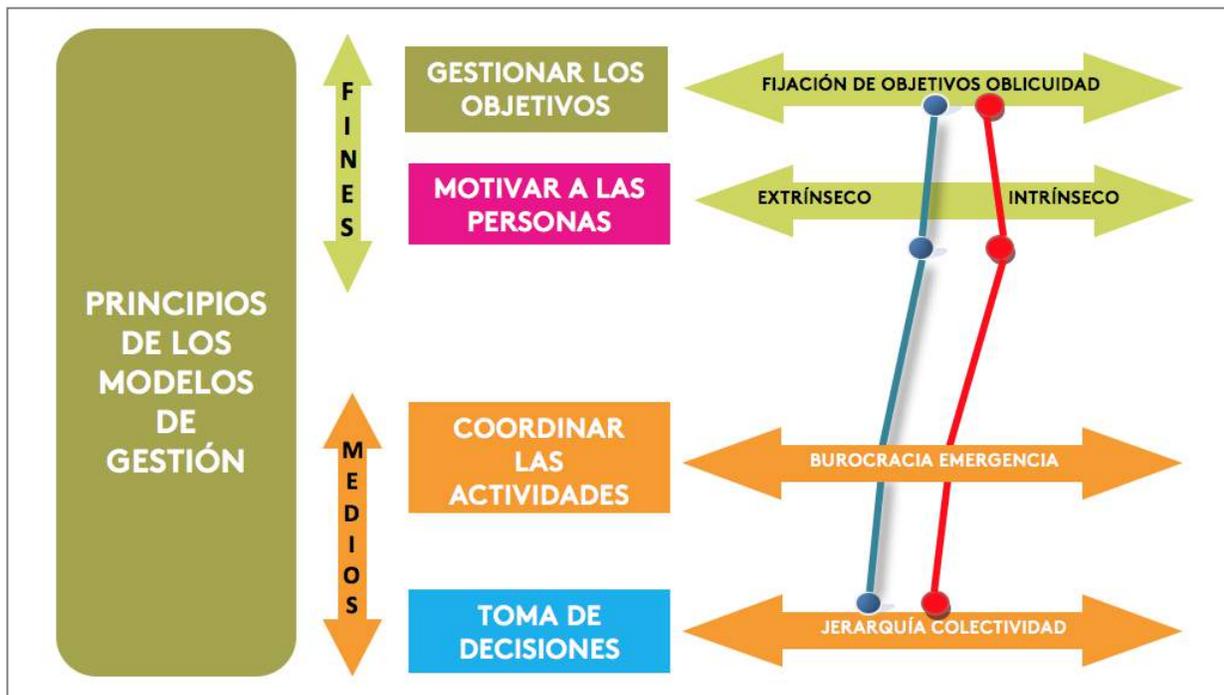


Figura 4
Fuente: Basado en: ¿Cuál es el modelo de gestión de su empresa?, Massachusetts Institute of Technology

Gestionar los objetivos

La Gestión de los objetivos suele hacerse directamente, es decir, el Gestor los fija y establece los plazos para su cumplimiento, aunque existe otra forma de plantearlos y es la oblicuidad, consiste en trabajarlos de una forma indirecta al fijar un objetivo A tratando de alcanzar en realidad un objetivo B.

La oblicuidad en los objetivos hace que estos sean más visionarios, más elevados, podría decirse que menos centrados en lo material puesto que no solo se establecen para obtener resultados para la empresa, los beneficios también se dan hacia afuera “las Personas”. Este concepto fue identificado por el economista John Kay en 1998 descubriendo que las empresas que obtenían mayores beneficios económicos no se centran tanto en lo tangible, al ser más visionarias su centro giraba en torno de plantear objetivos elevados.

Definir objetivos específicos en momentos en los cuales el entorno es estable y las organizaciones son pequeñas es relativamente más que hacerlo en momentos de incertidumbre, fluctuación, cambios y para empresas complejas, en este momento el camino oblicuo puede resultar muy acertado. Cuando esto sucede el maximizar los ingresos y excedentes se convierte en una consecuencia y no en una propuesta a conseguir. Sin embargo, hay que focalizarse siendo realista y creíble, una visión demasiado amplia puede convertirse en un fracaso.

Motivar a las personas

Al hablar de motivación se puede citar al autor Douglas McGregor quien hacia los años 50 habló de la teoría X y la teoría Y como

principios de las motivaciones humanas. La teoría X expone a un empleado motivado solo por el dinero, que solo funciona bajo amenazas, apático, pesimista, necesitado de dirección para realizar sus funciones. La teoría Y por el contrario muestra a un empleado ambicioso, flexible, optimista, capaz de resolver conflictos, valoran los logros obtenidos por ellos mismos.

En la actualidad se entiende que las personas responden a motivaciones tanto extrínsecas (que vienen de afuera), como intrínsecas (por razón de su naturaleza y no de otro), variando de acuerdo al quién y a la naturaleza del trabajo.

Es entonces necesario que un Modelo de Gestión aborde las motivaciones intrínsecas, tal es el caso de Google una organización donde sus programadores o miembros son libres de irse en cualquier momento no obstante, no lo hacen. Google cuida a sus colaboradores tratando de mantenerlos felices, a quien no le gustaría tener un comedor disponible con alimentos consumibles en la empresa sin ningún costo, o tomar clases de yoga para liberar tensión, tener la oportunidad de abandonar la jornada laboral en cualquier momento, tener gimnasio, médicos disponibles y hasta un sistema que le permita ser recogido en casa para iniciar el día y dejado en la tarde después de terminar las actividades. Es seguro que más allá de esperar la remuneración a fin de mes (salario) un empleado en esta compañía pensará varias veces en irse a trabajar a otra porque allí es valorado, motivado. Si bien es cierto que las motivaciones extrínsecas son importantes hay que valorar como compañía las motivaciones intrínsecas porque finalmente se trabaja con seres humanos, integrales y complejos.

Coordinar las actividades

El comportamiento del grueso de las empresas es Burocrático y Piramidal, estructuras claramente definidas con reglamentos que aseguran la obtención de resultados y el comportamiento a observar. Sin embargo, el mundo moderno exige de las compañías adaptabilidad, innovación y rapidez exigiendo a las personas tomar decisiones saliendo de pautas tan estructuradas. Este escenario es el contrasentido de la burocracia. Cuando se presentan estas situaciones se aplica el principio de emergencia, es el actuar por sí solo.

En el mundo empresarial algunas veces la burocracia, las normas y las jerarquías ralentizan respuestas y se pueden omitir decisiones que a la larga podrían ser certeras y hasta creativas, se pierde la oportunidad de aprender a hacer las cosas de otra forma. Pero, no se puede perder el enfoque el dejar hacer, o el permanecer en estado de emergencia puede tener grandes inconvenientes también, por ejemplo si se permitiera a cada división de la compañía contratar al personal que requiera para el desarrollo de sus actividades se puede caer en el desorden de la plantilla, la falta de control y seguimiento. La burocracia por sí misma no es mala, es hasta necesaria siempre y cuando permita el fluir, está ahí para encausar esfuerzos evitando que cada cual tome el camino que le convenga, ignorando tal vez el camino de otros.

Toma de decisiones

La jerarquía como principio otorga poder sobre otros, exige responsabilidades y es el camino directo para la toma de decisiones. Algunos la ven como la respuesta obvia a su grado de conocimiento, experticia, como la

declaración a quien la ejerce como el que más sabe. Desde esta acepción se diseñan los cargos que definirán los destinos de la organización y los colaboradores, omitiendo un camino alternativo, la toma de decisiones colectiva.

Empresas como IBM redefinieron su esquema de valores en el año 2003 acudiendo al colectivo de trabajadores, tras recibir 10.000 comentarios realizados por la plantilla en 72 horas, se logró elegir las ideas recurrentes que darían lugar a los nuevos valores para la compañía, siendo esta dedicación al éxito de cada cliente, innovación que sea relevante para la empresa y para el mundo y confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones. La respuesta a esta escala fue altamente positiva y porque no si había nacido de todos, se pudo vivir un verdadero cambio cultural.

Es satisfactorio encontrar este tipo de respuestas cuando se cuenta con un equipo homogéneo en su actuar y en su pensar, cuando esto sucede se da consenso que puede ser equívoco o apropiado, ya se han visto decisiones tomadas en colectivo que han causado grandes perjuicios económicos en algunas ocasiones el pensar en colectivo lleva a cometer grandes errores en colectivo. Puede suceder también que el colectivo haga aportes muy valiosos que rara vez reemplacen las decisiones tomadas por la Alta Gerencia. Finalmente cuando se piensa en colectivo se debe estructurar muy bien su alcance y definir claramente las tareas para que todos comprendan cual es el fin del ejercicio, si esto no sucede se puede perder la esencia.

Siempre existirán jerarquías personas que conduzcan a la acción (gestores) y personas que cumplan con el accionar.

Tipos de Modelo de gestión

Identificadas las dimensiones y los principios en los Modelos de gestión los autores Julian Birkinshaw Profesor de estrategia y gestión internacional en la London Business School y Jules Goddard Investigador del Centre for Management Development de la London Business School, mediante una serie de investigaciones realizadas a diferentes compañías lograron detectar cuatro modelos así:

Modelo de planificación

En este modelo se ubican empresas con ambientes controlados, organizaciones posicionadas y maduras pertenecientes a determinados sectores, su situación es predecible, la normatividad y los reglamentos son claras cartas de navegación, son muy concretos. El líder es orientado al control disciplinar y de gestión, los objetivos son trazados a corto plazo, la toma de decisiones es jerarquizada, se dice a los empleados que deben hacer y además como hacerlo, en conclusión se dominan los fines y los medios. Son compañías que obtienen altos rendimientos en el mercado de valores.

Modelo de búsqueda

Se ubican en este contexto las empresas que son altamente competitivas y que se encuentran en crecimiento, la táctica y la estrategia son la clave para ganar, las organizaciones de este segmento son muy dinámicas. Las compañías de este tipo son flexibles con los medios (coordinación de actividades y toma de decisiones), se dice al empleado lo que debe hacer, pero se deja en libertad de buscar la forma para lograrlo, sin embargo se mantienen firmes frente a los fines, su creador tiene muy claro lo que desea lograr

(gestión de los objetivos) y permanentemente anima a su equipo para lograrlo. En este escenario también se encuentran empresas que se están reinventando, tratando de olvidar modelos burocráticos y jerárquicos al introducir en sus actividades nuevas maneras de hacer las cosas.

Modelo científico

Es visto como una alternativa de la planificación, en este tipo da libertad a los fines sin dejar de controlar los medios, se da cabida a la búsqueda del conocimiento y a la toma de decisiones consensuada. Hay que lograr unos objetivos pero estos se vuelven intrínsecos, los colaboradores actúan por convicción, incitados por la iniciativa apegándose a ciertas normas y parámetros pero las cosas suceden por su autoría. El actuar y la toma de decisiones es de alguna manera colectiva al recurrir al conocimiento general.

Modelo del descubrimiento

Finalmente este modelo es flexible con los medios y con los fines, dar tanta libertad puede verse desproporcionado, sin embargo, puede funcionar en empresas que están iniciando, recorriendo terrenos muy cambiantes, se puede aprender de todos, es posible recoger experiencias y pensamientos de otros que a futuro pueden ser muy útiles, se juega un poco al ensayo error o ensayo "Eureka" encontrando el enfoque. También es posible implementarlo en organizaciones desgastadas que buscan un cambio.

Modelo de gestión vs Modelo de negocios

Un Modelo de gestión y un Modelo de negocios no son lo mismo, existen diferencias, pero tal vez la más marcada es su implica-

ción. Un Modelo de gestión implica el activo más importante de cualquier organización “las personas”, mientras un Modelo de ne-

gocios implica “Valor de mercado”. En términos generales lo tangible vs lo intangible.

Existen otras diferencias a tener en cuenta:

Modelo de gestión	Modelo de negocios
La empresa genera ventajas competitivas.	La empresa crea, entrega y capta valor del mercado.
¿Cómo produzco y con quién?	¿Qué producir y para quién?
¿Cómo lograr crecimiento individual y colectivo?	¿Dónde se encuentra dinero, donde hay crecimiento?
Objetivos Humanos: motivación, permanencia, crecimiento, conocimiento.	Objetivos Financieros: ingresos y beneficios.
Visión holística de la organización.	Visión holística del mercado.
Eficiencia y eficacia tendiente a lograr mayor productividad.	Efectividad para lograr mayores beneficios.
Minimizar el riesgo.	El riesgo es aceptable.
Coordinación de recursos para llegar a los objetivos.	Coordinación de recursos para obtener resultados.

Ninguno es excluyente ambos son complementarios el enfoque es lo que hace la diferencia. Una empresa no puede alcanzar sus objetivos sin un modelo de gestión y es necesario el modelo de negocio para enfocar la gestión.

Modelo de gestión como ventaja competitiva

La ventaja competitiva es un concepto desarrollado por Michael Porter, entendiéndose como la capacidad que tiene una organización de sobresalir, sostenerse y obtener una posición muy favorable frente a otras de su mismo sector y con las mismas condiciones. Las empresas se encuentran inmersas en el mundo de las tecnologías, comunicaciones y la globalización poniendo a su disposición

herramientas, conocimiento, innovación y hasta la capacidad de copiar a sus competidores; provocando que cada vez sea más estrecha la brecha que diferencia unas de otras. Ya no es capital financiero, ni los sistemas productivos los que engrandecen una compañía, ahora se habla de gestión del conocimiento, de creatividad, actividades netamente humanas.

Toda organización tiene a su disposición una serie de recursos tangibles sean estos materiales o financieros e intangibles sean estos tecnológicos, organizativos o de talento humano. Un recurso se convierte en ventaja competitiva cuando es único, difícil de imitar, no sustituible, diferente y genera valor y en este sentido definitivamente son las personas aquellas que cumplen con to-

dos estos atributos. Ahora bien, para que la ventaja sea sostenible sus recursos deben ser durables, insustituibles, inimitables, irreproducibles e intransferibles, si cumplen con todos estos lineamientos se consideran estratégicos. Estas afirmaciones terminan en el mismo punto “Las Personas”, capaces de apropiarse la Visión, Misión y Valores para lograr los objetivos, es necesario encontrar el personal idóneo, capaz de identificarse con estos, motivarlo y promover su crecimiento tal como ellos promueven el de la organización, finalmente son los colaboradores el punto de apoyo y el motor capaz de impulsar y actuar.

Enfoques que convierten la Gestión de Recursos Humanos en ventaja competitiva:

- Las personas como principio de valor agregado: aunque las personas no se contabilizan, es su pericia, experticia, su conocimiento, la forma como se sienten, sus motivaciones y su grado de felicidad los que pueden ser determinantes en los resultados financieros de cualquier compañía. Un empleado motivado, orgulloso y feliz entregará lo mejor de él, se identificará plenamente, esto se verá reflejado en el interior y exterior de empresa y los logros alcanzados le harán sentir también satisfecho.
- Los colaboradores únicos y hasta “raros”: es imposible encontrar a dos personas que sean iguales en cualquier sentido que se quieran comparar, esto las hace especiales, irrepetibles, sin embargo, pueden constituir equipos con altísimos estándares de rendimiento, homogéneos en su comportamiento, altamente compatibles, equipos que al desintegrarse difícilmente vuelven a encontrar estas sinergias con otros.
- El Modelo de gestión de personas e una compañía no se puede copiar fácilmente en otra: responde está a varios factores algunos ya enunciados al iniciar y otro muy importante la “cultura organizacional” el pensar colectivo. Las empresas tienen su propia identidad, personalidad y aquello que resulte apropiado en una puede que no se ajuste al modo de vida de otra.
- De otro lado, el carácter escaso de las personas está representado en sus capacidades, habilidades y características, colaboradores altamente calificados son difíciles de conseguir.



Figura 5. Modelos de gestión basados en personas
Fuente: Propia.

Para concluir y demostrado que la gestión de los Recursos Humanos genera verdaderas ventajas competitivas en las empresas, de nada serviría tener este conocimiento si no es posible desarrollar estrategias de retención de este talento, es imperativo que el Área de Recursos Humanos se empodere formule políticas, que haga parte del plan estratégico y que no solo se encamine a administrar, es necesario que provea a la organización de plantillas idóneas y competentes, haciendo ver a el área como una inversión y no como un costo.

Indicadores de gestión

Al establecer Modelos de gestión se trazan unos objetivos y metas que deben ser observadas y controladas, en primer lugar, para revisar su cumplimiento y en segundo lugar para detectar fallos y hacer las correcciones a que haya lugar; para eso existen los indicadores de gestión.

Un Indicador de gestión es instrumento de medida que se expresa de manera cuantitativa al observar el comportamiento y des-

empeño de un proceso, proyecto u organización y que al ser comparado con algún referente permite detectar desviaciones y tomar acciones de tipo correctivo o preventivo. Debemos la aparición de los indicadores de gestión al surgimiento de la Calidad Total corriente que nació en Estados Unidos y aprovechada e implementada en Japón.

Lo que hace valioso a un Indicador de gestión es que proporcionan un panorama de la situación de un proceso en un momento determinado, permitiendo actuar y predecir tendencias positivas o negativas sobre el desempeño de este. Proporcionan retroalimentación a la organización casi que inmediata, en muy corto plazo creando oportunidad de reacción.

Características de los indicadores

- **Accesibles:** se mide sin necesidad de implicar demasiados costos o recursos.
- **Entendible:** debe ser de fácil comprensión para aquellos que lo utilicen.
- **Participativo:** los usuarios deben contribuir en su construcción y además se les debe formar para su ejecución. Esta es tal vez la mejor opción de involucrar a los empleados en su cumplimiento.
- **Útil:** no se deben formular indicadores al azar, ni es necesario tener gran cantidad de ellos, solo se deben tener aquellos realmente convenientes.
- **Oportunos:** que conduzcan a una recolección de datos a tiempo, así como su análisis.
- **Preciso:** ajustados a la realidad, veraz, con un margen de error aceptable.

Elementos para la construcción de los indicadores de gestión

- **Definición:** cuantifica hecho o característica a medir.
- **Objetivo:** es aquello que persigue el indicador, muestra la mejora y el sentido de la misma (desarrollar, crear, maximizar).
- **Valores de referencia:** los Indicadores deben tener parámetros de comparación y estos pueden ser históricos mostrando tendencias en un tiempo determinado, estándar algo calculado y tomado como patrón de medida, de requerimiento expresado por los usuarios y de política corporativa evaluando fortalezas, debilidades, posibilidades.
- **Puntos de medición:** define el momento, los sitios, los medios y con quien se realizará la medición.
- **Periodicidad:** indica el tiempo en el cual se realizará la medición y su duración.
- **Procesamiento y toma de decisiones:** se deberán presentar oportunamente para que de su lectura se asuman los cambios necesarios tomando las decisiones a que haya lugar.

Es posible establecer indicadores para un momento determinado y estos pueden desaparecer cuando el evento se ha superado.

Los Indicadores deben encontrarse alineados con sus unidades de negocio por lo tanto responder a la Misión de la organización para lograr alcanzar los objetivos estratégicos propuestos. Por tanto darán respuesta en tres dimensiones:

- **Planeación estratégica:** largo plazo, centrada en el objetivo estratégico y la visión global de la empresa.

- **Planeación Funcional:** corto y mediano plazo, centrada en las áreas de apoyo y con una visión de las áreas funcionales.
- **Planeación Operativa:** cotidiano, centrada en el desempeño de los empleados, metas funcionales y su visión es individual.

Por qué y para qué de los Indicadores de gestión

Un sistema de medición debe proporcionar orientación, sentido, caminos que permitan alcanzar metas, para lograrlo deberá satisfacer estos objetivos:

- Comunicar la estrategia y las metas.
- Identificar y diagnosticar áreas de conflicto para intervenirlas, mejorar y ofrecer oportunidades.
- Entender procesos y responsabilidades.
- Controlar para que no exista el caos.
- Medir comportamientos e integrar la actuación con la compensación.

Los indicadores se establecen para áreas determinadas con la observación de los procesos que en ella se ejecutan, las funciones de las áreas son su razón de ser.

Clases de los indicadores

- **Indicadores de cumplimiento:** se encuentran relacionados con la ejecución de tareas o trabajos asignados.
- **Indicadores de evaluación:** estos indicadores tienen que ver con el rendimiento de una tarea, trabajo o proceso, identificando fortalezas, debilidades y áreas de mejora.
- **Indicadores de eficiencia:** la eficiencia consiste en obtener el máximo de resultado con la mínima utilización de recursos, estos indicadores se encuentran orientados a la medida y mejora del rendimiento.
- **Indicadores de eficacia:** miden el grado de cumplimiento de los objetivos y metas trazados.
- **Indicadores de gestión:** este indicador evalúa en forma global el cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico partiendo de sus funciones.

Los cuadros de mando

Los KPI Key Performance Indicators o Indicadores Claves de Rendimiento consisten en sistemas de indicadores clave de desempeño, permiten medir el éxito de las acciones. Cada empresa desarrolla su propio KPI acorde a las necesidades de la misma y con las áreas en las cuales se desea medir el rendimiento, por ejemplo, compras, clientes, servicio, entre otros. Los KPI se utilizan en BI (Business Intelligence) Inteligencia de Negocios, para revisar el estado actual y las acciones futuras.

Los KPI por línea general se enfocan en áreas o perspectivas como:

- **Financiera:** se encuentra enmarcada por la rentabilidad, el rendimiento del capital, valor económico, retorno de la inversión, crecimiento financiero y los flujos de caja.
- **Clientes:** mide la satisfacción, fidelización, atracción de nuevos clientes, gustos, tendencias, valor añadido.
- **Procesos:** evalúa procesos críticos que impactan la organización y la consecución de objetivos financieros (eficiencia y eficacia).

- Aprendizaje y conocimiento: indicador clave de control preventivo. Este indicador impacta directamente en los empleados, retención de conocimiento, habilidades desarrolladas, aplicación en los puestos de trabajo, incentivos, aumento de la productividad, perfil competencial.

como un sistema administrativo integrado. Es muy utilizado por gerentes y CEO en grandes compañías ya que consideran contribuye a mediano y largo plazo en la visión de las mismas. Integra indicadores financieros y no financieros, su uso es aconsejable también para pequeñas y medianas empresas.

BSC Balanced Scorecard o CMI Cuadro De Mando Integral

Elaborado por David Norton y Robert Kaplan, dado a conocer en 1.992, planteado

El cuadro se elabora teniendo en cuenta las cuatro perspectivas ya detalladas con anterioridad y de ellas partirá cada indicador a evaluar, no se recomienda desarrollar más de siete indicadores por cada una.

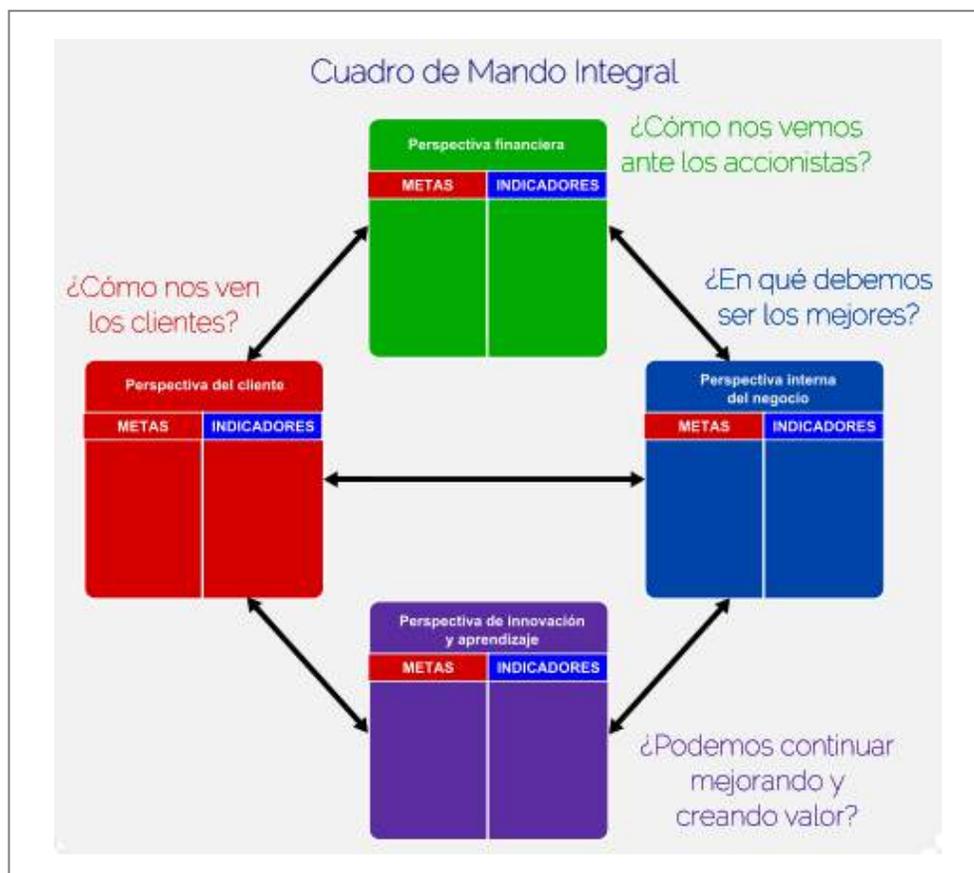


Imagen 1. Representación simple del Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)
Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

Modelos de gestión de Harper y Lynch

El modelo de gestión de Recursos Humanos elaborado por Harper y Lynch en 1992, plantea que una organización necesita un número determinado de empleados y que además tengan calidad para satisfacer la demanda. Para los autores es indispensable tener un inventario del capital humano con el que cuente la organización y además realizar evaluaciones periódicas de este, que conduzcan a analizar y describir puesto de trabajo, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, clima, motivación, selección de personal, planes de comunicación, así como la retribución e incentivos.

Características y principios

Características

- El modelo se empieza a desarrollar a partir de un plan estratégico, permitiendo prever sus necesidades.
- Posee un carácter descriptivo ya que muestra todas las actividades que se deben realizar en la gestión de Recursos Humanos, orientadas a lograr un mejor desarrollo, pero no determina su operación y dinámica.
- Aplicación de prácticas de selección en los sistemas de gestión de Recursos Humanos.
- Se establece la evaluación de desempeño del recurso humano.
- Importancia de la Auditoría como mecanismo de control al recurso humano.

Principios: modelo funcional

En el modelo se puede apreciar una clara división de las funciones industriales y la administración de Recursos Humanos, existiendo una planificación de las actividades de la empresa que involucra la nueva área RH con el resto de las operaciones. Esta orientación trae como consecuencia inmediata que la nueva división deja de generar costos para convertirse en un recurso más incluyendo a su gerente en la toma de decisiones, con poder consultivo en algunos aspectos y con amplia capacidad de control sobre las actividades.

Características del Modelo funcional

- Involucra dentro de la empresa al gerente de Recursos de Humanos otorgándole la potestad de convertirse en consultor y facultándolo para la toma de decisiones.
- El área se enfoca en reducir costos y optimizar recursos.
- Profesionaliza el área de Recursos Humanos al requerir personal titulado para su administración.
- Aplica la dirección por objetivos, pero los deja solo en el nivel directivo de la organización.
- Analiza y valora puestos de trabajo.
- Diseña e implementa planes de carrera para los directivos.
- Se crean políticas de retribución y estímulo.

Estructura y componentes Estructura del modelo

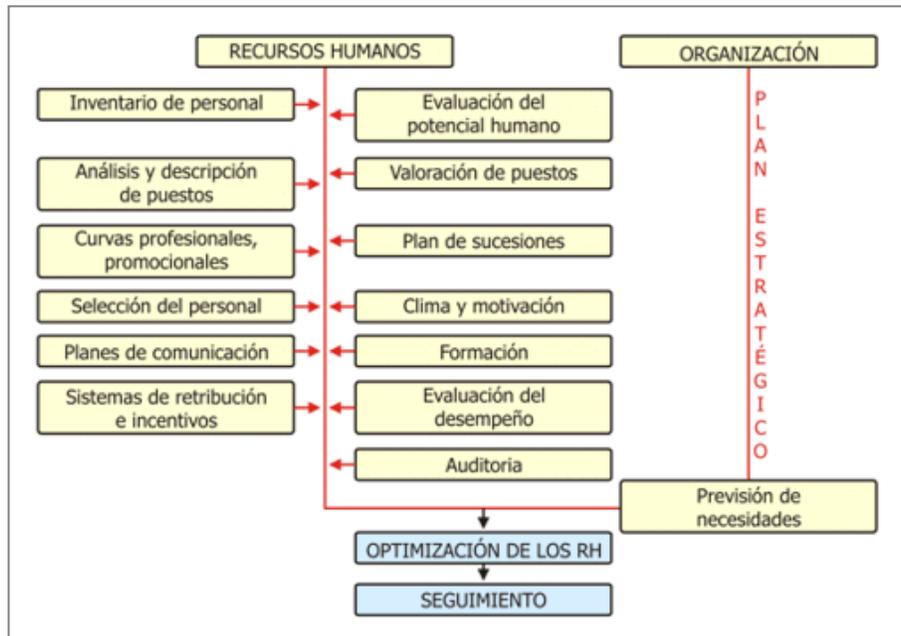


Imagen 2. Modelo de RH de Harper y Lynch (1992)

Fuente: http://1.bp.blogspot.com/-QldDUMTwr_0/Une5CqDxh2I/AAAAAAAAAEk/3MLtVdRIBgg/s1600/1.png

Se puede apreciar que el modelo se encuentra estructurado teniendo como base dos aspectos el plan estratégico de la empresa y la previsión de las necesidades centradas en el mismo. Existe una conexión directa ligada al plan estratégico y este es el origen del requerimiento o inventario del personal.

En esta nueva estructura el área de Recursos Humanos toma relevancia dentro de la organización al definir subsistemas que apoyan la gestión iniciando en el inventario de persona hasta la evaluación y auditoría. Las actividades desarrolladas en la nueva estructura se encuentran relacionadas una con la otra, convergiendo en la optimización y seguimiento.

El carácter descriptivo del modelo se ve reflejado en la descripción de actividades de

Recursos Humanos como los que se mencionan a continuación:

- Planificación de plantilla.
- Busca definir las necesidades de personal tanto en número como en cualificación profesional determinando también la disponibilidad del mismo al interior de la organización.
- Selecciona personal teniendo en cuenta no solo el requerimiento, se tiene en cuenta la cantidad y perfil del empleado.
- Define perfiles de cargos para la selección de personal.
- Determina el proceso de reclutamiento sea este externo de traslado o de promoción interna.
- Identifica las necesidades de formación.

- Identifica la necesidad de personal desde el área de producción y ventas su estacionalidad y temporalidad, delimitando periodos de actuación cuando este sea requerido.

Estas actividades permiten al área de Recursos Humanos definir planes de acción para dotar a la organización del personal más competente así:

- Procura poner en marcha programas de formación y desarrollo de los empleados con el ánimo de orientar sus capacidades y externalizarlas, aumentando el rendimiento.
- Supervisa y evalúa haciendo seguimiento a los aportes de los colaboradores lo cual puede desembocar en toma de decisiones en el orden de ascensos, traslados, retribución, reconociendo las diferencias de cada individuo.

De otro lado el modelo muestra consecuencias resultados en la gestión:

- Aumenta el potencial y desarrollo de cada empleado.
- Implementa sistemas de retribución y muy importante reconoce la motivación como parte esencial de la gestión.
- La retribución tiene enlace directo con la función realizada en el puesto de trabajo, contribuciones y rendimiento.
- Refuerza la motivación no solo basada en su sistema de retribución monetaria al poner de manifiesto el reconocimiento.
- Pone de manifiesto la Auditoría de los Recursos Humanos y su funcionamiento.

Componentes

Los componentes del modelo se pueden apreciar claramente en la estructura. Están

representados en 14 actividades que se desarrollan al interior del área así:

- Inventario de personal: en esta actividad se recopilan datos personales y profesionales de las personas que integran la empresa con el fin de tener un historial actualizado de este.
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo: se profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Curvas profesionales, promocionales: profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Selección de personal: consiste en escoger entre los aspirantes a un cargo el más idóneo para desempeñarlo, este proceso tiene dos objetivos aumentar la eficacia y la eficiencia en la organización. Para los autores este proceso permite mantener la cantidad y calidad de empleados necesarios.
- Planes de comunicación: la comunicación en las organizaciones comprende el total de mensajes que se intercambian entre esta, su medio y las personas que la integran, siendo un proceso dinámico y constante. Se ajusta al desarrollo de la empresa y se convierte en una transferencia de información, entendimiento y conocimiento influyendo en las relaciones interpersonales y en el medio. De ahí la importancia de desarrollar planes de comunicación con el fin de hacer llegar los mensajes con mayor claridad y completamente identificados con la realidad que se desea transmitir.
- Sistemas de retribución de incentivos: un sistema de retribución e incentivos plantea el pago en salario de la actividad desarrollada como una forma de reconocer el esfuerzo, las capacidades

y el conocimiento que se involucraron en ella. Sin embargo, al ver al empleado como un todo con motivaciones internas y emociones este se hace insuficiente, siendo necesario estimular mediante el reconocimiento ante sus compañeros de trabajo, la formación para incrementar sus capacidades, los ascensos, entre otras opciones.

- Evaluación del potencial humano: consiste en reconocer el potencial humano a nivel global e individual para realizar una carrera dentro de la organización. Este criterio se encuentra en total relación con los planes de carrera o sucesión al interior de la empresa.
- Valoración de puestos: es un proceso que enjuicia o aprecia el trabajo para después atribuirle un valor representado en salario. A partir de este proceso que no es ni un método ni una medida de precisión, responde más bien al entorno, sector de la industria, mercado laboral, ubicación de la empresa, se fijarán las políticas salariales que regirán en ella.
- Plan de sucesiones: profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Clima: profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Motivación: profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Formación: profundizará sobre esta actividad más adelante.
- Evaluación del desempeño: asigna valor al actuar de los empleados, mide el grado de cumplimiento y consecución de objetivos, así como, su eficacia y eficiencia, puede mencionarse su carácter histórico (hacia atrás) y retrospectivo (hacia adelante). El objeto de su realización es

tomar decisiones que faciliten el logro de resultados.

- Auditoría: definen auditoría de RH como un análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, con el objeto de llegar a una opinión profesional sobre las acciones llevadas a cabo en materia de Recursos Humanos, en un período de tiempo concreto, justifican los gastos. Además de sugerir acciones y medidas para el mejoramiento de la gestión.
- Estas actividades son de carácter organizacional y de selección y desarrollo, pretenden garantizar una estructura de personal que permita el funcionamiento, dirección, planificación, organización, ejecución y control en la empresa.

Variables de análisis

Planeación estratégica

La planeación estratégica en este modelo de gestión es el punto de partida ya que a partir de la misión se concretan los objetivos, estructura y dirección de la organización y teniendo como base esta se hará la selección de personal, se diseñarán los cargos y la descripción de puestos de trabajo (perfiles), delimitando las características que debe poseer cada empleado.

En cuanto a la visión que indica hacia dónde va la organización, el modelo pretende llegar a la meta o lograr cumplimiento a partir de las curvas profesionales y promocionales, planes de sucesiones, formación evaluación de desempeño y auditoría, al realizar seguimiento continuo de las actividades desarrolladas por cada individuo, su evolución y aporte en el alcance de las metas

propuestas, así como el ajuste a las posibles desviaciones que se puedan presentar.

Los valores o entes rectores de la empresa se pondrán de manifiesto en el clima y la motivación del personal. El hecho de considerar el a los empleados ya no como un costo sino como un recurso valioso para la entidad otorga sentido y pertenencia.

La función de Recursos Humanos centrado en la Planeación estratégica cumple una doble función. En primer lugar, relacionada con lo organizacional y en segundo lugar con lo social. Desde el punto de vista organizacional se definen actividades, asignación salarial, rendimiento en concordancia directa con la retribución y cargos y desde la percepción social se interrelacionan esquemas culturales de retribución y compensación definidos por la empresa, valorando la competencia individual.

Desde estas perspectivas es innegable la importancia de la gestión de Recursos Humanos en una organización para poder alcanzar sus objetivos, no hacerlo traería como consecuencia los desajustes tan grandes que pondrían en riesgo la supervivencia de esta. La previsión de personal evita que se tenga exceso de este sin ocupación real en un momento dado generando un costo

sin contrapartida o por el contrario la falta de este puede provocar colapso en las áreas donde se hace necesario ralentizando actividades que provocarían el incumplimiento de las tareas propuestas.

Análisis y descripción de los puestos de trabajo

Análisis de puestos

Para hacer el análisis de los puestos en primer lugar se definirá que es en sí. Un puesto de trabajo es conjunto de tareas o actividades desarrolladas por una persona involucrando autoridad y responsabilidad. El análisis de puestos de trabajo es un procedimiento para obtener información mediante la observación y estudio, con el ánimo de determinar las funciones, tareas o actividades que lo conforman, detallando además formación, experiencia e idoneidad para realizarlo, capacidad y requisitos físicos y mentales, riesgos, y finalmente las condiciones ambientales que le rodean.

El análisis y la descripción de puestos se encuentran en relación estrecha, no obstante, la descripción detalla el contenido del puesto, que se hace, como y para qué; el análisis abarca responsabilidades, cualificación y condiciones.

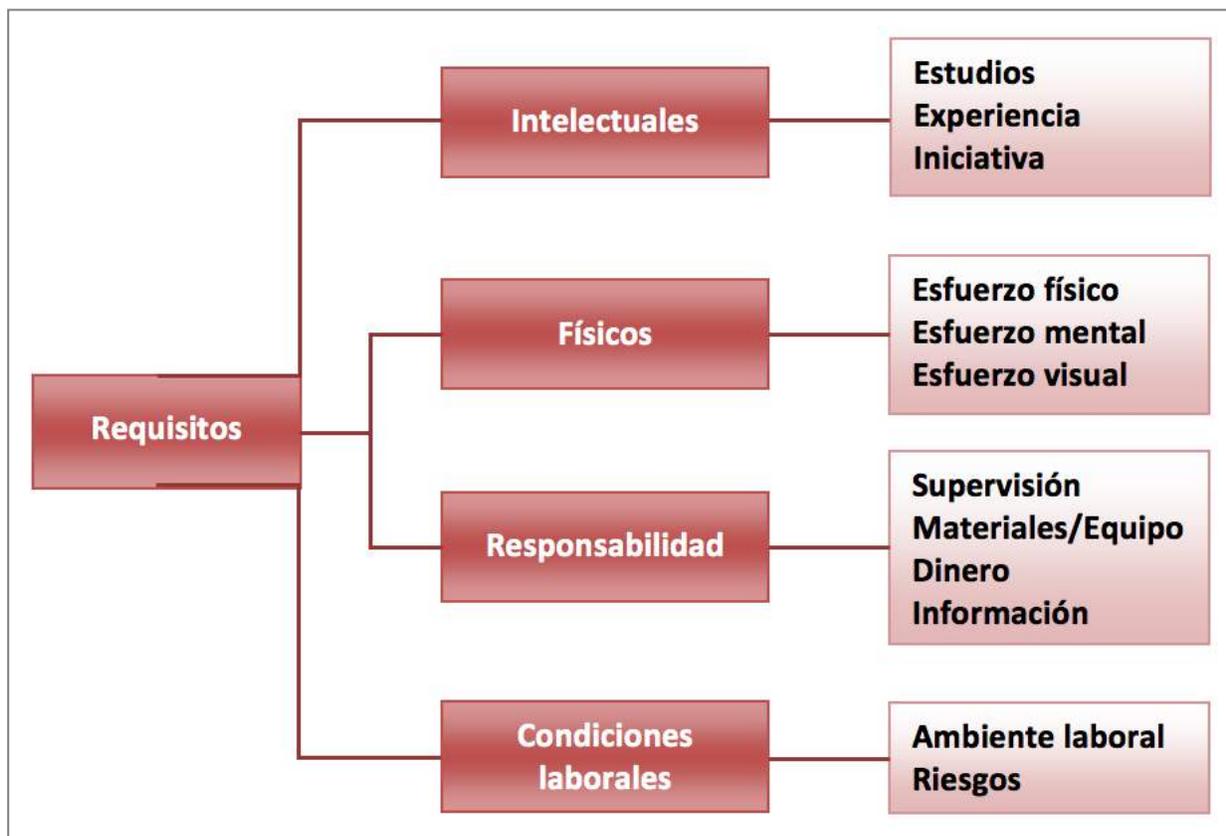


Figura 6. Análisis de puesto
Fuente: Propia.

Descripción de puestos

Es una herramienta que recoge la información obtenida del análisis de puesto, indicando el contenido, responsabilidad y deberes del puesto, describiendo las funciones, actividades y tareas, además del grado de supervisión que este requiere. Todo queda inscrito en un documento.

El análisis de puesto pretende:

- Determinar y aclarar grados jerárquicos en la organización.
- Facilitar la comunicación de funciones (manuales).
- Definir nuevos puestos (si es el caso).
- Es la base para la valoración de puestos.
- Facilita la evaluación de desempeño.
- Identifica necesidades de capacitación.
- Ayuda a la planificación de carreras, facilitando la descripción de perfiles.
- Permite definir políticas del área de Recursos Humanos.

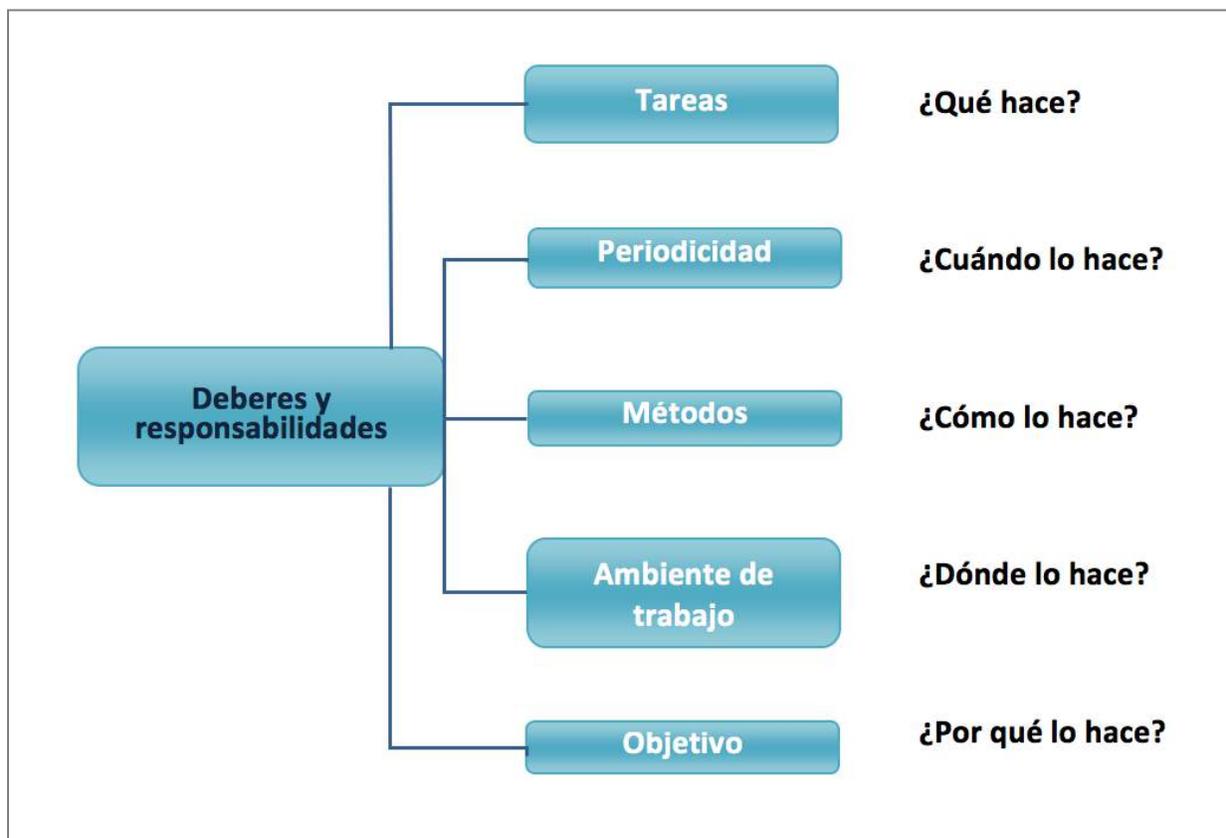


Figura 7. Deberes y responsabilidades
Fuente: Propia.

Los resultados obtenidos en el análisis y descripción de puestos de trabajo se dejan evidenciados en un profesiograma, en cual se detallan:

- Contenido del puesto.
- Requisitos y contenidos.
- Condiciones de trabajo.

Siendo los métodos y técnicas más utilizadas para la obtención de información, los que se describen a continuación:

- Método de observación directa: trabajo de campo que consiste en ir al puesto de trabajo y observar lo que se está haciendo.

- Cuestionario: documento en el cual se realizan una serie de preguntas conducentes a conocer el puesto de trabajo.
- Entrevista: en este procedimiento y mediante el contacto con los supervisores, consultantes especializados en el tema y el mismo ocupante del puesto se pretende recabar información del mismo.
- Diario de actividades: en este se solicita al ocupante del puesto realizar una serie de anotaciones sobre su cargo, durante un periodo determinado.

Curvas profesionales

Las curvas profesionales buscan combinar las necesidades de las organizaciones en

cuanto al personal calificado requerido y el crecimiento profesional de los empleados acorde con sus expectativas, potencial, perfil y preferencia.

Este tipo de gestión persigue fundamentalmente:

- Fomentar la capacitación entre los empleados.
- El crecimiento personal y profesional.
- Ubicar a las personas en los puestos de trabajo más acordes con sus capacidades y conocimiento.
- Vincular el ascenso o la movilidad al mérito.

La gestión incluye dos líneas, en primer lugar el plan de carrera y en segundo lugar la formación individual y colectiva. El plan de carrera promueve el reconocimiento de los empleados en la institución al igual que su progreso, enmarcado en posibles promociones, de otro lado el formarse se convierte en aprendizaje individual y colectivo. El plan de carrera a su vez se encuentra en relación con las políticas de compensación.

El desarrollo de una carrera profesional dentro de las organizaciones debe responder a un proceso estructurado y organizado, estimando a las personas como el recurso vital dentro de estas, también busca estimular el desgaste y motivar, su éxito reside en la combinación de este proceso a las evaluaciones de desempeño y a los planes de formación.

Tipos de carrera

- Carrera vertical: el empleado cambia de puesto y asciende dentro de la estructura organizacional.

- Carrera horizontal: el empleado no necesariamente cambia de puesto ni implica desplazamiento en la estructura, se dan mejoras en el cargo. También se puede dar el caso que sea movido a un cargo con rango equivalente al que ocupa dentro de la empresa.

Carrera vertical

En las empresas que se encuentran estructuradas y llevan a cabo estos procesos, el desarrollo profesional de los empleados se encuentra contemplado en el plan de carrera, conformada por el grupo de cargos a los cuales se puede aspirar desde un puesto base, constituyéndose en un ascenso con el respectivo incremento en las responsabilidades, jerarquía y retribuciones.

Cuando un empleado es vinculado tiene derecho a conocer las curvas de carrera y los requisitos que debe cumplir para ser promocionado. En general las condiciones son las siguientes:

- Rendimiento individual.
- Antigüedad en la organización.
- Récord académico.
- La promoción se encuentra ligada a vacantes en los cargos.

Carrera horizontal

Cuando no existe desplazamiento de personal a otros cargos y se define que continuará en el mismo que viene desarrollando, pero, con mejoras, lo que se evalúa es hacer mejor las cosas. Se percibe el desarrollo de las mismas y a modo de motivación se asignan tareas de mayor complejidad, como una forma de motivar el desarrollo del mismo. Es importante considerar que este tipo

de “reconocimiento” puede causar algo de frustración entre los empleados.

Otra forma de promover es realizar cambios dentro del mismo rango sin que esto requiera aumento en las responsabilidades o retribuciones. El cambio se puede dar entre departamentos pero dentro de la misma línea jerárquica.

Las promociones conducirán a:

- Incrementar las responsabilidades y retribuciones.
- Progresar dentro de la escala jerárquica.
- Establecer las condiciones necesarias para aspirar a ser promocionado como son: resultados en la evaluación de desempeño, antigüedad y desarrollo de habilidades.

Plan de carrera

El plan de carrera consiste en el diseño o esquema de un proyecto que le indique al empleado en el cual se le indiquen las posibilidades de promoción o ascenso dentro de la empresa, así como las condiciones necesarias para aspirar a otros cargos. Este proyecto debe elaborarse en concordancia con la Alta Dirección y con las necesidades de cada organización.

Características

- Alcance: indicar los niveles jerárquicos y cargos que abarca.
- Objetivos: detallar que pretende alcanzar la organización con el plan diseñado.
- Diseño de carrera estándar: definir los niveles y requisitos para acceder a estos.
- Difusión de la información: comunicar en todos los niveles el plan desarrollado por

la organización, esta debe llegar tanto a jefes como a aspirantes en forma detallada y clara.

- Alineación: el plan de carrera debe estar en concordancia con la cultura organizacional, así como, con el objetivo estratégico.

Planificación

- Diseño: en la fase de diseño se establecerán los conocimientos, habilidades, antigüedad, cumplimiento de metas y objetivos, niveles de formación y el seguimiento mediante formatos.
- Desarrollo: definir el perfil requerido, acorde con el análisis de cargos.
- Etapas: analizar el plan estratégico y política de plan de carrera, definir rutas profesionales (vacantes a ocupar, escasez en el sector, niveles de especialización), revisar organigrama para establecer niveles y equivalencias, analizar potencial humano en la organización susceptible de ingresar al proyecto para promoción, analizar coste/beneficio del plan.

Planes de sucesión

El plan de sucesión es un programa mediante el cual se identifican cargos clave en la organización que requieren ser cubiertos posteriormente por personas con igual o mejor preparación que aquel que lo antecede. Desde esta perspectiva se busca y prepara empleados que conozcan la empresa, con altas capacidades y que se encuentren dispuestos a asumir posiciones más altas de tipo directivo.

Un plan de sucesión requiere:

- Identificar posiciones críticas presentes y futuras.

- Definir el grado de responsabilidad o rol a desempeñar.
- Garantizar la disponibilidad inmediata del sucesor sin contratiempos.
- Reconocer posibles sucesores.
- Analizar perfil y potencial.
- Diseñar el plan de sucesión.
- Realizar seguimiento del posible sucesor.

Características

- No existe un tiempo determinado para que el empleado asuma las nuevas funciones.
- Es un factor altamente motivador al brindar la posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, aunque de otro lado puede causar incertidumbre por la resistencia al cambio.
- Se facilita entrenamiento al posible sucesor con el fin de reducir brechas entre el actual encargo y el futuro.
- Se diseñan planes de sucesión para ocupar cargos gerenciales, como directivo de la organización o desde el punto de vista de especialización, como persona experta y con conocimiento profundo sobre un asunto determinado.

- Retiene talento en la organización.

Es posible que el plan de sucesión responda a programas de reemplazo por retiro generalmente motivado por la edad del ocupante del puesto, existe otro factor como es la movilidad del empleado, siendo posible el traslado hacia otro país del actual responsable del cargo.

El plan de desarrollo individual dentro del plan de sucesión deberá responder a tres enfoques:

- **Conocimiento:** cúmulo de experiencias y saberes respecto al desarrollo de determinadas actividades, lo cual le permite solucionar problemas, comprende teoría y práctica, identifica las reglas cotidianas y las instrucciones para accionar.
- **Competencias:** conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas que tiene una persona permitiéndole desenvolverse en el contexto personal, social o laboral.
- **Experiencia:** forma de conocimiento adquirida bien por la práctica sistémica de algo, por la observación o vivencia de eventos que se han convertido en relevantes de tal manera que han dejado alguna huella o enseñanza.

Plan de carrera vs Plan de sucesión

Los planes de carrera y sucesión no son iguales, aquí se dejan algunas características que los diferencian:

Plan de carrera	Plan de sucesión
Planificación rígida y lineal	Planeación dinámica y funcional
Crecimiento basado en años de permanencia en un cargo o acorde con el nivel académico.	Parte de las competencias del individuo y las compara con el mapa de vacantes, donde más se aproxime allí se fija sin importar el tiempo de trabajo.
Las organizaciones agrupan familias de profesiones para ubicar al empleado en el plan de carrera.	Quien posee el talento es quien se convierte en sucesor.
El plan de carrera se ocupa de cubrir vacantes de cargos.	El plan de sucesión se ocupa de formar acorde con el mapa de competencias.
El plan de carrera forma desde auxiliares, técnicos, mandos medios y cargos directivos.	El plan de sucesión forma gerencia y especialistas.

Cuadro 1. Plan de carrera vs Plan de sucesión

Fuente: Propia.

Formación

Aludiendo a los autores del modelo definen la formación como el esfuerzo sistemático y planificado para modificar o desarrollar el conocimiento, las técnicas y actitudes a través de la experiencia, la reflexión, el estudio o la instrucción y el desarrollo como incremento general y la intensificación de las técnicas y capacidades de un individuo, a través del aprendizaje consciente o inconsciente.

La formación es un elemento crucial en la gestión de Recursos Humanos, ya que el mercado es cada vez más exigente, siendo necesario desarrollar potencialidades, facul-

tades y aptitudes que permitan responder a la demanda de personal con mayor capacitación en las organizaciones.

La formación en los empleados incrementa la fuerza laboral, dota a la organización de una cultura común al hablar un idioma que es general, dotándolo de pautas de comportamiento y actuación, fortalece la comunicación y a la organización en sí, permitiendo lograr ventajas competitivas valiosas por la apropiación del conocimiento. Los planes de formación deben ajustarse a objetivos específicos para que surtan el efecto deseado, haciendo rentable la inversión realizada por la empresa.

Objetivos

- Eliminar las deficiencias de rendimiento.
- Actualizar a la organización en los aspectos social y tecnológico, permitiendo a sus empleados adaptarse a los cambios del entorno.
- Motivar al empleado para que se sienta útil y capaz.

Los enfoques de la formación:



Figura 8
Fuente: Propia.

La formación es un proceso funcional dinámico, debiendo ser partícipes y actores de ella todos los mandos o directivos de la organización, fijando funciones como:

- Establecer políticas de formación.
- Fijar en concordancia con la Dirección los planes anuales de formación.
- Obtener de la Dirección los fondos necesarios para llevar a cabo el plan.
- Identificar las necesidades de formación y establecer prioridades.

- Definir los objetivos, métodos y medios de formación.

- Evaluar los resultados obtenidos de esta.

Para concluir con este apartado la formación permite a las organizaciones:

- Obtener mayor rentabilidad al incrementar la productividad.
- Mejora el conocimiento “saber hacer las cosas” desde los puestos de trabajo.
- Fomenta en los empleados el identificarse con los objetivos de la organización, así como con la cultura.
- Contribuye a la capacitación de líderes o empleados con altos potenciales.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.

Clima organizacional

Se entiende por Clima organizacional a la percepción que tienen los trabajadores del ambiente de trabajo en un tiempo determinado, el cual puede resultar favorable o desagradable. El clima organizacional se encuentra relacionado con una serie de factores tanto internos como externos y en definitiva influye en el comportamiento de los empleados.

La importancia de este concepto radica en la incidencia que tiene sobre la productividad, motivación, toma de decisiones, el compromiso y cumplimiento de las tareas asignadas a los trabajadores, al permitir en un ambiente positivo que estos niveles se eleven, generando así una ventaja competitiva para la organización.

Características

El clima organizacional es un fenómeno físico y humano, diverso y dinámico, definido por una serie de variables siendo relevantes las que se describen como sigue:

- Estructura organizacional: hace énfasis en los niveles de jerarquía existentes, el tamaño, organigrama, división de los puestos de trabajo, así como los niveles de colaboración, la descentralización o centralización en la toma de decisiones.
- El medio ambiente: en este apartado se deben tener en cuenta tanto las influencias internas, lo que se vive y respira dentro, como las influencias externas, el comportamiento y los cambios en el entorno.
- Liderazgo: niveles de supervisión, autoridad, participación.
- Niveles de interacción: sistemas de comunicación, conflictos surgidos en el trabajo y su gestión, solución de conflictos, el puesto de trabajo, niveles de relación, promociones.
- Motivación: sistema salarial, remuneración, incentivos, apoyo social.
- La situación propia del empleado al tener un comportamiento psicológico arraigado en sus propias percepciones y su grado de influencia en su área de trabajo.

Objetivos

Para la empresa es importante realizar seguimiento y actuar con prontitud ante situaciones que puedan poner en peligro su estabilidad, esto no se logra solamente con la observación, es por esto que el clima organizacional debe convertirse en un objetivo de estudio directo, partiendo del área de

Recursos Humanos. Principalmente se debe buscar:

- Identificar y estudiar el grado de satisfacción de los empleados a fin de detectar a tiempo situaciones que repercutan en una merma de la producción.
- Establecer posibles situaciones de conflicto e intervenirlas.
- Evaluar la respuesta frente a la toma de decisiones y el accionar ante posibles situaciones, aplicando medidas correctivas.
- Tener una visión sobre el manejo de la autoridad a partir del comportamiento de los jefes y directivos de la empresa.

Herramientas de medición

Por lo expresado con anterioridad es necesario buscar herramientas que permitan medir el clima organizacional, no obstante la utilización de estas variará acorde con la organización y los objetivos que esta persiga.

- Cuestionario: es la más utilizada, consiste en realizar una serie de preguntas sobre situaciones actuales y también futuras, relacionadas en forma específica con la empresa. Es necesario que el cuestionario sea muy elaborado, que permita comparaciones entre grupos homogéneos, que sea aplicado a una muestra representativa y no debe ser sesgado. Es una herramienta que permite llegar a gran cantidad de personal, poco costosa y el tiempo de aplicación es corto.
- Entrevistas: en esta se lleva a cabo una conversación con los empleados, es posible recabar mucha información y llegar con mayor profundidad ante determinados aspectos de interés. La entrevista

debe prepararse con un guía de preguntas que se realizarán durante la conversación, requiere para su aplicación de una persona muy competente y conocedora del tema. Como se puede apreciar requiere más recursos tanto en tiempo como en dinero.

- Trabajo de campo: observación directa de las actividades que realizan los trabajadores, puestos de trabajo, organización y cumplimiento de las tareas. Esta observación debe ser realizada por personal altamente calificado, requiere tiempo, dedicación y puede resultar muy costoso.
- Análisis de indicadores: resulta del seguimiento de informes, estadísticas, como forma indirecta de seguimiento, buscando niveles de ausentismo laboral, rotación de los empleados, detección de bajos niveles de productividad entre otros.

Como ya se ha descrito en otras situaciones este proceso requiere planeación, coordinación del método a ser aplicado y muestra, ejecución y por último el análisis y evaluación de los resultados tendientes a decidir y aplicar las acciones que sean necesarias.

Motivación laboral

Todos los seres humanos tienen necesidades, y esas necesidades motivan una acción que conduzcan a satisfacerlas. Las empresas se

encuentran inmersas en situaciones como estas al encontrarse conformadas por personas, la motivación en una empresa es un motor creador y productivo que lleva a los trabajadores a realizar sus actividades persiguiendo un fin organizacional y a la vez que suplen necesidades personales.

La motivación es un impulso que conlleva a un actuar por lo tanto es anterior al resultado, no es simplemente un sistema retributivo o de recompensa que se ve reflejado en el salario y sus componentes, va más allá de este supuesto.

Existen cinco puntos clave de motivación, casi todos relacionados con la parte intrínseca del empleado:



Figura 9
Fuente: Propia.

En las palabras de los autores: La participación y responsabilidad en una determinada acción o proyecto, que puede ir desde una simple consulta hasta una absoluta involuación, actúa como un potente motivador. Esto acontece cuando el directivo piensa que sus subordinados se encuentran capacitados para desarrollar cualquier tarea y cuando estos últimos desean poder utilizar sus capacidades, siendo algo más que simples ejecutores de órdenes (Harper & Lynch, 1992). Además, la participación es un medio de reconocimiento que contribuye a satisfacer las necesidades de afiliación y logro.

Acciones motivadoras

- Hacer interesantes las labores o tareas, siendo estas inspiradoras de participación.
- Que la organización provea al empleado de orgullo, sentido de pertenencia, es decir, que genere status al trabajador que trabaje allí.
- Propiciar un buen clima laboral como agente integrador de los grupos de trabajo y generador de compromiso.
- Propiciar condiciones favorables de trabajo.
- Negociación de conflictos, al medirlos, analizarlos y solucionarlos.
- Reconocer o premiar a los empleados.
- Revisar a que puesto se acomoda cada quien, ubicarlo de acuerdo a sus capacidades y facultades.
- Desarrollar al empleado, capacitarlo, encontrar sus puntos de mejora y aportar para que logre sus objetivos (evaluación del desempeño).

- Encontrar puntos neurálgicos en la gestión de los Recursos Humanos con el fin de corregir las posibles fallas (auditoría).
- Fomentar la autonomía, confianza y valía.

Consecuencias ante la falta de motivación

- Baja productividad.
- Mala imagen de la empresa que no atrae empleados competentes.
- Alta rotación.
- Absentismo.
- Frustración o insatisfacción.
- Fuga de talento.

La retribución

Es innegable que un factor motivador es el salario como sistema de retribución, entendido este como la cantidad de dinero a pagar por el desarrollo de una determinada actividad laboral.

El sistema de pago es variado dependiendo de la organización, encontrándose en concordancia con algunos términos ya revisados en este apartado como los son: el profesiograma, perfil del cargo, entre otros, siendo factor diferenciador acorde con las actividades, objetivos, desempeño y rendimiento del trabajador acorde con la clasificación jerárquica que tenga.

El salario o la retribución nos es el único agente motivador, este sentir va asociado tanto a lo físico como moral siendo imperativo para las organizaciones actuar en ambos sentidos, seguramente conllevará al logro de objetivos y a su permanencia.

Ventajas y riesgos

Ventajas

- Determinar que el área de Recursos Humanos no es un costo es una inversión para la empresa, con todas las consecuencias que esto conlleva.
- Incluir el área de Recursos Humanos como área estratégica de la organización con capacidad en la toma de decisiones.
- Mediante la planificación de plantillas permite a la organización tener al personal ocupado que realmente requiere, evitando desviaciones y empleado improductivos.
- Adecuación del personal laborar al puesto de trabajo y no al contrario.
- Existe un sistema de plan de carrera.
- Incremento en la productividad, eficacia y eficiencia en la organización.
- Desarrolla sistemas de comunicación que favorecen el conocimiento de la empresa.
- Aprovecha en entrenamiento y perfeccionamiento de los empleados que han sido capacitados.

- La selección técnica de personal permite quedarse con los mejores y reducen la subjetividad en la elección.

Desventajas

- La configuración de un elemento como el profesiograma limita la visión del empleado a desarrollar tareas o actividades sin tener en cuenta sus competencias.
- Falta de autonomía y toma de decisiones ya que estos espacios se ceden a la dirección general, el empleado puede aportar pero no decidir.
- Niveles jerárquicos marcados.
- El plan de carrera es un poco rígido al enfocarse únicamente en las necesidades de la empresa sin dar posibilidad de movilidad al empleado.
- Algunos procesos pueden generar conflictos o fricciones, por ejemplo, promoción, retribución.
- Crea competencia entre los empleados lo cual no es negativo en principio, sin embargo, al hacerse público el reconocimiento puede impactar de tal manera que otros deseen alcanzar.

2

Unidad 2

Modelo de gestión
de Werther y Davis



Modelos de gestión

Autor: Luz Fátima Álvarez

Introducción

Los autores del modelo a estudiar a continuación, tienen una visión muy clara acerca de que la administración de personal es un compendio de desafíos. La visión de M Werther y Davis está centrada en la interrelación existente entre los individuos, las organizaciones y la sociedad. Las organizaciones tienen que afrontar retos intensos que vive la sociedad, explosión demográfica, desempleo, contaminación, inflación, contaminación ambiental, entre otros. Ante este panorama la respuesta son las organizaciones, los individuos solos no pueden actuar requieren respaldo. El reto entonces es lograr la mejora de las organizaciones para que esta conlleve a la mejora de lo que le rodea con eficacia y eficiencia. La eficacia y la eficiencia encuentran su esencia en los recursos, en las palabras de los autores ser eficaz es elaborar los productos que se requieren, ser eficiente significa utilizar la menor cantidad de recursos en su elaboración, todo con miras a lograr una mayor pero mejor productividad.

La respuesta a este reto se encuentra en la gestión realizada por el área de recursos humanos. Como protagonista su consigna deberá ser el lograr una mayor productividad, fijándose objetivos y propósitos claros y dotando a la empresa del personal adecuado para el logro de los objetivos propuestos. Se debe entender que este logro no es aislado del área, el aumento en la producción no solo depende de las acciones que emprenda esta, también requiere el compromiso por parte de dirección de la organización, es por esto que los directivos son responsables en el desempeño de los empleados a su cargo, respondiendo por los errores que se puedan presentar en la ejecución de las labores, máxime si existe delegación.

Las compañías incorporarán una división de recursos humanos en la medida en que crezcan y se vuelvan más complejas. Esta división no ejerce una autoridad directa y tampoco está facultada para la toma de decisiones. La autoridad directa la ejercen los gerentes de línea mientras la división de recursos humanos se encarga de asesorar. Respecto a la toma de decisiones, la alta gerencia puede determinar su intervención en situaciones específicas relacionadas por ejemplo con pagos extralegales debido a su grado de complejidad fiscal, legal y administrativo.

Estimado estudiante esta lectura se ha desarrollado con el fin de aclarar algunos conceptos y definiciones propias de la temática a tratar en ella. Le animamos a leerla y conceptualizarla, siendo este un primer paso para el avance en el módulo. Es importante también que haga uso de los videos y lecturas recomendadas con el ánimo de profundizar y afianzar lo tratado.

Modelo de gestión de Werther y Davis

Este modelo de gestión representa un sistema en el cual existen entradas, transformación, salidas, describiendo el comportamiento de un sistema influenciado por factores internos y externos, en el cual existe una fuerte interacción entre sus partes.

Características y principios

Características

- Todas las actividades de una organización se encuentran interrelacionadas.
- El modelo persigue la eficiencia y la eficacia para lograr una mayor productividad.

- Percibe la empresa como un sistema que está compuesta también por subsistemas que interactúan con límites claros y definidos.

- La empresa como sistema se encuentra influenciada por el entorno en el cual se desenvuelve, entonces es un sistema abierto.

Principios

El modelo es funcional, donde el control es preponderante y la toma de decisiones procede de la alta gerencia.

Estructura y componentes

Estructura

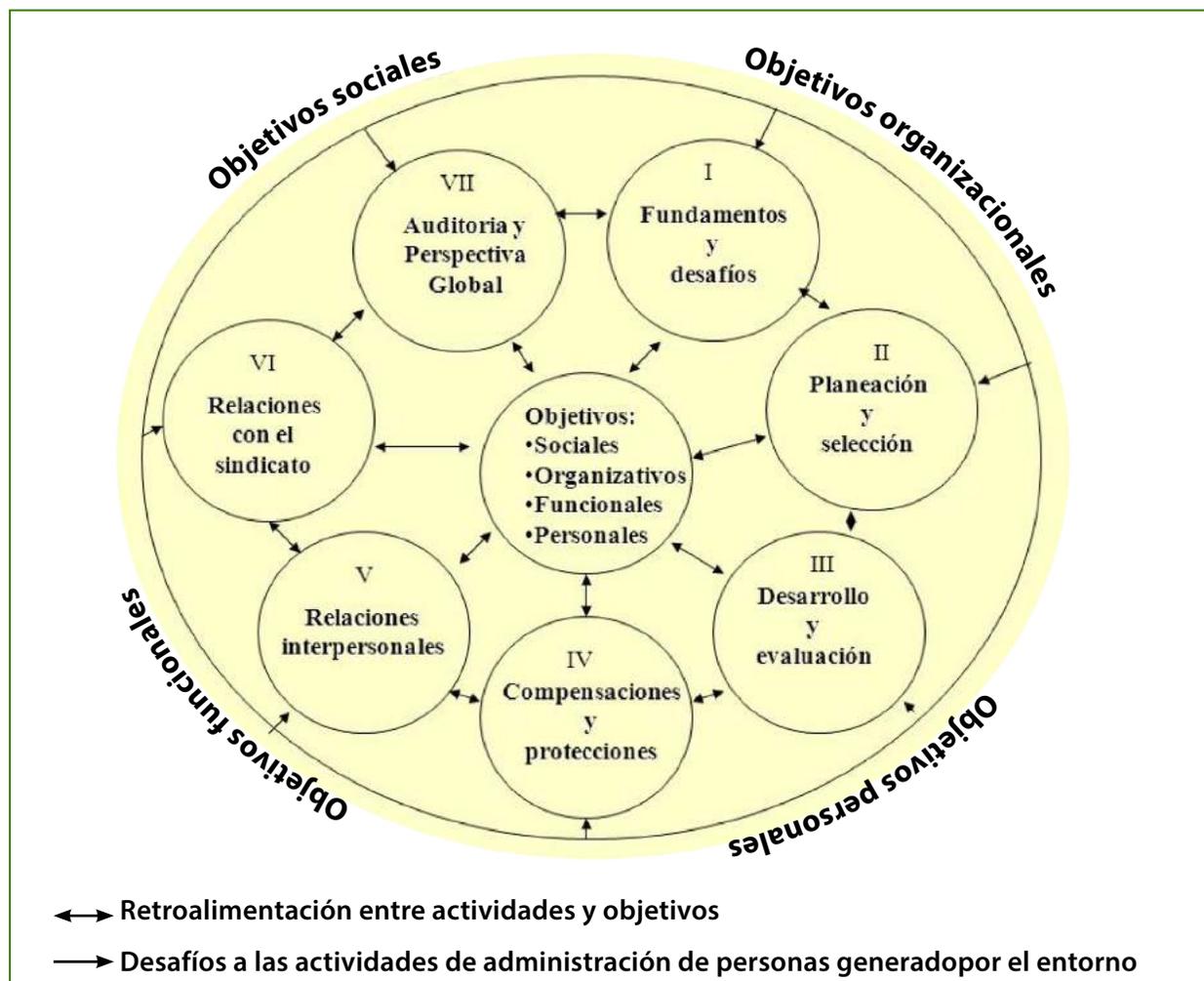


Imagen 1. Modelo de Werther y Davis

Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos48/gestion-recursos/Image3619.gif>

El enfoque de la administración de personal

La administración de personal en este modelo se centra en:

- **Los Desafíos:** el área de recursos humanos enfrenta su mayor reto al ayudar a la empresa a lograr mayores niveles de eficacia y eficiencia. Otro punto a considerar será la lucha permanente por la asignación de presupuesto para desarrollar sus actividades, la influencia del entorno representada en los cambios del mercado, cambios en la legislación por citar algunos.
- **Planeación y selección:** la información es imprescindible en la administración de personal, se debe contar entonces con una base de datos adecuada, precisa y oportuna de este. Con esta referencia se puede plantear el diseño de puestos de trabajo, planear plantillas, descubrir formas para hacer más eficientes y productivos los cargos ya existentes y calcular la necesidades presentes y futuras en materia de vacantes.
- **Desarrollo y evaluación:** una vez ingresa el empleado debe a la organización debe recibir asesoría para que se le informe sobre procedimientos, políticas, así como orientarlo en las funciones asignadas. Con la información que se tenga de los empleados se fijarán directrices en cuanto a capacitación, desarrollo y evaluación, estas actividades permiten observar si es posible realizar promociones internas, si es necesario obtener colaboradores del mercado externo. En cuanto a la evaluación se hará de periódicamente y en ella el empleado tendrá derecho a conocer la percepción que se tiene de su desempeño.
- **Compensaciones:** el salario se constituye como factor fundamental de motivación, los empleados que perciben pago justo tienden a quedarse en las instituciones evitando la alta rotación de personal, sin embargo, se debe tener cuidado de no asignar salarios demasiado altos. Pero no solo es importante el salario como sistema retributivo el empleado debe tener derecho a prestaciones, a sistemas de seguridad en el trabajo, a salud preventiva, permitiendo la protección de los mismos contra riesgos.
- **Relaciones interpersonales:** servicios de asesoría y acompañamiento son motivacionales. El área de recursos humanos puede desarrollar sistemas de comunicación que sean efectivos, posibilitar y gestionar el cambio organizacional cuando este se hace presente.
- **Relaciones con el sindicato:** los empleados tienen derecho de agrupación, el área podrá actuar como mediador entre la empresa y los empleados, favoreciendo la comunicación y propiciando relaciones fluidas.
- **La perspectiva:** las áreas de recursos humanos buscarán los mecanismos para conocer también su desempeño y buscarán mediante la investigación nuevas líneas de actuación que le permitan mejorar su proceso colaborativo y de apoyo en las organizaciones.

Componentes

El área de recursos humanos logra sus propósitos cuando tiene objetivos claros y definidos. Los objetivos son los puntos a donde se desea llegar y finalmente pueden servir como herramienta para determinar si lo propuesto se ha alcanzado.

Para los autores existen 7 subsistemas dentro de la empresa y cuatro objetivos fundamentales que apoyan estos subsistemas y que además se pueden ver claramente reflejados en la estructura del modelo:

Objetivos organizacionales

Todas las organizaciones buscan alcanzar el máximo de productividad que les permita llegar a obtener el éxito deseado, en este sentido el área de recursos humanos debe brindar el apoyo necesario para alcanzarlos. Los objetivos organizacionales involucran los niveles de responsabilidad y el cumplimiento de los objetivos generales, enmarcados en dos subsistemas: Fundamentos y desafíos y Planeación y selección.

Objetivos personales

Las personas que trabajan en las empresas tienen aspiraciones y metas, luego el objetivo del área de recursos humanos es coadyuvar en la realización de estas. Por tanto se fijarán como mínimo lograr que la administración apoye los proyectos personales en concordancia con los objetivos generales. El no brindar este tipo de apoyo generará frustración, falta de motivación, bajo desempeño y finalmente el retiro del empleado. Los subsistemas que apoyan este objetivo son: Desarrollo y evaluación y Compensación.

Objetivos funcionales

Involucran la dinámica del área de recursos humanos, el adecuarse a las situaciones que posiblemente le afecten. Estos se logran contribuyendo con el personal necesario para el desarrollo de las actividades, sin tener excesos de personal o escasez de este. Los subsistemas observados en este parámetro entran en concordancia con: Rela-

ciones interpersonales, Relaciones con los sindicatos.

Objetivos sociales

El departamento de recursos humanos debe velar por la ética y la moral de la organización respondiendo en forma apropiada a los requerimientos y exigencias del entorno. En este sentido la empresa deberá contribuir positivamente al suplir necesidades y demandas de la sociedad, cuidándose de entrar en terrenos que contraríen la legislación o que la conduzcan a convertirse en una empresa nociva. El subsistema implicado en este apartado es: Perspectiva global y Auditoría.

Subsistemas de los objetivos organizacionales

Los desafíos

Las organizaciones como sistemas abiertos son permeables al entorno y a su vez este fenómeno incide también en los empleados. El grado de afectación puede variar de una organización a otra, o tal vez afectar solo a un sector específico o llegar a influir en todas.

Los cambios en el entorno se han identificado en el transcurso de la historia, especialmente en los últimos 200 años que sin duda han marcado un antes y un después en la humanidad, que cuenta con apartados como la incorporación de las mujeres al mundo laboral, grandes cambios científicos desde el punto de vista laboral, reducción de jornadas, mejores condiciones laborales, cubrimiento de seguridad y riesgos, estos cambios han provocado el crecimiento y desarrollo del departamento de recursos humanos, sumado a esto hay que desata-

car el fenómeno globalizador que expandió fronteras y permitió la movilidad fijando nuevos parámetros de contratación, retribución y condiciones.



Figura 1
Fuente: Propia.

Desafíos externos

- **Desafíos tecnológicos:** los avances en la tecnología propician cambios en la estructura de organización y en la cualificación para desempeñar los puestos de trabajo. La aparición de máquinas sofisticadas requerirá de personas capaces de manipularlas, desaparecerán cargos operativos y repetitivos, pero bien es cierto que surgirán otros. Los retos a enfrentar aquí se traducen en personas más calificadas, con mayor remuneración, con altas aspiraciones, con niveles exigentes de capacitación y difíciles de retener.
- **Desafíos económicos:** el mundo ha presenciado grandes cambios económicos, época de esplendor y abundancia y épocas marcadas por las dificultades y la escasez, sin embargo, estas circunstancias

no han acabado con todas las organizaciones, algunas han logrado salir adelante y generar beneficios. Esto gracias a un factor determinante, la adaptabilidad no de la empresa como tal, adaptabilidad de las personas que la componen, todo lo demás en ella permanece estático. El reto radica en ser adaptable y tener la capacidad de anticiparse.

- **Desafíos demográficos:** los cambios en la población son dinámicos, existe mayor educación, incorporación de las mujeres al mundo laboral, las diferentes edades de las personas que se integran a las empresas. El reto radica en estar a la vanguardia del mercado, medir los cambios poblacionales para evitar la falta de mano de obra, por ejemplo un descenso en el número de nacimientos puede afectar a largo plazo la oferta laboral.
- **Desafíos culturales:** el cambio en el paradigma de las mujeres dedicadas exclusivamente al hogar, ahora las mujeres estudian y se profesionalizan para ejercer cargos en las organizaciones, suscitando cambios en las políticas de contratación, retribución, absentismo, condiciones laborales, riesgos, entre otros. La movilidad del personal o traslado a otros países representa también modificaciones que van desde la forma de vestir hasta la convivencia con los compañeros de trabajo.
- **Desafíos generados por los gobiernos:** especialmente modificaciones en la legislación y por supuesto lo competente a la legislación laboral que implican la toma inmediata de medidas para no caer en incumplimiento.

Desafíos internos

- **Los sindicatos:** se constituyeron en un factor determinante en las organizacio-

nes sindicalizadas, con ellos se negocia la retribución salarial, las vacaciones, los periodos de descanso en el trabajo, las condiciones laborales, la seguridad y otras situaciones. El éxito o derrota que se tenga con ellos radica en la habilidad negociadora entre el área de relaciones industriales y la comunicación efectiva que se tenga con ellos.

- **Sistemas de información:** resulta de suma importancia contar con una base de datos que sea oportuna, confiable y segura para mantener actualizada la información de los empleados de la compañía.
- **Imagen de la compañía:** en algún momento se habló de proveer cierto status y orgullo, pertenencia. La imagen de la organización es el reflejo de todas las características y actitudes de los seres humanos que trabajan en ella, la imagen es el resultado de lo que se vive dentro.

Planeación

PHR Planeación de Recursos Humanos, es un proceso utilizado por grandes y pequeñas empresas que le permite determinar la cantidad de personal necesario para cubrir la demanda al interior de sus organizaciones. La planeación se realiza a corto o largo plazo, este método hace posible la planificación de otras actividades en recursos humanos como son la selección, el reclutamiento, entre otros.

Métodos

El modelo no solo calcula las necesidades de personal, describe también los métodos utilizados para encontrarlo en el mercado laboral. Al respecto se tratarán algunos apartados.

- **Demanda:** aunque resulte difícil de creer en ocasiones cubrir la necesidad de personas no es considerable, en ocasiones la oferta laboral es baja, como resultado de factores por lo general externos, cambios en la economía, tratados con otros países, la influencia de la competencia. La influencia en la demanda obedece a factores internos como la planeación estratégica, fusiones, procesos de jubilación, muerte, renovación de plantillas, haciendo que exista mayor o menor probabilidades de rotación de personal y vacantes para cubrir los cargos.
- **Para determinar la demanda** obteniendo datos los más cercanos a la realidad posible, el modelo sigue tres tipos de pronóstico: basado en la experiencia, es decir, personas muy versadas en esta materia establecen la tendencia de los requerimientos; basado en la tendencia, los históricos en el comportamiento del personal es de gran ayuda para el cálculo, así como el conocer la necesidad de empleados en momentos de producción que se consideren como picos; otros factores se pueden identificar necesidades de personal al revisar por ejemplo los presupuestos y analizarlos en ellos es posible encontrar necesidades o sobrantes de mano de obra.
- **Fuentes de reclutamiento:** el reclutamiento consiste en establecer técnicas para atraer candidatos a un proceso de selección de personal. Conociendo la necesidad de calcula en la planeación es necesario encontrar quien cubra las vacantes y para ello existen dos fuentes: internas y externas.

La fuente interna implica una promoción, teniendo en cuenta las habilidades y ca-

pacidades de los empleados es posible que sean ellos mismos los que puedan cubrir las vacantes existentes, se realizarán procedimientos internos para hacer posible el cambio de cargo. Es posible que el área de recursos humanos cuente con herramientas como cuadros de reemplazo en los cuales se determinan sustituciones en determinados puestos de trabajo. Sin embargo, no es posible cubrir vacantes solo con personal interno.

Fuente externa el reclutamiento se lleva a cabo teniendo en cuenta la población que se encuentra fuera de la organización, sin embargo, no se puede perder de vista que resulta complejo en algunas ocasiones encontrar personal y esto obedece a dos factores los cambios en la industria y los sectores y los cambios en la demografía. En cuanto a la industria y los sectores es posible que de acuerdo al movimiento de la economía se depriman o crezcan, ocasionando cambios en la demanda de personal. En cuanto a la demografía se pueden presentar circunstancias de poblaciones muy envejecidas sin mano de obra que pueda cubrir la demanda o por el contrario demasiado jóvenes. En todo caso se hará necesario recurrir a fuentes externas para cubrir faltantes, siendo enriquecedor para la organización pues la oxigena, trae nuevas ideas, formas de realizar las tareas que pueden simplificar procesos, finalmente permite renovar la plantilla.

Diseño y análisis de puestos

El análisis de puestos es de suma importancia si se quiere mejorar la productividad. Se realiza tomando como base el puesto no la persona que la ejecuta y el ideal es recabar toda la información que sea posible sobre lo

que se hace en él. Realizado esto se analiza, organiza y evalúa obteniendo un panorama de las tareas, funciones, responsabilidades y su seguimiento. Es importante contar con una base de datos adecuada para almacenar y mantener actualizados los cambios que se presenten.

La información se obtiene en primera instancia del empleado, pero los técnicos de recursos humanos deben tener un amplio conocimiento de la organización, productos, objetivos, planes a corto y largo plazo, así como su entorno, cargos similares en empresas de la misma industria, informes y estadística de entes gubernamentales. El diseño del puesto de trabajo propiciará la ubicación de los empleados acorde a sus capacidades, determinar niveles de retribución, evaluación, detectará necesidades de capacitación, acondicionar los puestos de trabajo.

En la fase de análisis de puestos serán utilizadas herramientas para recolectar información como la entrevista, el cuestionario, la observación directa y el comité de evaluadores. Con el conocimiento obtenido se realizan las descripciones con los datos básicos del cargo, funciones, responsabilidad, condiciones físicas para laborar, condiciones humanas, desempeño, instancias de aprobación.

El diseño de puestos se encuentra relacionado con los requerimientos de la organización, las condiciones ambientales para desarrollar las tareas y las conductas que debe observar el ocupante del mismo. El diseño crea un puente entre las personas y la empresa siendo su objetivo ubicar a los empleados en los cargos donde realmente se sientan útiles y satisfechos, es tan importante que un mal proceso puede acarrear renuncias, insatisfacción, pérdida de talento.

Los requerimientos de la organización identifican todas las tareas que se pueden realizar en el puesto de trabajo, el flujo de trabajo relacionado con las líneas de producción y finalmente detalla las técnicas utilizadas en el cargo. En cuanto a las condiciones ambientales se deben diseñar puestos que tengan en cuenta habilidades o destrezas específicas necesarias para desarrollar la labor y lo atractivo del puesto para el mercado laboral. Finalmente los requerimientos conductuales determinan si este satisface las necesidades individuales en cuanto a que este sea motivador, ofrezca autonomía, variado y permita la retroalimentación.

Entre las técnicas utilizadas para el diseño de puestos de trabajo se encuentran: simplificación que consiste en reducir las tareas de un puesto de trabajo cuando los requerimientos técnicos no son muy altos, rotación de labores, inclusión de tareas en este punto solo se agregan actividades a las que ya se vienen desarrollando, enriquecimiento del puesto que agrega responsabilidad y control al cargo.

Reclutamiento de personal

El proceso de reclutamiento consiste en atraer a los posibles candidatos a ocupar vacantes en una organización, inicia en la búsqueda y finaliza con la recepción de documentos. El reclutamiento parte de la planeación de recursos humanos.

Como es de esperarse reclutar personal tiene influencias internas y externas. A nivel externo y adicionales a las ya comentadas se puede identificar también que la competencia seguramente se encuentra realizando el mismo proceso en búsqueda de empleados similares a los que requiere la empresa, otro aspecto a revisar es posible que la empresa

experimente cambios en las proyecciones financieras factor determinante en esta fase.

Las formas de reclutar varían, bien se puede presentar alguna persona en las instalaciones de la empresa a la cual desea ingresar por propia iniciativa, respondiendo a anuncios, recomendados por empleados de la empresa, agencias de empleo, agencias especializadas headhuntig o caza talentos, asociaciones de profesionales, sindicatos, agencias de suministro de personal temporal.

Para reclutar es necesario que los candidatos hagan llegar su información mediante formatos de solicitud de empleo, consignando en ellos, datos generales, preparación académica, desarrollo profesional, pasatiempos, referencias.

Selección

Del trabajo realizado en el reclutamiento se eligen los candidatos que se aproximan a las necesidades de la empresa, para que continúen su proceso, en este paso es posible que sufran algo de desgaste debido a la expectativa o ansiedad que genera. La selección es un filtro y de su certeza depende que no se deje ir un candidato muy idóneo y que se contrate alguien que pueda generar impactos negativos.

Está basado en tres pilares, el análisis de puestos, plan de la organización y los candidatos. En cuanto a los dos primeros ya se han revisado en este libro, los candidatos por su parte corresponden a las personas que están dispuestas a ocupar las vacantes y que cumplen con ciertas cualidades y calidad para hacerlo.

El proceso de selección debe claro y transparente libre de sesgos o recomendados, se

debe garantizar que la elección corresponda con las técnicas aplicadas en él.

Se presentan hasta ocho niveles o pasos en la selección de personal, finalmente la cantidad depende de la organización, pero la generalidad dicta los siguientes:

- Recepción de solicitudes.
- Pruebas técnicas.
- Entrevista.
- Verificación de referencias.
- Examen médico.
- Entrevista con el jefe inmediato.
- Descripción del puesto de trabajo.
- Contratación.

Subsistemas de los objetivos personales



Figura 2
Fuente: Propia.

Desarrollo y evolución

En este punto ya se tiene un empleado contratado que acaba de pasar por una serie

de filtros para ingresar a la compañía, su situación de incertidumbre le lleva a hacerse preguntas relacionadas con sus compañeros, jefes, su trabajo y a dudar, es aquí donde el área de recursos humanos debe dar esa primera buena impresión para que el nuevo personal se sienta cómodo y agradado.

Orientación y ubicación

Los nuevos empleados generan altos grados de ansiedad, ésta en ocasiones impide que encajen en la nueva empresa, experimentando un camino bastante difícil en sus inicios. La Orientación o Inducción de personal permite dar pasos más seguros y tranquilos durante el ingreso. En la inducción es posible “socializar” o su equivalente interiorizar y aceptar las normas, valores, filosofía de la empresa, en la medida en que los empleados nuevos se acercan al conocimiento de la organización será mucho mejor su proceso de integración, logrando experimentar satisfacción.

Los programas de inducción son desarrollados por el área de recursos humanos y abarcan temas relacionados con el conocimiento global de la empresa hasta ser específicos como es el caso de dar inducción sobre el puesto de trabajo. El nuevo empleado puede recibir manuales, políticas de compensación, información sobre otras retribuciones, hasta ver películas de la historia de la empresa o cortos de bienvenida. En este proceso por supuesto que participan los jefes de área y los compañeros de trabajo. Aunque existan programas de inducción es posible que se incurra en fallas durante su ejecución, hay que evitar entonces iniciar al empleado con las actividades poco agradables del cargo, o con tareas que no sean propias de su capacidad, así como excederse en la información suministrada. Es necesario rea-

lizar un seguimiento al proceso y dejar registro de este.

La ubicación del empleado consiste en entregarle, asignarle un puesto determinado, generalmente son los jefes de línea los encargados de realizarlo. La ubicación se da esencialmente entre los empleados que han sido promovidos. Las promociones obedecen a diferentes factores como los son los méritos, la antigüedad y mejoran las condiciones de los empleados, los movimientos internos de personal contemplan también las transferencias que son simplemente el paso del empleado de un departamento a otro o de un puesto a otro sin que esto signifique modificaciones en sus retribuciones. Se debe informar a los empleados son los planes para cubrir las vacantes que se vayan presentando dentro de la compañía mediante comunicados, tableros, periódicos, medios de comunicación interna.

Dentro de la ubicación también se tienen en cuenta las separaciones consistentes en la determinación de la empresa de terminar la relación laboral con el empleado, las renuncias en las cuales es el empleado quien finaliza dicha relación y los despidos ocasionados por faltas graves por parte del empleado.

Capacitación y desarrollo

La capacitación se puede dar a todo nivel, desde los empleados nuevos quienes a pesar del programa de inducción aún la requieren, hasta los empleados antiguos ya

que puede obedecer a actualización, practicar mejores formas de ejecutar sus tareas, entre otras, la capacitación suele dejar huellas sirve para toda la vida laboral. En tanto el desarrollo tiende a preparar a las personas para asumir nuevas responsabilidades y potenciar sus habilidades.

La adquisición de nuevos conocimientos experimenta un inusitado auge en las organizaciones, cada vez más las personas reaccionan a la necesidad de estar mejor preparados, de asistir a la universidad, de tomar cursos, trayendo consecuencias satisfactorias en todo sentido, en primer lugar para la persona que la recibe al convertirla en un empleado calificado, mejora su toma de decisiones, lo hace líder, produce satisfacción personal, mejora la comunicación, en segundo lugar a las organizaciones aumentan su rentabilidad, productividad, status, es un agente motivador, evita costos de consultores externos, entre otros.

Antes de dar inicio a un programa de capacitación y desarrollo la persona responsable en el área de recursos humanos debe evaluar los objetivos a alcanzar de acuerdo a las necesidades personales y de la organización. Una vez realizado el diagnóstico se continúa con una secuencia de pasos para llevarlo a cabo y que sea efectivo, la capacitación se puede dar por personal de la empresa o personas externas.

Esta es una ilustración de los pasos que se adoptan en un proceso de capacitación y desarrollo para este modelo de gestión:

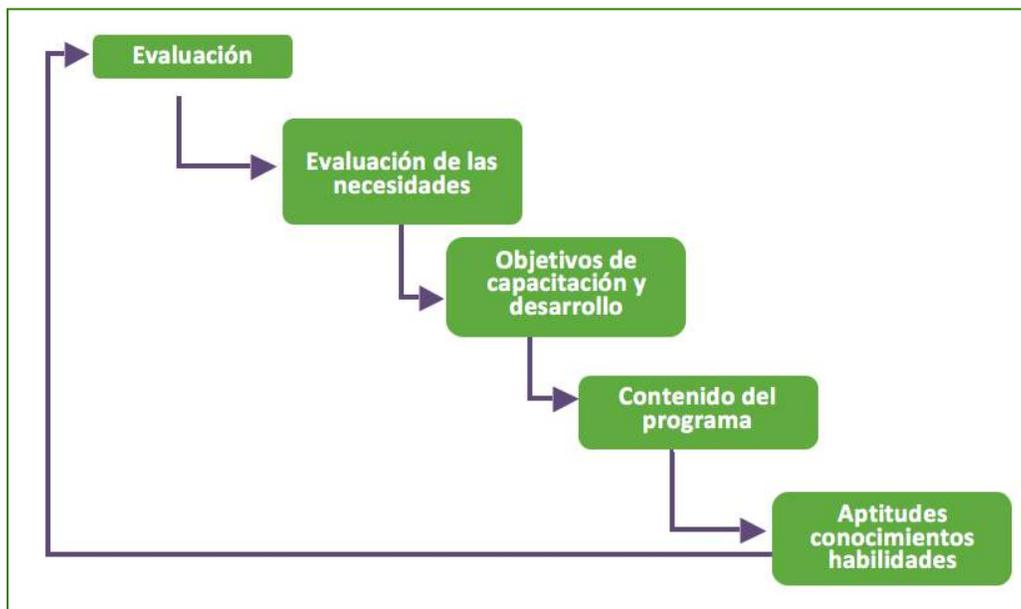


Figura 3. Pasos para desarrollar un programa de capacitación y desarrollo
Fuente: Propia.

Se debe recordar que un programa de capacitación implica costos y estos se deben recuperar en el tiempo, ahí radica la importancia de desarrollarlo en forma correcta, se dará prioridad a los cargos que son neurálgicos, es posible también capacitar personal cuando se presentan fallas repetitivas en un proceso para enseñar a realizarlo correctamente, también es funcional ante algún cambio tecnológico, cambios en la estrategia de la empresa y evitar la obsolescencia del personal.

Entre las técnicas para capacitar personal suele utilizarse, la rotación de puestos, conferencias, videos, instrucción en el área de trabajo, relación experto-aprendiz, estudio de casos, escenarios, capacitación programada con el uso de lecturas, por ejemplo.

Los programas de capacitación deben ser evaluados, en primer lugar se establecen normas de evaluación, se realizan evalua-

ciones de diagnóstico sobre el tema de la capacitación, se realizará una evaluación al final para comparar con la anterior y determinar si hubo resultados, seguimiento de la transferencia de conocimiento al puesto de trabajo, para realizarlo se pueden revisar las evaluaciones de desempeño.

Plan de carrera

Existen términos clave en la planeación de carrera. Una carrera profesional está conformada por todos los puestos que ha desempeñado la persona en su vida, la historia laboral se compone de su recorrido por las compañías en la cuales ha estado, funciones, cargos, responsabilidades, objetivos profesionales corresponde a los logros profesionales a los cuales se aspira alcanzar y finalmente el desarrollo profesional que comprende las acciones que se emprendan para mejorar y alcanzar los objetivos. En este orden de ideas es el empleado quien

toma las decisiones respecto a lo que desea hacer y su progreso, no es el área de recursos humanos la que definirá su orientación profesional, solo prestará apoyo.

El plan de carrera debe expresar flexibilidad ajustándose a las necesidades del empleado y el enfoque que dé inicio a los programas de profesionalización. Estos planes están dirigidos principalmente a ejecutivos y jefes por resultar realmente costosos.

Por su parte el desarrollo profesional es iniciativa del empleado y parte del plan de carrera y de su deseo por lograr un mayor desempeño. El desarrollo guarda relación también con hacerse notar por las personas que toman las decisiones para lograr promociones, esto se puede lograr mediante la participación activa del empleado en comités, elaborando informes, el ideal es que conozcan su trabajo. Otro aspecto del desarrollo tiene que ver con los mentores son personas con bagaje en la empresa que pueden aconsejar, orientar especialmente a los empleados jóvenes.

El desarrollo del personal debe contar con el apoyo de la gerencia, es difícil encontrar especialmente en la cultura occidental el reconocimiento de las personas valiosas así como impulsarlas para que puedan crecer, ascender dentro de las instituciones. Es necesario que el empleado también conozca su desempeño mediante la retroalimentación y finalmente tener conocimiento de los procesos de promoción.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un sistema formal que permite medir el rendimiento de los empleados y que genera retroalimentación, cuando esta no es satisfactoria se tomarán las medidas correctivas del caso y cuando esta excede las expectativas se procederá a estimular al empleado.

Este procedimiento puede resultar altamente ventajoso para la organización y el empleado, aunque también podrá dejar expuestas falencias.

A continuación, se muestran las ventajas de realizar una evaluación del desempeño.

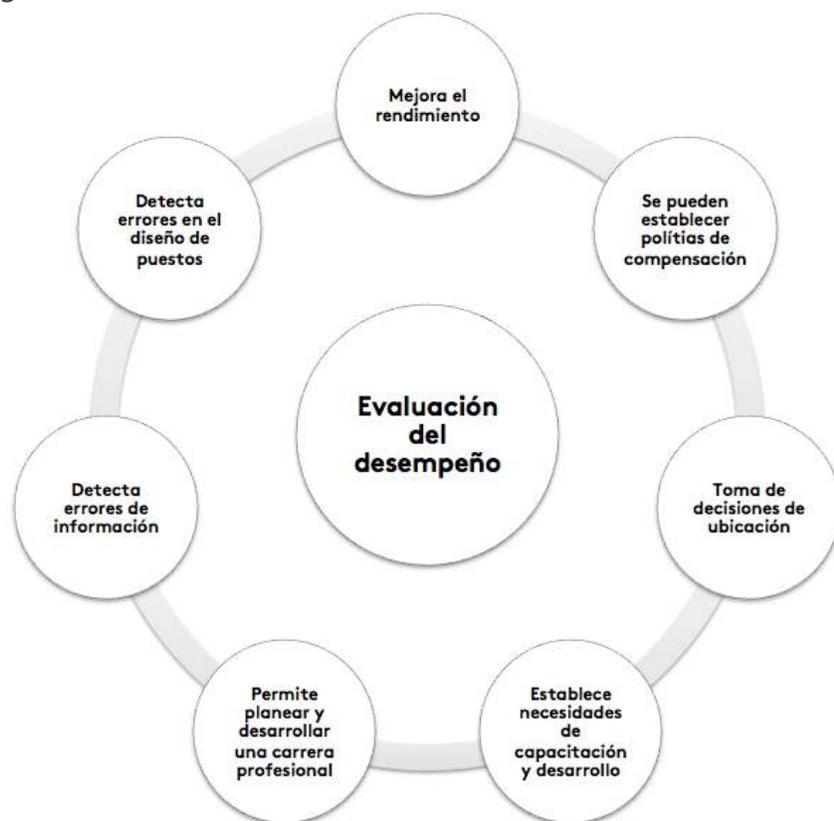


Figura 4. Ventajas de la evaluación del desempeño

Fuente: Propia.

La evaluación de desempeño es desarrollada por el departamento de recursos humanos y sus niveles de evaluación pueden variar de acuerdo a los cargos, así que sería diferente para un gerente, supervisor, operario. La puntuación de la evaluación la realiza generalmente el supervisor o jefe inmediato del evaluado.

Compensación y retribuciones

Compensar y retribuir no consiste solamente en pagar un salario por la prestación de un servicio, va más allá al incluir, incentivos, servicios, protección, riesgos, entre otros, que se desarrollarán en esta sección.

Compensación

Contraprestación que se recibe por desarrollar alguna labor, debe estar atada a la satisfacción por la obtención de lo justo y por esto deben esforzarse los departamentos de recursos humanos evitando rotación de personal, que conllevaría a realizar procesos de selección, reclutamiento, costoso para la empresa.

Un sistema de compensaciones busca llegar a objetivos muy puntuales, adquirir personal cualificado, retener personal en la compañía, equidad en los pagos, es decir, que este se encuentre acorde con la labor desempeñada, ser incentivo para el desempeño, controlar los costos y cumplir con las normas legales.

Uno de los factores a precisar es la evaluación de puestos, de acuerdo con esta se establecerán las bases salariales, teniendo en cuenta la ubicación, responsabilidades, habilidades, condiciones laborales. Se utilizarán diferentes métodos de valoración como son: la jerarquización, graduación consis-

tente en asignar un grado a cada puesto en apariencia determinando que los puestos más importantes recibirán mayor salario, comparación por factores un comité evaluador se encarga de comparar los factores que componen cada puesto con otro siendo estos la responsabilidad, capacitación, esfuerzo físico, mental y condiciones; por último el sistema de puntos como sistema muy utilizado asigna puntos a una serie de factores señalados como esenciales, es un sistema complejo pero bastante preciso.

Es común también realizar estudios comparativos de sueldos y salarios tomando como base el mercado laboral.

Retribuciones

Corresponde a los incentivos que las organizaciones otorgan a sus empleados vinculando la compensación y el desempeño como estímulo a su labor. Los incentivos también pretenden reducir costos de compensación, lograr identificación por parte del empleado, incrementar el trabajo en equipo y generar sentido de pertenencia.

En el sistema de incentivos se encuentran paquetes como el descrito a continuación:

- Participación en las utilidades de la empresa (método no tradicional).
- Incentivos por unidades producidas.
- Bonos de producción, se otorgan por exceder las metas propuestas.
- Comisiones.
- Curvas de madurez, aparecen cuando un empleado muy calificado y profesional llega a su límite de promoción, en este caso para incentivarlo se realizan ajustes a las clasificaciones superiores en cuanto a madurez

y experiencia, así este empleado quedará en un nivel muy superior, uno sobresaliente en un nivel más bajo y continuará la secuencia.

- Aumento por méritos.
- Compensación por especialización.
- Incentivos no financieros especialmente otorgados a los ejecutivos de la compañía.

Prestaciones y servicios al personal

Se ha hablado que existe otra forma de compensar sin constituir salario, aunque bien es cierto que este tipo de contraprestaciones es muy intenso en otras culturas diferentes a la Latinoamericana donde el componente salarial sigue siendo muy fuerte.

Cabe aclarar que las prestaciones y servicios son un derecho adquirido en el momento en que se ingresa a la organización y no se encuentra limitadas por el desempeño o la jerarquía, entre otros factores. También es importante tener presente que las prestaciones cumplen una función ante todo social especialmente en Latinoamérica, donde la población enfrenta grandes dificultades ante el acceso a la salud, desnutrición, corrupción y desastres.

Respondiendo a estas necesidades las organizaciones conceden prestaciones así:

- Pólizas de seguros: relacionadas con la salud o la vida.
- Otorgan días feriados y vacaciones.
- Ausencias pagas o no pagas.
- Actividades deportivas.
- Horarios flexibles.

En el campo de los servicios:

- Servicios de cafetería y restaurante.
- Apoyo a la educación.
- Servicios financieros.
- Servicios sociales.

Subsistemas de los objetivos funcionales

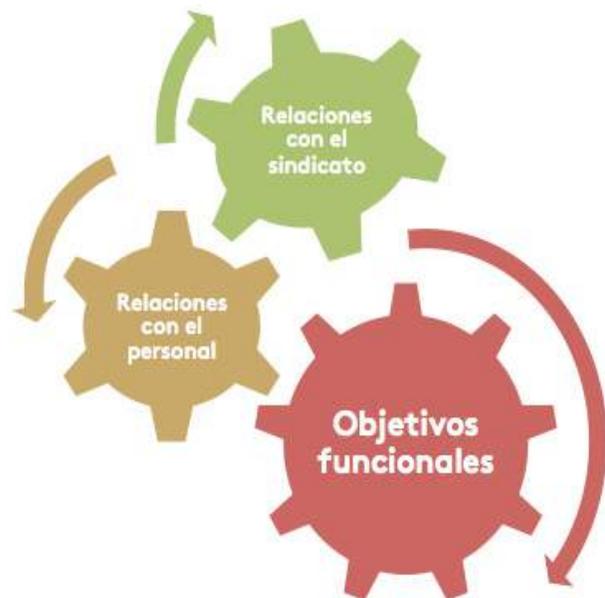


Figura 5
Fuente: Propia.

Calidad de vida

La calidad de vida en una empresa se expresa en el ambiente, se percibe en la respiración, catalogándose como bueno o malo. La mayoría de las empresas no se interesan por escuchar las ideas que traen sus empleados, su postura es pasiva, tonándose en sitios donde no impera Guerra mundial existió una nación que surgió después de ser devastada y sin contar con recursos, Japón. Japón se ha convertido en un ícono con respecto a la gestión empresarial y abanderado de la calidad total. Ante su espectacular de-

sarrollo las organizaciones de otros países y continentes han tenido que asumir nuevas posturas que les permitan encontrarse a la par con la mencionada cultura del “Sol Naciente”. Por este motivo adelantan planes que mejoren la calidad de la vida laboral de sus empleados.

La calidad en la vida laboral la juzga el empleado y pone en de presente su actividad en la empresa. A la luz de lo indagado se concluyó que a largo plazo la productividad se encuentra influenciada por la calidad de vida la laboral y que las personas se sienten satisfechas en sus actividades cuando estas aportan realmente crecimiento a la compañía y no se conforman simplemente con cumplir las labores que le fueron asignadas.

La principal práctica para mejorar el entorno laboral es mediante la participación activa de los empleados, el sentido de pertenencia, la toma de decisiones son elementos clave, pero esta contribución debe ser amplia, respondiendo a nuevas formas de hacerlo.

Técnicas para mejorar la calidad del entorno laboral

Ya se han visto algunos enfoques que instan a la participación de los empleados, las entrevistas, los cuestionarios, las evaluaciones de desempeño, a pesar de los esfuerzos, se hacen insuficientes esto hace que surjan nuevas ideas y líderes que orientan las compañías. Es necesario hablar nuevamente de Japón, país que pese a su devastación ha surgido y lo ha hecho centrado en un propósito “la calidad”, idea que desarrolló con la ayuda de algunos estudiosos estadounidenses Jurán y Deming y que posteriormente fue adoptada por Occidente, esta tendencia fue el origen de nuevas formas de adminis-

trar los recursos humanos. En este modelo se enfatiza en las siguientes

Círculos de calidad

Los círculos de calidad son reuniones organizadas por un grupo de empleados y un líder en las cuales se identifican y se buscan las soluciones a los problemas que surgen en el diario vivir de la organización. Tienen su origen en Japón y allí nacieron bajo del nombre d “círculos de control de la calidad”, posteriormente fueron adoptados por otras culturas con el nombre que da inicio a este párrafo.

Los círculos de calidad tienen tres características:

- A ellos se asiste de manera voluntaria, tanto del líder como del resto del grupo.
- Existe capacitación para la creación de los grupos, en las cuales se imparte teoría respecto de sesiones de grupo, solución de problemas, liderazgo.
- Los problemas de análisis y discusión son de libre elección de los círculos, no son impuestos por la organización, aunque esta puede realizar sugerencias.

Entre las herramientas utilizadas por los círculos de calidad para identificar y buscar soluciones se encuentran:

- Brainstorming: que traduce tormenta de ideas, inicialmente el grupo emite una serie de apreciaciones de forma libre y espontánea.
- Análisis de Pareto: esta herramienta utiliza el código de barras como forma gráfica de representación. En ella

se buscan las causas de mayor a menor relevancia de los problemas tratados.

- Diagrama de causa y efecto: o espina de pescado, consiste en trazar una línea horizontal y a modo de espina de pescado trazar líneas transversales que caigan sobre esta, cada línea identifica un problema y sus causas.
- Estadística: se enseña a los operarios a utilizar técnicas de muestreo, probabilidad y medidas de tendencia.

Esta técnica activa la participación del personal, el cual se siente absolutamente motivado y genera soluciones. Estas soluciones pueden ser tomadas o no por la Dirección y se deben encontrar enmarcadas en un análisis de costos (sobre este asunto también se capacita), generalmente las ideas son acogidas en un 80%, aunque puede suceder que empresa empiece a rechazar las propuestas llevando a la desaparición de estos círculos.

El costo para la creación de los círculos de calidad se puede originar en la capacitación, pero este se ve rápidamente recuperado cuando se producen soluciones a problemas sensibles para la empresa.

Sistemas socio técnicos

Esta técnica busca reducir la monotonía y el tedio de los empleados especialmente en los trabajos que son repetitivos como es el caso de las líneas de montaje, introduciendo variantes en el desarrollo de las actividades como la rotación en los puestos de trabajo, el ensamble de piezas completas a cambio de el acoplamiento de una sola pieza, combinación de actividades.

Se introduce el concepto de la ergonomía que estudia la relación existente entre la actividad física de un trabajador y su relación con el puesto de trabajo. Su estudio permite en las organizaciones liberar al operario de actividades como agacharse repetidas veces, levantar pesos, uso de herramientas que puedan ocasionar lesiones y mermas en la producción.

Este enfoque produce cambios profundos en la vida laboral y en las relaciones interpersonales.

Cooparticipación

Implementada en Alemania occidental, esta técnica busca la participación democrática al buscar reuniones entre la gerencia y los obreros. Se pretende en estas sesiones que los trabajadores obtengan voz y voto mediante sus representantes.

Comunicación en la empresa

La información es esencial y universal, todos los seres humanos necesitan de ella, además su poder es manifiesto. Para las organizaciones como sistemas abiertos el flujo de esta es importante pues de allí se derivan decisiones. La información viaja mediante la comunicación manifestándose como formal o informal, abarcando a toda la empresa no solo a unos grupos, en las organizaciones muy pequeñas suele tenerse comunicación de tipo informal, mientras en las grandes corporaciones la comunicación puede ser mixta. Para manejar estos estilos de comunicación existen dos sistemas: Descendente y Ascendente. Debe ser claro para el área de recursos humanos que en la transmisión de información pueden surgir barreras, que es importante generar espacios de retroalimentación y conocer los sistemas a fin de

cerrar brechas y lograr que los mensajes lleguen de forma clara y efectiva.

Sistemas de comunicación descendente

Los departamentos de recursos humanos ponen a disposición de la organización sistemas de comunicación a fin de llegar a todos sus ámbitos. Los sistemas de comunicación descendentes se originan de arriba hacia abajo en orden de la escala jerárquica y tienen como objetivo influir, informar, comunicar sobre la toma de decisiones.

- Periódico: el periódico resulta muy efectivo como medio de comunicación especialmente en organizaciones donde la plantilla es muy grande. En este medio es posible informar sobre ascensos, vacantes, temas de interés para la empresa, dar a conocer políticas. Para escribir en un periódico es imprescindible tener especial cuidado con el estilo, la forma, las ideas que se transmiten, para que no surjan confusiones, interrogantes e inclusive evitar el caer en ridículo ante los planteamientos. Un editor resulta de gran ayuda.
- Folletos sobre temas específicos: los folletos tratan temas específicos como: inducción, políticas, retribución, reglamento, descripción de puestos de trabajo o situaciones coyunturales que se estén viviendo, por ejemplo un cambio en la estrategia.
- Medios audiovisuales: incluyen medios auditivos y visuales en especial los televisores, el poder sincronizar un sonido con una imagen en primer lugar genera un fuerte impacto y en segundo lugar un alto grado de recordación. Es posible ahora encon-

trar en las empresas estos medios en los cuales circulan videos, así como circuitos cerrados de televisión.

Sistemas de comunicación ascendente

El sentido en este sistema de comunicación es de abajo hacia arriba, de un nivel jerárquico más bajo a uno más alto, el estilo formal se producirá a medida que se asciende en la escala. Entendiéndose que el estilo formal se apega a la norma en el escrito, es de carácter oficial, mientras el estilo informal es menos complicado, es más un voz a voz, un comentario, sencillo y hasta social.

- El rumor: el rumor es un estilo de comunicación informal al que el área de recursos humanos debe hacerle seguimiento por varios factores: puede ser motivador o destructivo, proporciona información que a futuro puede resultar valiosa, de fácil divulgación, el lenguaje es fluido, y existe la espontaneidad en su transmisión. Este sistema de divulgación no es controlable, existe en sí mismo y puede traspasar las barreras de la organización saliendo a su entorno. El seguimiento se dará para generar espacios de retroalimentación y confianza, es mucho mejor conocer la información que circula entre empleados, departamentos, para conocer el sentir, la percepción, el error o los aciertos y encaminar acciones que frenen ansiedades si estas se presentan.
- Programa de quejas: pueden surgir conflictos entre el jefe y el empleado y romperse la comunicación, en este caso el empleado se encuentra en todo el derecho de apelar a otra ins-

tancia para que le apoye en la solución de sus problemas y las áreas de recursos humanos han creado el mecanismo de quejas. Una queja es de carácter formal, se debe comunicar por escrito y el departamento de recursos humanos procederá a realizar la investigación del caso y generar la posible solución.

- Reuniones de establecimiento de diálogo: en estas reuniones se busca la participación reuniendo a gerentes con personal de jerarquía inferior, la tendencia es que en ella se presenten las quejas o reclamos a que haya lugar. Pueden resultar no tan efectivas ya que pueden abrir brechas y prestarse a reclamos de toda índole, sobre salarios, prestaciones y nunca acabar.
- Programa de sugerencias: los empleados deben encontrarse abiertos a hacer propuestas y comunicarlas. En este sistema el tipo de comunicación es formal y debe cumplir con tres elementos constitutivos, generación, evaluación y aplicación, de no darse alguno de ellos pierde su efecto. Las sugerencias se radican con el jefe inmediato quien la avala y la hace llegar a recursos humanos allí se evalúa con las instancias que la involucren, se hace seguimiento y se emite un concepto que debe ser comunicado por escrito al empleado. Si se acepta es importante hacer un reconocimiento a quien la presentó. También se debe cuidar de dar trámite a las sugerencias, de no hacerlo se pierde la motivación.

- Encuestas de actitudes: persigue conocer la percepción que tienen los empleados frente a la organización, se pueden realizar mediante encuestas o entrevistas. La organización debe dar a conocer los resultados de este procedimiento, retroalimentar y además buscar acciones en las áreas donde se hayan detectado problemas para aplicar los correctivos. En realidad, este proceso solo se debe utilizar en las organizaciones que están dispuestas a cambiar.

Asesoría al personal

La asesoría busca ayudar a un empleado en el análisis y solución de un problema que pueda estar atravesando. El estado emocional de un empleado es importante su capacidad de influencia puede afectar a toda un sección o departamento. No hay que olvidar que el empleado es un ser emocional y en ocasiones se hace complicado manejar circunstancias que desbordan sus capacidades, razón por la cual se brindan estos espacios de asesoría.

Los departamentos de recursos humanos realizan programas que se llevan a cabo bien dentro de la institución o recurriendo a entes externos, los temas discutidos en ellos forman parte de la confidencialidad del empleado y los asuntos a compartir también. Él tiene la potestad de elegir hasta donde quiere o puede ahondar en su problemática personal. Un programa de asesoría tiene funciones específicas: libera tensión en el empleado, orienta sobre sus acciones, reafirma si el camino tomado es el adecuado y reorienta produciendo cambios en la imagen, estima, escala de valores.

Este método es de tres tipos:

- **Asesoría normativa:** en este tipo de asesoría se escucha la problemática del empleado, se analiza la situación con miras a tomar una decisión conjunta sobre la solución, finalmente se sugiere indirectamente al empleado las acciones que debe seguir. El consejo surge como técnica con el riesgo de que el empleado quiera o no seguirlo. No ofrece cambios profundos o reorientación.
- **Asesoría receptiva:** la asesoría receptiva es el sentido opuesto de la normativa, en esta se escucha a la persona se alienta a exponer todo su problema, entenderlos y solucionarlos. Este método si trae cambios, reorientación y libera gran carga emocional. El proceso se centra en el empleado, es costoso y el asesor es externo.
- **Asesoría participativa:** el proceso se centra en el asesor y en el empleado, quienes exploran el problema y buscan la solución, es un punto intermedio. Los espacios son participativos, de dialogo e intercambio de experiencias, incluso el asesor puede ofrecer información sobre determinados asuntos, es mucho más amplia y conjunta, también más aceptada por los empleados.

Disciplina

Es una acción de tipo administrativo que busca hacer que los empleados cumplan las normas, corrigiendo y moldeando su conducta. Pretende encausar las actividades,

fomentar la cooperación y mejorar el desempeño.

- **Disciplina preventiva:** este concepto es el que debe interiorizarse, el departamento de recursos humanos debe velar por la implementación de la autodisciplina sin necesidad de supervisión o de obligación. Para lograrlo dará a conocer la normatividad, los reglamentos a fin de evitar desviaciones, siempre utilizando un lenguaje positivo, no impositivo.
- **Disciplina correctiva:** surge cuando se presenta una desviación y se rompe una regla, va sujeta a una sanción iniciando en el supervisor inmediato y escalando en la estructura jerárquica. Busca ser equitativa al explicar a toda la organización que las normas se deben cumplir, evita desviaciones futuras, desalienta a los demás en la ejecución de acciones similares.
- **Disciplina progresiva:** la mayor parte de las empresas aplican sanciones que se van haciendo fuertes en la medida en que se sigue incurriendo en faltas, dan al empleado la oportunidad de enmendar errores antes de tomar acciones definitivas. Pueden iniciar desde una amonestación verbal, hasta la finalización del contrato.

La principal y más fuerte consecuencia ante una falta disciplinaria es la terminación del contrato de trabajo.

En general las normas disciplinarias se encuentran restringidas por el gobierno o por los sindicatos, en el último caso se esté afiliado o no la cobertura favorece a toda la comunidad.

Algunas medidas disciplinarias que causan rechazo o conflicto:

- Restricción por la raza, sexo, religión.
- Restricción a la libre y legal asociación o actividades sindicales.
- El no aceptar tareas o labores que puedan deteriorar la salud.
- El no aceptar tareas que impliquen actos ilícitos.

Las normas deben ser justas, claras, legales e igualitarias.

Relaciones con el sindicato

Los empleados tienen derecho a asociarse en instituciones denominadas sindicatos. Cuando esto sucede la organización y el sindicato deben llegar a negociaciones logrando llegar a un acuerdo que permita el cumplimiento de derechos y deberes para ambas partes. Esta actividad no se aparta del departamento de recursos humanos al contrario puede integrarse como agente activo y sus aportes suelen resultar valiosos y prevenir errores.

La historia de los sindicatos inicia en el siglo XIX, con la Revolución Industrial muchas empresas obligaban a sus empleados a trabajar extensas jornadas laborales en condiciones bastante precarias y con remuneraciones muy bajas. Ante este panorama los obreros especialmente empezaron a realizar peticiones y protestas buscando una mejora en sus condiciones, estableciendo pequeñas agrupaciones denominadas sindicatos que con el tiempo fueron creciendo y adoptando posturas fuertes. Las leyes trataron de disiparlos pero poco se logró y en los inicios del siglo XX existían con la legalidad que se les debe permitir, aunque tengan detractores y

acusaciones tan complejas como haber llevado a pique empresas, es cierto que a ellos se debe la reducción de la jornada laboral, el disfrutar de prestaciones, la prohibición de la mano de obra infantil en los empleos. Los sindicatos modernos nacieron en Gran Bretaña y Estados Unidos.

Es tan fuerte su incidencia que pueden conducir a un cese total de labores cuando consideran que situaciones inaceptables en contra del bienestar de los empleados se están llevando a cabo en la organización. Por supuesto este cese trae consigo consecuencias para ambas partes, se paraliza la producción, se dejan de pagar salarios y como es de esperarse los competidores salen muy beneficiados en estas coyunturas. Este es el panorama que ninguna empresa quiere enfrentar siempre se propende por llegar a la negociación

Negociaciones colectivas

Las negociaciones colectivas se dan en tres fases:



Figura 6

Fuente: Propia.

- Preparación para la negociación: involucra una etapa de investigación en la cual se establecen demandas y peticiones de ambos lados. Se parte de la inflación y de negociaciones sindicales de la misma industria. En segundo lugar se establecen en conjunto las nuevas peticiones y las que hayan quedado pendientes en negociaciones anteriores, se hace un plan de negociación teniendo en cuenta las contraofertas y se designa un grupo negociador. En tercer lugar se busca la aprobación de la gerencia, la cual se puede dar o no. En cuarto lugar se prevé la huelga esta es la instancia a la que no se debe llegar, pero hay que tenerla en la mira. De presentarse una huelga es necesario buscar maneras adecuadas de mitigar el impacto con clientes, proveedores e intentar llegar rápidamente a un restablecimiento de actividades.
- Negociación: durante esta fase se abordarán asuntos relacionados con los salarios y lo que estos conlleven, horarios de trabajo y el trato hacia los empleados, incluyendo servicios, seguridad. La negociación se llevará a cabo por parte de persona experimentada en estos asuntos generalmente la alta gerencia se abstrae de este punto. Debe realizarse en privado, se partirá de los puntos más sencillos a los más complejos, el llegar a consenso en los puntos sencillos puede hacer que la contraparte ceda en los demás temas, evitar los no rotundos, ser parco en las concesiones no dar todo en la primera reunión porque no se tendrán herramientas de negociación después, realizar contraofertas en los momentos más

pesados puede resultar una salida, aplicar la justicia, hay que respetar la normatividad y apegarse a las leyes del país donde se negocie. Terminada la fase negociadora y de llegarse a un acuerdo se llega a la Convención Colectiva de Trabajo esta debe ser aprobada y firmada por la gerencia general y el sindicato. Acuerdo aprobado.

- Administración: la convención colectiva involucra muchas áreas de administración de personal de la organización hasta puede restringir algunas acciones originadas básicamente por las cláusulas contempladas en el contrato y por la misma negociación. Existen tres mecanismos para contrarrestar estas limitaciones el recurso de la demanda, el recurso de la huelga y la queja. Cualquiera de las partes puede recurrir a por lo menos de estos recursos y obviamente el sindicato al tercero la huelga. Es importante aclarar que esto se puede dar aun habiendo llegado a un acuerdo. Un sindicato puede presentar quejas de tres tipos legítimas cuando se ha vulnerado el acuerdo, imaginarias cuando considera que existen inconsistencia aunque la administración esté cumpliendo y de carácter político muy difíciles de solucionar y se dejan generalmente en manos de los negociadores. La actividad de recursos humanos en respecto a este punto puede darse en el sentido de tomar las quejas que estén en sus manos, darles curso y solucionarlas.

Las relaciones con el sindicato deben ser siempre cordiales, enmarcadas en la honestidad y la confianza, evitando en todo

momento la hostilidad y promoviendo espacios de cooperación. Al sindicato poco le interesa si la rentabilidad de la empresa aumenta, su objetivo es velar por el bienestar de los empleados, el punto de equilibrio en recursos humanos está en encontrar la fórmula que permita lograr ese bienestar pero que también revista beneficios para la compañía.

Subsistemas de los objetivos sociales



Figura 7
Fuente: Propia.

Los integrantes del departamento de recursos humanos y las técnicas aplicadas por él para administrar personal no son infalibles, razón por la cual se debe realizar una evaluación exhaustiva de todos sus procesos con el apoyo de la Auditoría. Una Auditoría no basada únicamente en verificar como están funcionando los subsistemas, debe realizarse con miras a concluir si el apoyo a la organización en realidad está aportando, a minimizar errores, una falla en el plan de recursos humanos puede llevar a desenlaces desastrosos para la empresa, a renovarse ya que pueden existir prácticas que están centradas en hechos pasados y finalmente a obtener retroalimentación.

Áreas y aspectos a auditar

La auditoría abarca todas las áreas tratadas en este libro y al propio personal encargado de administrar los recursos humanos, se puede decir que es un termómetro y mide la efectividad.

En un proceso de auditoría se deben abarcar los aspectos de mayor interés como son:

- Identificar al responsable de la actividad.
- Determinar los objetivos.
- Verificar políticas y procedimientos.
- Hacer muestro de registros para verificar que se siguen las políticas y procedimientos.
- Realizar un informe de los hallazgos.
- Realizar un plan de acción para corregir desviaciones.
- Hacer seguimiento al plan de mejora.

Técnicas de auditoría

Las investigaciones en un proceso de auditoría solo pretenden lograr un mejor desempeño del departamento de personal. Entre las técnicas más utilizadas están:

- Enfoque comparativo: se audita un área y se compara con un análogo identificando desviaciones. Se utiliza para comparar programas y actividades.
- Consultor externo: el área busca un consultor experto. Aquí se pueden tomar como parámetros resultados obtenidos en otras compañías que son publicados en medios especializados.

- Estadística: a partir de información recolectada se realizan estadísticas contra las cuales se hacen evaluaciones posteriormente, identificando desviaciones.
- Retrospectiva: mediante muestras obtenidas del sistema de evaluación se identifican desviaciones relacionadas con políticas de la empresa y disposiciones legales para determinar si se cumplen o por el contrario se omiten.
- Enfoque por objetivos: a partir de los objetivos planteados se determina el nivel de cumplimiento, los esfuerzos se centrarán en las áreas que resulten ineficientes.

Existen diferentes instrumentos de investigación de las actividades realizadas por el personal, las herramientas utilizadas en un proceso de auditoría son:

- Entrevistas.
- Encuestas de opinión.
- Análisis de registros.
- Experimentación.
- Información externa.
- Evaluación de quejas y reclamos.

Informe de auditoría

El informe es un documento que describe los hallazgos detectados durante la evaluación. Este contiene tanto los aspectos positivos como los negativos y las recomendaciones sobre las acciones a emprender. Se informe puede contener varias partes, una dirigida a la alta gerencia, otra a los gerentes de línea y la tercera a los gerentes de personal. El informe no solo puede encontrar desviaciones en cuanto al personal, también

las hay por parte de la compañía respecto a políticas, procedimientos, compensación, capacitación, estas áreas también requieren retroalimentación.

El informe se constituye en un elemento valioso, permite la visión de la organización de forma objetiva y no bajo presunciones, esto centrará los programas y actividades del área de recursos humanos, de igual manera permite fijar parámetros para evaluaciones futuras.

Ventajas y riesgos del modelo

Ventajas

- Incluye el entorno dentro del modelo e inicia tratando temas relacionados con los desafíos a los que se ven expuestas las organizaciones.
- Define la compensación más allá de la obtención de un salario justo incluyendo las prestaciones y los servicios al personal como puntos fundamentales.
- Plantea la protección del personal ante riesgos, así como la prevención de enfermedades profesionales.
- Da protagonismo a la auditoría como elemento que brinda retroalimentación a la organización.
- Pretende una participación más activa de los empleados dentro de la organización al facultarlos para expresar sus ideas y opiniones de una manera abierta y libre.

Riesgos

- Quizá el riesgo a resaltar en este modelo es que no cuenta con una proyección estratégica de los recursos humanos.

Modelo de gestión de Idalberto Chiavenato

Este modelo de gestión plantea una relación de dependencia existente entre las personas que necesitan de la organización para suplir sus necesidades y alcanzar sus metas y las organizaciones que necesitan de las personas para operar, producir, atender, competir y alcanzar sus objetivos estratégicos, esta relación tan estrecha solo pue-

de traer como consecuencia una ganancia recíproca. El planteamiento es simple una persona sola no puede alcanzar sus metas por mérito propio, no cuenta con todos los recursos, las organizaciones no existen sin el motor que las impulse "la gente", esta integración hace posible el desarrollo y crecimiento de ambas partes.

Cada integrante de esta simbiosis tiene objetivos muy claros y definidos:



Figura 8. Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill
Fuente: Propia.

Las empresas propician la unión de varias personas aprovechándola para que trabajen en conjunto. La visión estratégica empresarial moderna abarca no solo a los emplea-

dos incluye a otras personas consideradas como grupos de interés o también llamadas en lengua inglesa como los stakeholders, grupos tanto internos como externos.

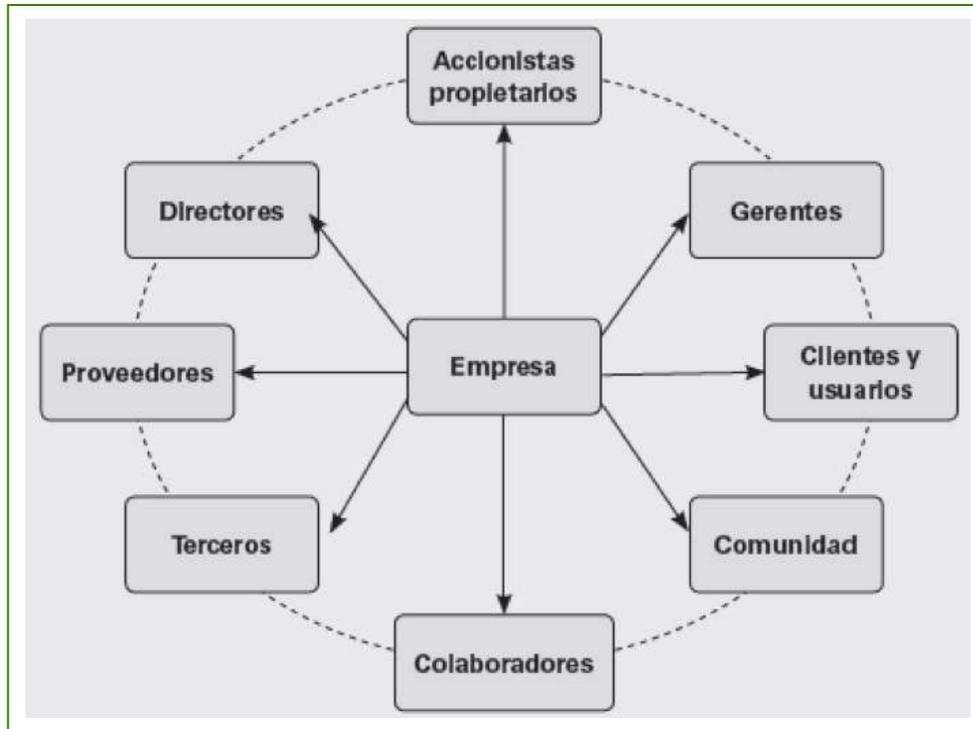


Figura 9. Los grupos de interés de Chiavenato
Fuente: Propia.

Estos grupos aportan acorde a su actividad, así, los accionistas contribuyen con el capital, el riesgo, los proveedores con las materias primas, insumos, tecnología, los clientes y consumidores con la adquisición del producto, la administración con esfuerzo la orientación, los empleados con el trabajo, habilidades, conocimiento, en la medida que cooperan esperan obtener un beneficio sea en utilidades, ganancias, calidad, salarios, etc., ninguno es más importante que otro. Si bien es cierto hasta hace un tiempo se consideraba que los de mayor importancia en las empresas eran los accionistas en la actualidad se ha llegado a la conclusión que para crecer y mantenerse es necesaria

la participación de todos y la creación de verdaderas alianzas.

Principios y características

Nueva visión y objetivos

En este contexto las personas dejan de ser consideradas únicamente como “recursos” en las empresas cosificados y codificados para convertirse en socios proveedores de conocimientos, trabajo, habilidades constituyendo su capital intelectual.

La nueva administración de recursos humanos propuesta se centra en las personas vistas como:



Figura 10. Nueva visión de la Administración de Recursos Humanos centrada en las personas
Fuente: Propia.

Los objetivos de la Administración de Recursos Humanos que en adelante se relacionará con ARH se centrarán en:

- Respalda a la organización para que alcance los objetivos y realice su misión.
- Lograr ventajas competitivas mediante la creación y desarrollo de competencias de la fuerza laboral.
- Proveer a la organización personas capacitadas y motivadas.
- Incrementar la satisfacción y desarrollo de las personas.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Gestionar el cambio.
- Promover el actuar ético y socialmente responsable.
- Construir la mejor empresa y el mejor equipo.

Principios

La administración contemporánea observa un principio básico administrar a las personas es una responsabilidad de línea y una función de staff. Es decir que, para alcanzar los objetivos propuestos, la ARH debe expandirse a otros individuos en la organización, responsables del proceso administrativo y junto con sus subordinados realizar las tareas propuestas, estos son los directores, gerentes, administradores, jefes y supervisores, siendo los gestores del trabajo de las personas a su cargo. Ellos son los encargados de crear condiciones favorables para aumentar el capital humano e intelectual de la empresa y tienen la responsabilidad lineal y directa. La ARH se encarga de asesorar y ser consultor permanente de los gerentes

responsables proporcionando los medios y servicios para que pueda cumplir con sus responsabilidades, a este grupo se le denomina staff.

Este concepto da origen a la descentralización de áreas o actividades de ARH, ahora los gerentes de línea reclutan y seleccionan al elegir a la persona correcta para el trabajo correcto, orientan a las personas a su cargo, entrenan, preparan y evalúan, aplican políticas, controlan costos de personal, desarrollan competencias en las personas, protegen de riesgos, finalmente mantienen un ambiente agradable de trabajo. Ahora la Administración de Recursos Humanos de la empresa es una unidad de negocios participante del objetivo estratégico.

Vista así la ARH ha pasado de ser una estructura jerarquizada a crear comunidades o grupos de personas, de asignar tareas a enseñar cómo hacerlas, de seleccionar personas a incentivarlas para que se queden, de evaluaciones de desempeño a la construcción de conocimiento y competencias, ha dado paso a la gestión del talento.

Características

- Orientación estratégica definida por la Misión y la Visión.
- Órgano de apoyo y consultor de los gerentes de nivel medio.
- Los gerentes de línea son líderes y responsables de las personas a su cargo.
- Descentralización de áreas y funciones de la administración de recursos humanos.
- Define los valores y cualidades que deben tener los gerentes en la organización.

- Remuneración variable y flexible acorde con metas, contribuciones y resultados logrados.
- Se convierte en unidad estratégica de la organización lo que le permite asumir funciones de ente consultor y asesor.
- Se centra en el cliente y usuarios.
- Tal vez una de las características más importantes es la gestión del talento, del capital humano y del capital intelectual.

Breve apartado

El talento: “una persona puede ser un talento pero no todas las personas tienen talento”, un talento tiene algún atributo que la diferencie a nivel competitivo y que además le de valor. Para que una persona tenga talento debe reunir cuatro condiciones: conocimiento como propiedad más valiosa y constituye el saber; habilidad es el hacer las cosas transformar el saber para obtener resultados; juicio se trata de ser analítico dentro del contexto de un contexto; actitud que incluye el actuar, el provocar que las cosas pasen es la autorrealización profesional.

El capital humano: es el patrimonio invaluable que tiene una organización aquello que la conduce a obtener una ventaja competitiva real y a alcanzar el éxito. Está conformado por el conjunto de talentos, habilidades, competencia y por el ambiente interno en el que encontramos la estructura flexible e integradora, la cultura organizacional democrática, participativa y un estilo de dirección basado en el liderazgo y el empoderamiento.

El capital intelectual: intangible e invisible pero existente y conformado por capital interno, externo y el capital humano, así pues no solo se trata de las personas al interior de la empresa también de las personas que están fuera.

Estructura y componentes

Estructura

La estructura en la DHR muestra las actividades desarrolladas en recursos humanos como una serie de 6 procesos. Hay que recordar que un proceso es una serie de pasos estructurados y secuenciales con un inicio y un fin que buscan obtener algo específico. Los procesos del modelo se encuentran relacionados entre sí y cada acierto o desacuerdo en alguno de estos tendrá una fuerte incidencia en los demás.

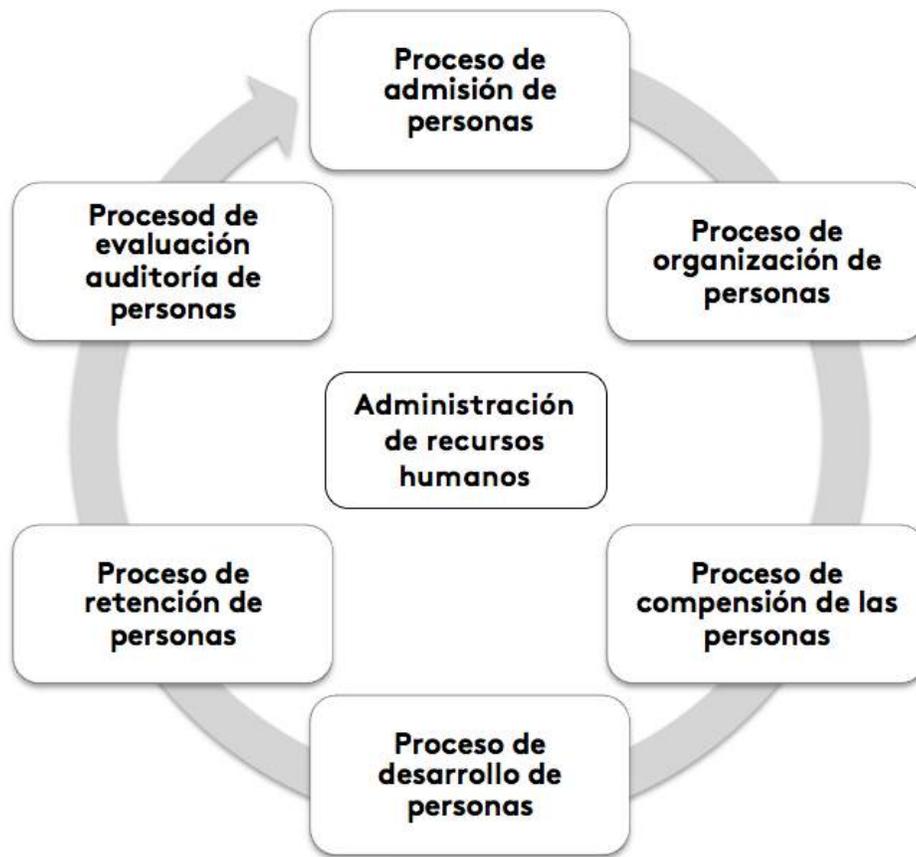


Figura 11. Administración de Recursos Humanos
Fuente: Propia.

Componentes

- Admisión de personas: proveedores de personas a la empresa incluye el reclutamiento y selección y responde a la pregunta ¿quién debe trabajar en la organización?
- Organización de personas: divisiones de cargos y salarios. En este se diseña, orienta y acompaña el desempeño de las personas, responde al interrogante ¿Qué harán las personas?, además abarca, diseño y análisis de cargos, orientación y evaluación de desempeño.
- Compensación de personas: en ella se desarrollan los beneficios sociales, como recompensas, remuneración, prestaciones y servicios sociales. La pregunta aquí es ¿cómo recompensar?
- Desarrollo de personas: su enfoque es la capacitación, encargándose de aumentar el desarrollo profesional y la capacitación de las personas, incluye formación y desarrollo, administración del conocimiento y competencias, desarrollo de carrera, programas de comunicación y conformidad. ¿Cómo desarrollar personas?

- Retención de personas: división encargada de la higiene y seguridad. En ella se crean las estrategias para preservar el ambiente y la motivación de forma óptima. Incluye clima organizacional, calidad de vida, relaciones sindicales y cultura. ¿Cómo retener a las personas?
- Evaluación y auditoría: división de personal. En este se hace seguimiento y control a las personas, implica bases de datos y sistemas de información de la administración. ¿Qué hacen y quiénes son las personas?

Debe existir equilibrio entre cada uno de esos procesos, todos deben obedecer a las influencias tanto internas como externas e la organización, que permitan su funcionamiento como sistema abierto y dinámico. De igual forma cada división debe involucrar personal especializado en cada área.

Atrás deben quedar los modelos funcionales descritos por otros autores, los cuales propician anteponer los objetivos del área a los objetivos de la organización y es complicado conseguir la cooperación y participación de todos los departamentos de la empresa, cada cual por su lado. La tendencia es a construir equipos de trabajo forjadores de competencias.

Variables de análisis

Admisión de personal

La admisión de personas incluye dos procesos, el primero tiene que ver con el reclutamiento y el segundo con la selección, se resume como la búsqueda de las personas que necesita la organización frente a lo que ellas ofrecen, con una variante, ahora las personas también eligen querer trabajar en la organización. Chiavenato hace una comparación entre los procesos de selección tradicionales y el nuevo planteamiento.

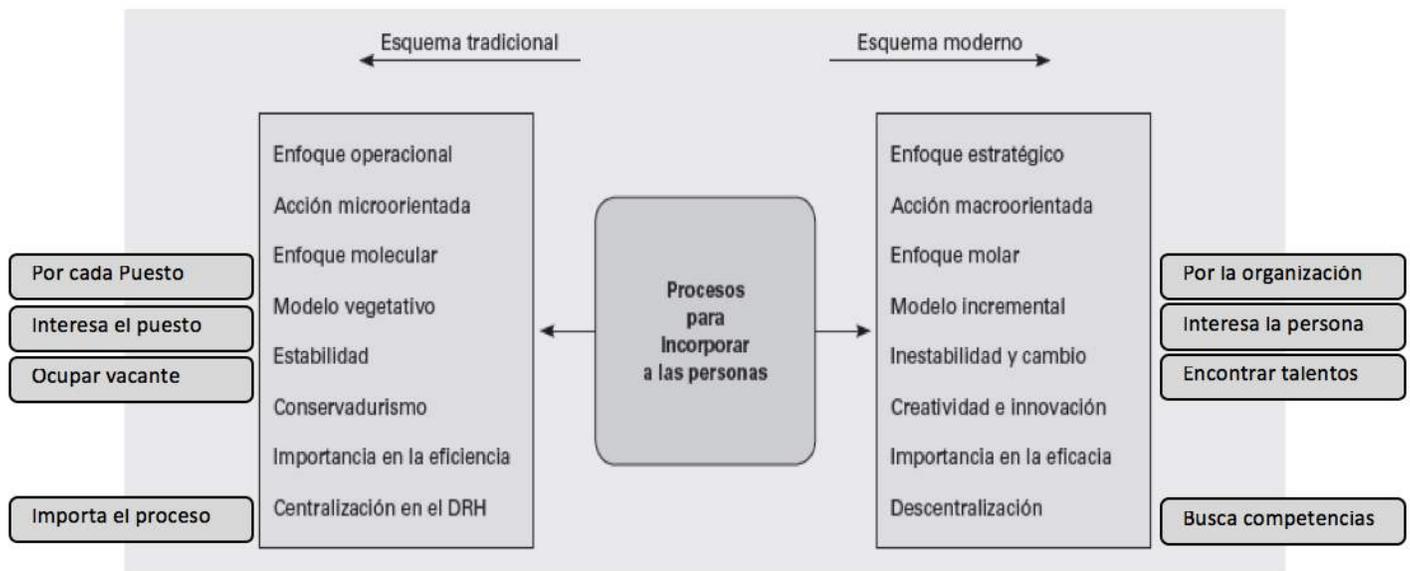


Figura 12. Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, Atlas
Fuente: Idalberto Chiavenato.

Reclutamiento de personal

En el reclutamiento de personal se verán seis aspectos:

- Mercado de trabajo.
- Mercado der Recursos Humanos.
- Concepto de reclutamiento.
- Enfoque.
- Técnicas de reclutamiento externo.
- Evaluación de resultados.

Mercado de trabajo

El mercado es el lugar donde se producen las transacciones de oferta y demanda.

- Mercado Laboral en oferta: cuando existe oferta laboral significa que hay más oportunidades de trabajo y poca demanda, los recursos son difíciles de conseguir por consiguiente las empresas deben hacer más flexible la selección, se deben hacer inversiones mayores en reclutamiento, capacitación, salarios y prestaciones para ser atractivos, se recurre al reclutamiento para minimizar el impacto.

- Mercado Laboral en demanda: significa que existe poca oferta laboral y muchos recursos (personas dispuestas a ocupar vacantes), en este caso disminuye la inversión en reclutamiento, salarios y prestaciones, capacitación, la empresa puede ser rigurosa en la selección, se acude al reclutamiento externo.

Mercado de recursos humanos

Hace referencia a los candidatos que están dispuestos a trabajar o que se encuentran laborando y buscan mejorar sus condiciones, a este pertenecen todas las profesiones y oficios. Cuando se presenta la oferta significa que existen muchos candidatos dispuestos a trabajar y en situación de demanda es lo contrario, pocos candidatos. Estos aspectos determinarán las condiciones laborales presentadas por las empresas para reclutar y seleccionar encajando con presentadas en el punto anterior.

Concepto de reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que pretende atraer los candidatos requeridos por la organización por lo cual comunica y divulga la necesidad de cubrir vacantes.

Reclutamiento interno y externo	
Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> • Las vacantes se ocupan con empleados actuales. • Existe promoción o transferencia. • Carrera de oportunidades para el colaborador. • Los candidatos han pasado pruebas de selección, evaluación y han sido entrenados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Busca personas externas para cubrir las vacantes. • Oportunidades ofrecidas a gente de fuera. • Existe proceso de reclutamiento y selección en el Mercado Laboral. • Oportunidades ofrecidas al exterior luego hay disputa por las vacantes.
Ventajas	
<ul style="list-style-type: none"> • Menor costo financiero en el proceso. • Vacantes cubiertas por conocidos. • Es un gran incentivo y motivador. • Retiene talento y fideliza. • Aprovecha el potencial humano. • No requiere ubicación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de encontrar experiencias y habilidades nuevas. • Es posible encontrar talentos nuevos y frescos. • Fuente para las bases de datos. • Enriquece el patrimonio humano. • Renueva la cultura organizacional. • Incrementa el capital intelectual aportando conocimientos y destrezas.
Desventajas	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de nuevas ideas en la organización. • Lleva a la rutina. • Puede fomentar la burocracia. • No hay incremento del patrimonio humano. • Mecanismo de reciclaje, para un sistema cerrado. • Mantiene la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede convertirse en agente desmotivador. • Reduce la fidelidad. • Implica elevados costos en el proceso. • Exige desarrollar programas de socialización e integración. • Es más inseguro que el reclutamiento interno.

Cuadro 1. Reclutamiento interno y externo
Fuente: Propia.

Enfoque del reclutamiento

Cuando se hace un proceso de reclutamiento es necesario conocer que se pretende lograr con él, si el fin consiste en ocupar vacantes entonces se buscará simplemente atraer interesados, suplir la demanda de la organización, el proceso puede ser rápido y el grado de atractivo se evidenciará en el candidato, arrojando un indicador que muestre bando de candidatos/costos de reclutamiento.

No sucede lo mismo cuando el enfoque del proceso se encuentra basado en las competencias, en este caso se atraen candidatos que tengan competencias, talentos, la eficiencia radicará en la rapidez con la cual se logre atraer ese talento, el grado de atractivo o indicador se centrará en las competencias arrojando banco de competencia/costos de reclutamiento.

Técnicas de reclutamiento externo

Mientras que el reclutamiento interno abarca un segmento pequeño el externo es enorme, razón por la cual se deben buscar mecanismos acertados para llegar a los candidatos. El proceso inicia con la presentación del CV Currículum Vitae es un documento o carpeta del candidato en el cual se encuentra información relacionada con información básica, objetivos pretendidos con el puesto, formación académica, experiencia profesional y las habilidades y competencias profesionales.

Principales herramientas de reclutamiento:

- Diarios y revistas especializadas: funciona muy bien para candidatos especializados cuando el cargo es muy específico por ejemplo en las

multinacionales se exigen ciertas competencias. Los anuncios deben estar bien enfocados y se recomienda: llamar la atención, que esté bien ubicado y visible; que despierte interés, el cargo en sí implicará desafío; el deseo, ubicando en el aviso detalles como desarrollo de carrera, ventajas; acción, aquello que debe hacer el candidato para hacer llegar su CV.

- Agencias de reclutamiento: las empresas pueden utilizar este canal para realizar la labor de reclutamiento, las agencias harán el trabajo y entregarán el personal requerido de acuerdo a la información que se les entregue como describir con exactitud el puesto, indicar el proceso de selección hasta el cual se pretende llegar (entrevistas, pruebas, etc.), solicitar retroalimentación a la agencia sobre los rechazos y la posibilidad de establecer alianzas o vínculos con la agencia para procesos posteriores. Las empresas utilizan agencias por varias razones entre ellas, porque el proceso es engorroso cuando se requiere un número elevado de candidatos, porque no se encuentra con el personal necesario en el área de recursos humanos para realizarlo, cuando se desea realizar el proceso en forma confidencial.
- Contactos con escuelas, agremiaciones y universidades: algunas veces se acompañan de visitas programadas y charlas.
- Carteles o anuncios visibles: ubicados en lugares con alto tráfico de personas, no implica mayor costo y se pretende por lo general reclutar obreros y operarios.

- Candidatos presentados por los trabajadores: referenciados por personas de la organización, de bajo costo y muy acertado el empleado referenciará lo mejor.
- Banco de datos: repositorio de datos de candidatos espontáneos o de aquellos que no fueron incluidos en procesos de selección con anterioridad.
- Reclutamiento virtual: este proceso se realiza por internet, tiene una gran

ventaja la inmediatez, además elimina intermediarios, el contacto es permanente, evita desplazamientos.

Evaluación de resultados

El proceso de reclutamiento exige consumo de recursos en tiempo, dinero, personas, estos recursos generan unos costos que deben recuperar y retribuir el esfuerzo, por este motivo se evalúan los resultados.

La evaluación se realiza con tres medidas:

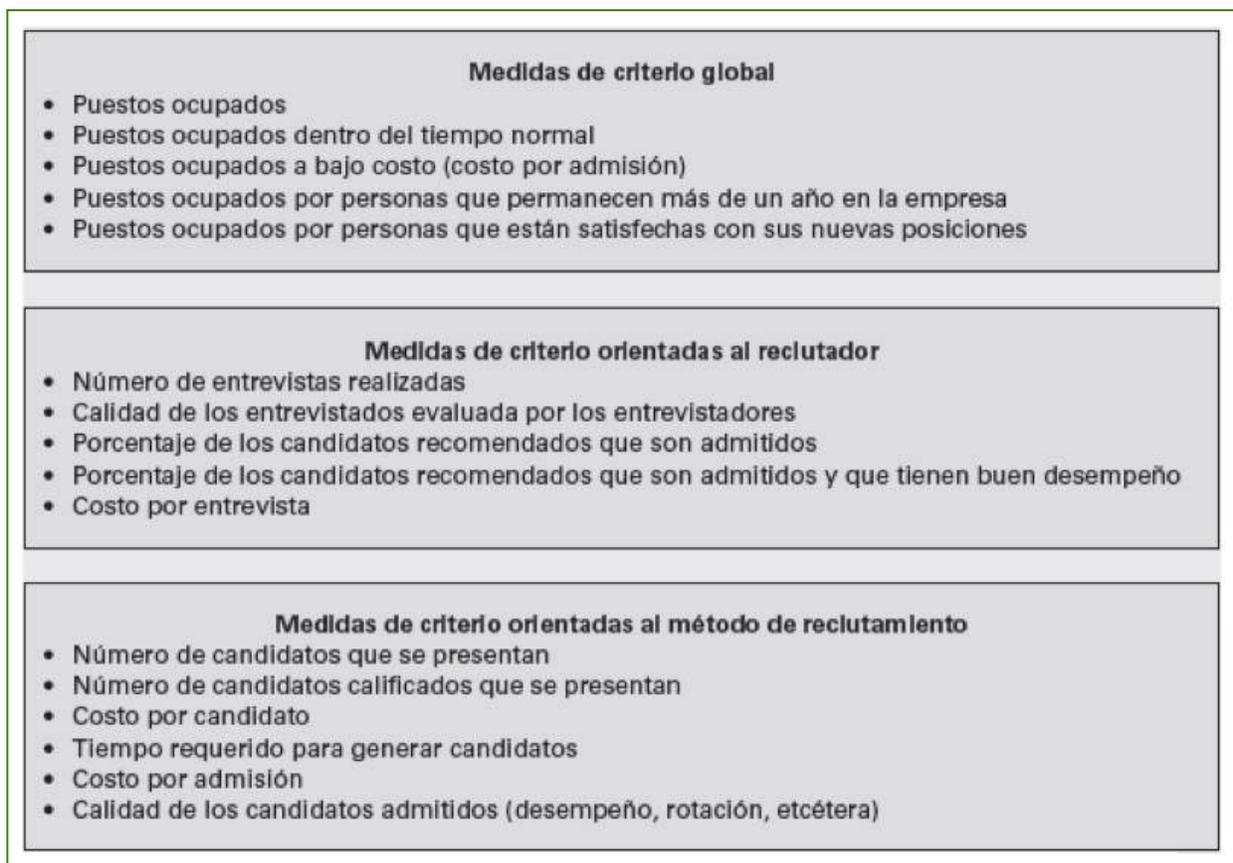


Figura 13

Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill.

Posteriormente se cuantifican los costos en los cuales se incurrió en el proceso para obtener el dato total en un año.

Selección de personal

En el proceso de selección se revisará:

- Concepto.
- Bases de selección.
- Mapa de competencias.
- Técnicas de selección.
- Proceso de selección.
- Evaluación.

Concepto

Seleccionar consiste en elegir de la población de candidatos aquellos que se identifiquen más acertadamente con las cualidades y necesidades de la organización, con el fin de mantener la eficiencia y eficacia de esta. Siendo amplios este proceso no solo está diseñado para el presente funciona mejor en prospectiva (hacia el futuro) ya que existen grandes diferenciadores en los seres humanos que inciden en su comportamiento, historia, percepción, hasta la complejidad física es factor de evaluación. Revisados estos aspectos es posible realizar proyecciones de cómo se verán a largo plazo.

La selección de personal compara el candidato con las necesidades expresadas por la organización obteniendo de esta un rechazo o una aceptación. Cuando el candidato es aceptado el área de recursos humanos solo puede recomendar a los candidatos elegidos pero el proceso de contratación queda en cabeza del área solicitante. Así si un candidato cumplió con el proceso es posible que área lo rechace.

Bases de la selección

- Descripción y análisis de puestos: la descripción consiste en la recopilación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos del candidato) del puesto a ser evaluados.
- Técnicas de incidentes críticos: consiste en la recopilación que hacen los gerentes sobre el accionar y comportamiento que tienen las personas ocupantes de un puesto, identificando tanto lo deseable de este como lo indeseable. A pesar de ser una herramienta subjetiva resulta valiosa en la medida en que permite obtener información.
- Solicitud de personal: es un documento diligenciado por el gerente del departamento en el cual hace la solicitud formal del cargo, incluyendo requisitos, competencias entre otros.
- Análisis del puesto en el mercado: cuando no se cuenta con la información del puesto en la organización la investigación sobre este se realiza en fuera de la compañía en el mercado.
- Hipótesis de trabajo: cuando las opciones mencionadas no dan claridad sobre el cargo, es posible hacer una hipótesis sobre lo que este debe contener y los requisitos a cumplir para desarrollarlo.

Mapa de competencias

Elegir por competencias incluye su definición, siendo este conjunto de comportamientos facilitadores de la transmisión de habilidades, juicios y actitudes, que agregan valor a la organización y al individuo.

Mapa de distribución de las competencias esenciales de Chiavenato:

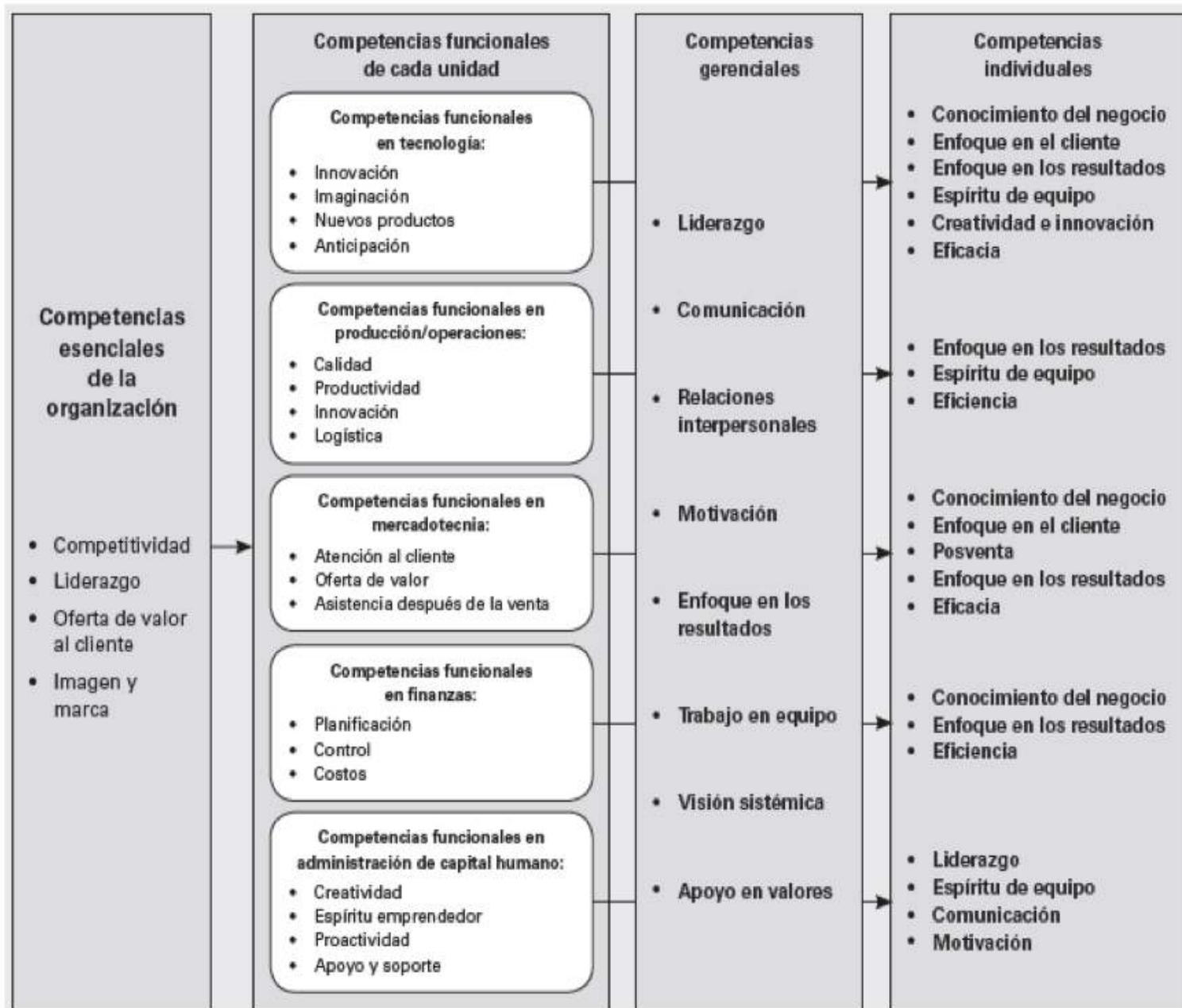


Figura 14. Mapa de distribución de las competencias esenciales
 Fuente: Gestión del Talento Humano, Idalberto Chiavenato, Tercera Edición, Editorial McGraw-Hill.

Clasificación de las competencias

Las competencias se clasifican de acuerdo a su jerarquía así:

- Competencias organizacionales (core competencias): aquellas que debe construir la empresa para mantener ventaja competitiva.
- Competencias funcionales: construidas por cada área de la empresa.
- Competencias administrativas: construidas por cada gerente o ejecutivo.
- Competencias Individuales: aquellas que construye cada persona.

Técnicas de selección

- Entrevista: es la técnica más utilizada en todas las organizaciones y consiste en mostrar lo mejor del candidato y lo mejor del entrevistador con el fin de obtener un amplio conocimiento sobre reacciones y posturas. Se debe realizar en un ambiente de calma y tranquilidad. Se pueden realizar preguntas estructuradas, no estructuradas, dirigidas o no dirigidas en todos los casos el entrevistador debe ser muy hábil para obtener la información que requiere, aunque tiene ventajas como conocer al candidato, enfocarse en él, poderlo evaluar; también tiene contras como el hecho de ser muy subjetiva lo cual permite grandes errores, en general a los candidatos no les va bien, demanda conocimiento del puesto.
- Pruebas de conocimientos y capacidades: en ellas se pretende medir conocimientos y habilidades del candidato, permiten visualizar capacidad de respuesta, ejecución de tareas,

pericia. Existen diferentes formatos y tipos de pruebas. Pueden ser orales, escritas o de ejecución.

- Pruebas psicológicas: estas pruebas son estandarizadas y con base en muestras estadísticas, pretenden encontrar un patrón de comportamiento en el candidato, así como sus aptitudes, obedecen a tres características: pronóstico, validez y precisión.
- Pruebas de personalidad: buscan encontrar rasgos, características diferenciales de cada individuo, relacionadas con aspectos permanentes en el individuo. Investigan rasgos como la motivación, la frustración, el equilibrio emocional, etc.
- Técnicas de simulación: no se centran en el individuo, son pruebas grupales en las cuales se plantean escenarios y las personas asumen ciertos roles dentro de este, proporcionando un panorama de cómo puede ser su comportamiento dentro de una situación real y en la organización.

Proceso de selección

El proceso de selección funciona como un filtro, es desarrollado en varias etapas descartando en el camino aquellos candidatos que no logran superarlas, las primeras de ellas son sencillas y se dificultan a medida que se avanza en él. Incluye una combinación de técnicas para obtener información.

Evaluación

El proceso de selección debe responder a niveles de eficacia y eficiencia. Siendo eficiente en la medida en que se saben hacer las pruebas, implica mínimos costos de ope-

ración, se selecciona rápidamente, implica otras áreas de la empresa. Es eficaz cuando obtiene los mejores candidatos y se suele utilizar un cociente para medir la eficacia consistente en tomar No. de candidatos admitidos/No. de candidatos analizados X100. En la medida que el cociente es más pequeño mejor es el proceso.

Contratación de personal

El proceso de contratación puede resultar un poco improvisado para algunas organizaciones mientras para otras es un paso importante que no es posible dejar al azar, entonces se toman las medidas necesarias para coordinar e integrar el nuevo empleado como condiciones básicas para operar dentro de la mayor normalidad. Dado que la organización debe funcionar, es decir realizar un conjunto de tareas o actividades, es preciso entender que estas son desarrolladas por personas a las cuales es necesario indicar que se espera de ellas. Es así como haciendo énfasis en la eficacia se le indica el camino para alcanzar metas y objetivos propuestos, permitiendo el uso de cierta libertad de ejecución pero, actuando siempre dentro de las normas establecidas. Esta filosofía es una forma de motivar y de orientarlas hacia el futuro y hacia su propio crecimiento.

Una vez realizados los procesos de reclutamiento y selección el paso siguiente es el integrar a las personas en sus puestos de trabajo y a la organización.

Para lograrlo la contratación de personal comprende tres pasos:

- Orientación de las personas.
- Desarrollo de actividades.

- Evaluación de desempeño.

Orientación de las personas

Orientar a las personas es el paso inicial para ubicarlas en sus respectivos puestos de trabajo, fijarles un norte, encaminarlas en sus acciones y comportamiento y acordar las metas o resultados que deben alcanzar. Por tanto las personas deben conocer hacia donde se dirige la organización para entender hacia dónde dirigirse ellas también, todo esto puede encontrarse en la misión y la visión y para vivirlas hay que adaptarse a la cultura organizacional.

Cultura organizacional

La cultura organizacional comprende el conjunto de creencias, valores, hábitos, costumbres, creencias, normas y expectativas que comparten sus miembros, es su manera de actuar y de pensar, expresado en el trato que da a sus clientes, empleados, en la forma de negociación y la autonomía. Define lealtad que los trabajadores puedan manifestar hacia ella.

La cultura organizacional es la identidad de la organización y se va construyendo con el tiempo, es un sistema de comportamiento informal que no se encuentra escrito en ningún lado pero que es perceptible y se evidencia en el actuar de sus individuos. Contiene elementos que son visibles políticas, métodos, procedimientos, sin embargo, existen otros ocultos a la vista como los sentimientos, los valores las actitudes, las percepciones, muy difíciles de interpretar y modificar. Es por esto que la cultura se esquematiza como Iceberg. La parte que está fuera del agua es la visible, no obstante lo profundo es lo que está dentro de ella.

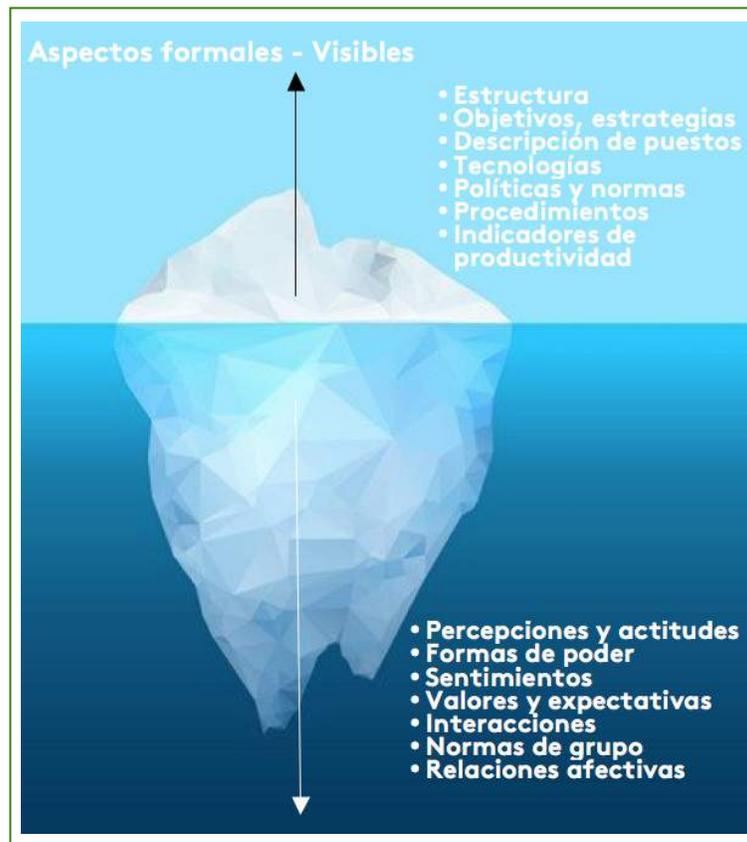


Figura 15. Aspectos formales
Fuente:

Componentes de la cultura

- Los artefactos: compuestos por la estructura y procesos organizacionales, es el primer nivel, visible y fácil de identificar. Sintetizan lo concreto aquello que la persona ve, siente y escucha, como el modo de vestir, hablar, comportarse. Están ejemplarizados en la historia, símbolos, ceremonias.
- Los valores: filosofías, estrategias, objetivos. Segundo nivel de la cultura y explican porque las personas hacen lo que hacen. En muchas organizaciones estos han sido instituidos por sus fundadores con enfoque a la actividad desarrollada en ellas. Justifican el accionar de las personas.

- Los supuestos: creencias, percepciones, sentimientos, pensamientos. Es el nivel más profundo de la cultura y el más complejo.

La cultura puede determinar el éxito o fracaso de una empresa, por lo general las organizaciones que triunfan son muy flexibles especialmente aquellas que se encuentran globalizadas y conjugan con acierto creencias, razas, estilos, siendo sensibles ante la diferencia; orientándose a la innovación y el cambio.

La cultura se aprende y es transmitida mediante las historias, los símbolos, los rituales y el lenguaje.

Socialización

Proceso mediante el cual la organización integra a los nuevos trabajadores a sus normas, comportamientos, cultura, contexto y sistema, para que pueda adaptarse y cumplir con las expectativas de esta.

Los métodos para la socialización incluyen:

- Proceso de selección: durante las entrevistas el candidato se forma una idea del funcionar de la empresa, en ellas puede obtener información de actividades, futuros compañeros de trabajo, cultura organizacional, tipo de administración, funcionamiento.
- Contenido del puesto: los nuevos integrantes deben iniciar con tareas que sean interesantes y atractivas, que demanden esfuerzo, competencia, esto hará que se sienta atraído y no desencantado, iniciar por labores básicas puede crear sentimientos poco estimulantes.
- Tutor: el supervisor de cada área hace las veces de tutor orientando, transmitiendo y proporcionando información, igualmente negociará metas de cumplimiento y entregará la retroalimentación necesaria.
- Equipo de trabajo: los equipos de trabajo se deben encontrar en disposición de acoger al nuevo integrante, brindándole confianza y causando buenas impresiones de tal manera que el nuevo integrante se sienta aceptado.
- Programa de integración: también llamado programa de inducción. Consiste en un entrenamiento intensivo que puede durar de 1 a 5 días en

cargos no gerenciales y puede extenderse meses en casos de incorporar nuevos gerentes. En este proceso se adoctrina al nuevo miembro, se enseña la cultura, se familiariza con la jerarquía, la cultura, grupos de trabajo, áreas de interés y se hace entrega del manual de integración. En este punto en donde se da la bienvenida al nuevo colaborador.

Un programa de orientación en toda empresa tiende a reducir la ansiedad e incertidumbre, reduce la rotación al hacer sentir importante al recién llegado, ahorra tiempo al trabajador pues entra con un conocimiento previo, finalmente sabe que se espera de él.

Toma de decisiones - Empowerment

Facultar a las personas para que tomen decisiones a ese aspecto se le conoce como empoderamiento o dicho en inglés empowerment. Es un verdadero cambio de esquema ya que otorga libertad de actuar e imprimen iniciativa a sus actividades.

El empoderamiento trae consigo una serie de responsabilidades y perspectivas:

- Responsabilidad por la excelencia en la realización de tareas.
- Impulsa la mejora continua en el trabajo.
- Orientación a los objetivos y metas.
- Enfoque al cliente.
- Crea sinergias para desarrollar mucho mejor las actividades grupales.
- Se centra en el objetivo estratégico.
- Agrega valor al empleado, organización y los clientes.

Modelado del trabajo

El actuar de las personas dentro de las organizaciones debe estar planeada, organizada y modelada, hay que distribuir las tareas. En general el diseño de los puestos determina cómo funciona la estructura de la organización, su relación con otros cargos, distribución de poder y funciones.

Los puestos están representados en el organigrama mediante rectángulos y muestra los niveles de subordinación (ante quién responde), subordinados (quién le responde) y el departamento en el cual se encuentra el empleado. La ubicación horizontal señala el mismo nivel jerárquico y el nivel vertical el área o departamento al cual corresponde. Cada puesto recibe un nombre.

Diseño de puestos

El diseño de puestos especifica el contenido de este y las competencias necesarias para ocuparlo, a mayor jerarquía, mayor exigencia competencial.

Condiciones para el diseño:

- Contenido del puesto: define las tareas a desempeñar.
- Métodos y procesos: la forma de desarrollar las actividades o tareas.
- Responsabilidad: a quien reporta.
- Autoridad: determina quiénes son sus subordinados.

Modelado de puestos

Existen tres modelos para diseñar puestos:

Modelo clásico	
Características	<ul style="list-style-type: none">• Persona como apéndice la máquina.• Tareas simples y repetitivas.• La eficiencia se mide bajo el esquema de tiempos y movimientos.• La ejecución del proceso productivo es inmutable.• Sistema cerrado. Todo funciona bajo el esquema causa y efecto.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none">• Reducción de costos, obreros con cualificación mínima no hay especialización.• Estandarización de tareas que facilitan el control.• Línea de montaje como concepto tecnológico.
Desventajas	<ul style="list-style-type: none">• Monotonía y aburrimiento.• Trabajo aislado, no se comparte.• No existe motivación.• Trabajador solo ejecuta y obedece.• Trato solo con el superior inmediato.• Puestos controlados totalmente.
Problemas a futuro	<ul style="list-style-type: none">• En el mundo moderno el empleado exige un puesto interesante, desafiante.• Cambios en la aceptación de la autoridad.• Desplazamiento de los trabajos repetitivos a máquinas o robots que los ejecuten.• Migración del empleo de la industria a los servicios.

Cuadro 2. Modelo clásico
Fuente: Propia.

Modelo humanista o de las relaciones humanas	
Lo define	<ul style="list-style-type: none"> • Nace por los experimentos de Hawthorne. • Enfoque en las ciencias sociales. • Cambio de jefe a líder. • Incentivos relacionados no solo con el salario, también con lo social y los aspectos simbólicos. • Trabajo grupal. • Surgen conceptos como motivación, liderazgo, comunicación. • Se da importancia a las personas y los grupos sociales.

Cuadro 3. Modelo humanista o de las relaciones humanas
Fuente: Propia.

Modelo de las contingencias	
Lo define	<ul style="list-style-type: none"> • Contempla las personas, tareas y la estructura organizacional. • Adaptación del puesto a estas variables. • Resultados no estandarizados. • Admite el cambio continuo y la mejora. • Autocontrol y autodisciplina. • Objetivos definidos en conjunto. • Satisfacción y motivación. • Generación de competencias y desarrollo de personas.
Dimensiones	<ul style="list-style-type: none"> • Variedad, el ocupante presenta múltiples habilidades y conocimientos. • Autonomía, independencia y libertad para desarrollar las actividades. • Interdependencia, impacto del puesto en otras áreas de la organización. • Identidad, integralidad de las funciones, se conoce el alcance y resultados del trabajo hecho. Actividades globales no fragmentadas. • Retroalimentación, proceso de evaluación que muestra el desempeño del empleado.
Factores motivacionales	<ul style="list-style-type: none"> • La persona desarrolla habilidades y competencias para desarrollar la labor. • Sensación de autonomía y libertad. • La persona encuentra significado a su labor. • Ejercicio del autocontrol y autodisciplina. • Autoevaluación.
Enriquecimiento del puesto	<ul style="list-style-type: none"> • El puesto es ampliado en responsabilidad, tareas, objetivos en función del ocupante. • Mejora las condiciones de trabajo. • Se espera que reduzca el ausentismo y eleve la producción.
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la motivación y satisfacción. • Incrementa el desempeño de alta calidad.

Descripción y análisis de puestos

El análisis y descripción se realiza sobre puestos ya existentes.

La descripción de puestos muestra quién lo hace, cómo se hace, las condiciones y por qué se hace. En general la descripción relaciona el título del puesto, funciones, responsabilidades, e interacción.

El análisis se ocupa de determinar requisitos tanto físicos como mentales para desempeñar el cargo.

Para obtener información sobre los puestos se recurre a métodos que permitan su recolección, entre los más usados se encuentran:

- Entrevistas.
- Cuestionario.
- Observación.

El análisis y descripción de puestos tiene por objetivos:

- Definir el mercado de RH para el reclutamiento.
- Determinar el perfil, características y requisitos de los candidatos.
- Servir de guía para desarrollar los programas de inducción o entrenamiento.
- Servir como factor para la evaluación de puestos, determinación de salarios.
- Definir criterios para la evaluación del desempeño.
- Informar sobre posibles riesgos o peligros a los que se encuentran expuestos los empleados para desarro-

llar programas de higiene y prevención.

- Guiar a los gerentes.

Plan de carrera

La palabra carrera está relacionada con las actividades y los puestos desempeñados por una persona en su vida laboral, las organizaciones preparan a las personas para que desempeñen otros cargos. Anteriormente se construía de forma vertical, con base en la jerarquía, pero a medida que las empresas se vuelven más horizontales la construcción de esta también, incluso se habla de construcción de carrera basada en competencias.

Sin embargo, hay que resaltar que en la actualidad esta actividad se ha dejado en manos del empleado, él es el encargado de autogestionarse, descubrir sus talentos y trazar su vida profesional, la organización participa ofreciendo apoyo al empleado en este proceso.

Existen cuatro perspectivas para desarrollar carreras en las organizaciones:

- La organización identifica sus necesidades y aporta los medios para cubrir las.
- El desarrollo de carrera incluye medios, planificación y administración para ejecutarlo.
- La empresa ubica los talentos que puede desarrollar para obtener personal calificado que pueda suplir necesidades presentes y futuras.
- Permite a la persona la posibilidad de ser empleada y requerida permanentemente por el mercado laboral.

Trabajo en equipo

Los equipos son conjuntos de personas que persiguen objetivos comunes, centrados en los mismos intereses, son multiplicadores de esfuerzos, en ellos se actúa y decide en conjunto y propician una verdadera conexión emocional y afectiva.

Existen diferentes tipos de equipos:

- Equipos funcionales cruzados: conformados por personas de diferentes áreas, habilidades y competencias; conformados para alcanzar un objetivo específico.
- Equipos de proyectos: dispuestos a desarrollar productos o servicios, son especializados.
- Equipos autodirigidos: compuestos por personas con altísima preparación, trabajan en consenso para tomar decisiones y resolver problemas.
- Equipos de fuerza de tarea: diseñados para reaccionar con inmediatez ante una situación.
- Equipos de mejora: centrados en la calidad, reducción de costo e incremento de la productividad.

Para que un equipo sea eficiente el gerente debe tener presentes ciertas características:

- Objetivos claramente definidos.
- Los integrantes deben tener una percepción conjunta de la situación.

- El equipo definirá los roles a desempeñar por cada miembro teniendo en cuenta las habilidades y competencias de cada uno.
- Decisiones tomadas en conjunto, dialogadas evitando el conflicto.
- Liderazgo compartido, desplazado de una persona hacia otra acorde con las necesidades.
- Solución de problemas con innovación y creación.
- El equipo debe evaluarse frecuentemente a fin de determinar si está siendo eficaz.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es una valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo (Chiavenato). Esta valoración se convierte en una potente herramienta de dirección al detectar falencias en la administración, integración y socialización de las personas, necesidades de capacitación, desarrollo de competencias, permitiendo orientar los planes de mejora.

La evaluación de desempeño varía de una organización a otra y de una persona a otra. En cuanto a la persona los resultados se encuentran sujetos a factores como la percepción, la remuneración, competencias individuales y las funciones.

Puntos fundamentales de la evaluación de desempeño

Porqué se evalúa	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer sistema de recompensas. • Retroalimentar: puntos fuertes, puntos de mejora. • Elaborar programas de desarrollo. • Fortalecer relaciones interpersonales. • Percepción de sí mismo, como lo ven los demás. • Definir potenciales de desarrollo.
Qué desempeño se evalúa	<ul style="list-style-type: none"> • Se evalúa el desempeño de las personas. • No se evalúan hábitos o condiciones humanas.
Quién evalúa	<p>Depende de la organización, en general:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autoevaluación: realizada por el trabajador Gerente y evaluado. • El equipo de trabajo: evalúa a cada participante. • Evaluación de 360 grados: todas las personas con las cuales interactúa la persona, jefe, equipo, clientes, proveedores. Esta clase de evaluación es compleja. • Evaluación hacia arriba: el equipo evalúa al gerente. • Comisión de Evaluación: agrupaciones creadas para evaluar pueden ser de diferentes áreas. (RH, directores, gerentes, etc.). • Departamento de Recursos humanos: se presenta en organizaciones burocráticas y el área asume toda responsabilidad de la evaluación.

Métodos tradicionales de evaluación

Realizar evaluaciones de desempeño es una tarea complicada y las organizaciones la realizan acorde a sus necesidades centradas en el objetivo estratégico, esto les permite profundizar en lo táctico, operacional o estratégico.

- Escalas gráficas: se elaboran tablas en las cuales se determinan factores de evaluación como criterios o parámetros básicos a revisar. Estos factores incluyen aspectos como habilidades, capacidades; los comportamientos y las metas resultados. Cada factor

tiene un equivalente en una escala que va desde óptimo, bueno, regular, tolerable y malo con su respectiva puntuación en relación de 5 a 1 siendo 5 el mejor resultado y 1 el peor resultado. Dentro de las habilidades se encuentran factores como conocimiento del puesto, puntualidad, lealtad, presentación personal, criterio. En cuanto a los comportamientos se evalúa desempeño, trabajo en equipo, liderazgo, creatividad y por último en los resultados se mide atención al cliente, satisfacción, reducción en costos, cumplimiento de plazos, orientación a resultados.

- Elección forzada: fue creada para evitar desviaciones en la evaluación, consiste en escoger de un grupo de cuatro frases la que más se acerque a las características de desempeño del empleado, obligando al evaluador a tomar un solo camino dentro de las cuatro alternativas planteadas.
- Investigación de campo: es uno de los métodos más completos para evaluar, en él intervienen el gerente de línea y el staff y en forma conjunta realizan la evaluación.
- Método de incidentes críticos: se establecen características externas (incidentes críticos) que representan el desempeño extremadamente exitoso o extremadamente malo. El desempeño se basa en aquello que sobresalga de manera exagerada sea este bueno o pésimo.
- Lista de verificación: consiste en realizar una lista de chequeo, sobre esta dejar registrados los factores a evaluar y puntuar.

Métodos modernos de evaluación

Los métodos tradicionales han sufrido críticas ante la excesiva burocracia presentada en ellos y la tendencia a la subjetividad. Esta situación ha permitido el surgimiento de nuevas formas de evaluación, donde el interesado participe siendo autoevaluador y autodirector de su desempeño, creador de su propio destino enfocado en el futuro y la mejora continua.

- Evaluación Participativa Por Objetivos (EPPO): surge como una variante de la APO (administración por objetivos) que se encontraba totalmente monopolizada por los directivos.

Ahora el empleado participa centrado en ellos dentro de una atmósfera participativa, planeada en conjunto, con metas claras a alcanzar y autoimpuestas. Comprende seis etapas: formulación en conjunto de los objetivos a alcanzar, se establecen en conjunto los compromisos que asume el trabajador, el gerente aprueba la propuesta y facilita los medios, la persona fija la estrategia para alcanzar lo propuesto, monitoreo constante del cumplimiento y comparación con el costo/beneficio, en lo posible esta actividad debe ser autorregulada, finalmente retroalimentación y evaluación continua que permita intervenir y corregir desviaciones.

- Evaluación de 360 grados: este tipo de evaluación puede resultar muy compleja para el evaluado hay que tener una mente abierta y dispuesta a aceptar, es una herramienta profesional que puede develar potenciales y áreas neurálgicas. Es una evaluación en forma circular. Consiste en enviar formularios por Internet los cuales son diligenciados por el gerente, los compañeros de trabajo (mismo nivel), los subordinados, clientes y proveedores y la autoevaluación. En estos formularios se registran las respuestas, estas son tabuladas y finalmente se emite un informe de retroalimentación. A partir de esta se diseñarán los planes de mejora.

Retención de personal

En una organización la administración de recursos humanos no se centra solamente en captar y aplicar procesos propios del área, sus funciones se extienden también a

tener satisfechas a las personas que la integran y para lograrlo deberán implementar programas que mejoren la calidad de vida de los empleados abarcando estilos de administración, relaciones con los empleados y programas de higiene y seguridad.

Relaciones con los empleados

Una de las funciones de los gerentes de línea es supervisar a las personas que tiene a su cargo, sin embargo, no hay que olvidar que el empleado no solo tiene vida dentro de la empresa, también tiene vida fuera de ella y se encuentra expuesto a sus propias vivencias y conflictos, no solo tiene que lidiar con integrarse y socializar en la organización, también vive traumas familiares, problemas personales como alcohol, drogas, problemas económicos. Algunos logran por cuenta propia estabilizarse, otros no influyendo negativamente en el ambiente laboral.

Las relaciones con los empleados buscan eliminar barreras de comunicación y crear ambientes de confianza, apoyo y respeto con el fin de brindar ayuda que permita salir de coyunturas sean estas de tipo personal o con la organización.

Este apoyo se realiza mediante la elaboración de programas como los que se verán a continuación:

- Programas de propuestas: este sistema busca la participación del empleado instándolo a proponer cambios en la organización, de su participación se derivarán recompensas y reconocimientos públicos. La propuesta presentada es evaluada por un comité, se decide su implementación y se determina el beneficio que trae a la empresa.

- Programas de reconocimiento: son pagos o aportaciones que se hacen a las personas o equipos de trabajo por su valioso aporte a la organización, este reconocer se realiza mediante ceremonias y se da a conocer a todos los miembros de la empresa.
- Programas de Ayuda al Empleado (PAE): es frecuente que los gerentes se encuentren con empleados que tienen problemas en su comportamiento, para estos casos se desarrollan programas de apoyo que pueden centrarse en una serie de charlas con el gerente o en apoyo de profesionales tanto internos como externos, dependiendo del problema que se esté afrontando, más aún cuando este es de índole personal. Este tipo de servicios es confidencial pues en ellos se pueden abordar asuntos realmente sensibles para la persona que acude a ellos.

Disciplina

La disciplina es propia de cada persona y define su comportamiento, dentro de las organizaciones se establecen parámetros para estos comportamientos que deben ser observados por todos sus integrantes de forma autorregulada, es decir, sin necesidad de supervisión. Cuando las personas no observan estas normas se debe imponer una sanción a modo de evitar que conductas indeseables se sigan presentando.

Se deben tener en cuenta una serie de factores importantes relacionados con la falta disciplinaria como: la gravedad en la falta, la frecuencia en que se incurre en ella, el alcance de la falta que parte de organización afectó, durante cuánto tiempo se presentó

la falta, los detonantes de la falta, reincidencia de la misma falta en la organización y la aplicación de procesos disciplinarios.

Los procedimientos disciplinarios deben obedecer a pautas como: se debe avisar al empleado las reglas y normas violadas por su actuación, documentar los hechos y entregar una respuesta que sea congruente con la falta cometida alejada de cualquier favoritismo o por el contrario de alguna exageración. La acción disciplinaria establecerá medidas correctivas a la falta, comenzará con una advertencia verbal, posteriormente se dejará por escrito, suspensión de labores hasta el despido; la respuesta ante una situación disciplinaria debe ser inmediata. Cabe anotar que ante una sanción disciplinaria el empleado puede apelar y argumentar los motivos por los cuales considera que existen injusticias en hacia él, la administración deberá estar dispuesta a escucharlo.

El conflicto

Se produce un conflicto cuando existe interferencia en los intereses y objetivos de otro o de otros. Un conflicto va más allá de una simple diferencia de conceptos, es un desacuerdo en el cual las metas de unos priman sobre las metas de otros y uno de las dos partes aspira a salir altamente beneficiada por la situación. El conflicto se puede percibir, se siente, se sabe que existe, experimentado cuando se presentan rasgos de rabia, reacciones hostiles y manifiesto, lo que significa que se muestra abiertamente sin reserva.

En una organización se manifiestan los conflictos porque no existen reglas clara de acción u objetivos trazados, surgimiento de grupos especializados que trabajan de forma casi que independiente, con ideologías

propias, objetivos propios, hasta con su propio lenguaje, desviándose de las propuesta de la empresa; los recursos de una organización son limitados y distribuidos entre sus áreas, los conflictos surgen cuando un área considera que requiere más de estos para el desarrollo de sus actividades, esto provoca que otra pierda parte de sus recursos naciendo la inconformidad y finalmente en una organización se trabaja en grupo generando interconexiones tan estrechas que el retraso en un equipo acarrea la detención de actividades en otro, esta es otra fuente inspiradora de desacuerdos.

Es común que surjan conflictos en las organizaciones. La administración debe encontrarse en capacidad de desactivarlos acudiendo a diferentes propuestas entre ellas

- Reducción de diferencias entre los grupos: buscar objetivos comunes o hacerlos partícipes de grupos más grandes donde se disipen las diferencias.
- Crear sistemas de incentivos o recompensas a fin de obtener más recursos, este sistema evitará la sensación de favoritismo en la organización.
- Para reducir la interdependencia los grupos se pueden dividir física y estructuralmente.
- Buscando la cooperación entre las partes en conflicto buscando un acuerdo.
- Confrontación de las partes, es decir, dar la posibilidad a cada parte en conflicto de exponer sus puntos de vista dentro de una atmósfera de dialogo para lograr un acuerdo.
- También es posible expedir normas o reglas para disipar aspectos en conflicto.

- Arbitraje: es una forma sencilla de resolver el conflicto y consiste en traer a un tercero para que aplique justicia (privada). Hará las veces de árbitro quien hará una evaluación imparcial, independiente y competente de la situación entregando al final una respuesta que debe ser acatada.

Consecuencias negativas del conflicto:

- Generan sentimientos de frustración y hostilidad entre los empleados.
- Frena la producción y desvía la atención y la energía en el trabajo.
- Se pierde de vista la cooperación siendo reemplazado por sentimientos que destruyen el ambiente laboral, influyendo negativamente en la naturaleza de las relaciones entre las personas.

Higiene, seguridad y calidad de vida

Las personas pasan gran parte de su vida en el sitio laboral, expuestas a condiciones materiales y sociales de su entorno, viéndose afectadas en su bienestar mental y emocional y en su salud física. Es función indispensable del staff garantizar que los empleados no se expongan a riesgos físicos o mentales a causa de su entorno, motivo por el cual se habla de higiene laboral, seguridad y calidad de vida.

Higiene laboral

La higiene laboral se relaciona con las condiciones ambientales del sitio de trabajo, estas deben garantizar la salud tanto física como mental del individuo, evitando la exposición del organismo a humano al ruido, humedad, fallas en la iluminación y equipos

nocivos; se buscarán entonces condiciones que estimulen los sentidos en forma positiva. Para tal efecto se crean los programas de higiene laboral.

Los programas de higiene laboral deberán contener puntos básicos como:

- Condiciones físicas: relacionadas con la apropiada iluminación, ventilación, eliminación de ruidos y proporcionar comodidad al empleado.
- Entorno psicológico laboral: encaminado a propiciar relaciones de participación y motivación para el empleado, eliminar posibles causas de estrés, sentimientos de agrado.
- Ergonomía: instalaciones acordes con el tamaño de la persona, máquinas y herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico.
- Salud ocupacional.

Salud ocupacional

Hace referencia a la asistencia médica preventiva. Las empresas realizan exámenes médicos de ingreso y de salida y por ley se encuentran obligadas a efectuar exámenes a los empleados. Estas medidas surgen para evitar enfermedades profesionales, ausentismos, pago de indemnizaciones, conflictos con los sindicatos.

En el programa se establecerán indicadores respecto al seguimiento de enfermedades, informes médicos, reglas de prevención y hasta posiblemente un sistema de recompensas a quienes cumplan con plan de prevención.

Una de las enfermedades recurrentes en el medio laboral es el estrés capaz de provo-

car en los individuos reacciones químicas, físicas y mentales que alcanzan grados devastadores. Es de especial seguimiento. El trabajo es una fuente creadora de estrés teniendo como causas la intensidad del trabajo, el nerviosismo causado por el cumplimiento de metas, el servicio al cliente, malas relaciones con los jefes, inseguridad o inestabilidad laboral.

El estrés trae graves consecuencias para quienes lo padecen de forma negativa, entre ellos, dolores de cabeza, problemas gástricos, accidentalidad. Estos son motivos suficientes para hacerle seguimiento y controlarlo.

Existen diferentes métodos para reducir el estrés que van desde comer bien y dormir bien hasta crear relaciones agradables, no esforzarse más allá de las posibilidades, negociar metas realistas y alcanzables, encontrar momentos de relajación, controlar la respiración, caminar, delegar, cambiar de ambiente.

Seguridad en el trabajo

La función básica de la seguridad en el trabajo es prevenir accidentes, incendios o robos.

Prevención de accidentes

Un accidente es una situación no premeditada que implica un daño grave. Los accidentes pueden ocasionar lesiones que impiden al individuo el desarrollo de sus actividades, incluyendo las laborales. Trae como consecuencia laboral:

- Incapacidad: es la pérdida de la capacidad laboral y se puede dar de forma temporal, inferior a un año; parcial

permanente, superior a un año donde generalmente existe la pérdida de algún miembro; permanente total, provoca la completa pérdida de la capacidad laboral originado por lesiones permanentes en órganos o sentidos, perturbaciones psíquicas, detrimento de funciones corporales.

- Muerte: la persona fallece.

Los accidentes se deben registrar y generar estadísticas como: los índices de frecuencia se refieren al número de trabajadores separados de su trabajo a causa de este; índice de gravedad número de días perdidos a causa del evento; entre otros.

Causas de accidentalidad laboral:

- Existe un agente u objeto que causa la lesión, sea esta máquina, lugar, equipo.
- Una situación de inseguridad que pueda provocarlo y que se pudo prevenir como el piso mojado, una máquina sin protección, etc.
- Tipo de accidente: el modo como este se presenta, por caída, resbalón, golpe.
- Un acto inseguro causado por la falta de prevención, una violación a alguna regla de seguridad.
- Factores personales que puedan provocarlo como situaciones psicológicas, visión borrosa, cansancio.

Para prevenir accidentes se puede establecer algunos parámetros:

- Eliminar condiciones inseguras: preparando mapas de áreas de riesgo, revisando permanentemente el entorno para buscar sitios de peligroso

y neutralizarlos, analizar las causas de accidentes y buscar el apoyo de la gerencia para desarrollar programas de prevención.

- Reducir actos inseguros: durante la selección es posible detectar propensión a accidentes como la falta de agudeza visual, pruebas emocionales, susceptibilidad a exposición ante agentes tóxicos. Utilizar la comunicación interna a modo de mediad preventiva, entrenar en seguridad.

Costos de los accidentes:

- El más invaluable es el que representa la pérdida de una vida humana. Tragedias personales y familiares provocadas por el accidente.
- Costos de indemnización.
- Costos de hospitalización.
- Tratamientos médicos.
- Pérdida o disminución del rendimiento laboral.

El programa de prevención recibe ahora gran atención por parte de la dirección y está sujeto a constante monitoreo y cambio a fin de minimizar el riesgo y desenlaces fatales.

Calidad de vida

La calidad de vida en el trabajo se encuentra relacionada con el respeto por las personas, el grado de satisfacción que experimentan y su bienestar.

Factores de la calidad de vida:

- Satisfacción.
- Salarios y prestaciones.

- Reconocimiento y posibilidad de promociones.
- Relaciones humanas.
- Autonomía y libertad para actuar.
- Participación
- Toma de decisiones.

La calidad de vida laboral afecta las actitudes que asume cada individuo siendo estas motivadoras o frustrantes, de igual forma influye en la adaptación la creatividad y la innovación.

Los programas de bienestar laboral fueron creados para prevenir problemas de salud en los empleados, se reconoce su efecto en el comportamiento de los trabajadores, su calidad de vida y fomentan mejores prácticas en la salud.

En general un programa de bienestar tiene tres componentes:

Ayuda a identificar posibles riesgos de salud.

Identifica estos riesgos como la tensión arterial, fumar, obesidad, estrés.

Fomenta cambios en el estilo de vida de los trabajadores, alimentarse bien, hacer ejercicio, dormir adecuadamente.

Retener talentos implica una serie de procesos y programas que intentan garantizar la continuidad de los empleados en la organización.

Monitoreo y control

Para el modelo planteado en el cual se ha hecho énfasis en la autodisciplina y autocontrol, fruto de un sistema democrático,

participativo y que confía en las personas, donde existe la autonomía y libertad para actuar, claro está, observando las normas internas, hablar de un control externo resultaría contradictorio. Por tal razón las palabras control y monitoreo serán sustituidas por supervisión. La supervisión más allá de imponer es una tarea de acompañamiento, orientación, hacer seguimiento para que se mantenga la observación de las normas, políticas y comportamientos, fortaleciendo el ejercicio de la disciplina por consenso.

Para lograr este seguimiento se requieren banco de datos de los recursos humanos y sistemas de información.

Comunicaciones internas

En la nueva era del conocimiento y las TI (Tecnologías de la Información) cada vez es más imprescindible tener sistemas de comunicación que le permitan tanto a los gerentes de línea como a su grupo de trabajo obtener información oportuna, veraz y fluida de relacionada con decisiones, requerimientos, cambios, de igual forma estos emitirán información para retroalimentar. La globalización y la expansión de las empresas en el mundo hacen necesaria la conectividad, un gerente no puede estar en todos los lugares donde la organización ejerce actividades, por tanto deberá valerse de algún medio que lo mantenga informado.

Para los departamentos de recursos humanos es imperioso tener información de los empleados de la empresa, misma que en la actualidad puede ser consultada por los gerentes de línea y en algunas organizaciones hasta por los mismos colaboradores.

Esta información permite tomar decisiones y emprender líneas de actuación ante determinadas circunstancias. Esta información debe estar contenida en las bases de datos.

Bases de datos de Recursos Humanos

Las bases de datos son sistemas de acumulación o repositorios de datos. Un dato es un registro que de manera aislada no dice mayor cosa, sin embargo, al unir varios datos, clasificarlos y relacionarlos estos constituyen valiosas fuentes de información, almacenadas y listas para procesar en los bancos de datos. Se requiere de software o programas para crear, ejecutar archivos, recuperar datos, generar información e informes.

Las áreas de recursos humanos requieren de las bases de datos para la administración de personal ya que en ellas se puede contener aspectos como:

- Registros personales de los empleados.
- Registros de cargos con los ocupantes de cada uno.
- Registros de secciones o departamentos.
- Registros de remuneración con datos de salarios e incentivos.
- Registros de prestaciones.
- Registros de capacitaciones.
- Registros de candidatos.
- Registros médicos y otros registros.

La actualización de estas bases es responsabilidad de los usuarios, los gerentes, el área de recursos humanos y del empleado.

Sistemas de información de los Recursos Humanos

Los sistemas de información de recursos humanos son utilizados para analizar, promover acciones y tomar decisiones, sirviendo de base también para los colaboradores.

Un sistema de información de recursos humanos debe cumplir con lo siguiente:

- Estar acorde con las necesidades y el plan diseñado de administración de recursos humanos.
- Debe contener registros y controles que permitan realizar la parte operacional del área como pago de nómina, vacaciones, pago de prestaciones, etc.
- Obtener informes de acuerdo a las necesidades del área, sobre temas relacionados con la remuneración, capacitaciones, seguridad, higiene, entre otros.
- Análisis e informes de costos, comparaciones, históricos.
- Temas de interés para los empleados, promociones, planes de carrera, capacitaciones y demás.
- Asuntos de interés para cada empleado, vacaciones, remuneración, etc.

Los grados de restricción a la información dependerán de cada empresa. Existen sistemas de información especializados o SIG (Sistemas de Información Gerencial) diseñados para los gerentes de línea y especialistas en recursos humanos, lo que hacen estos sistemas es segmentar información dejando aquella que se requiere en forma exacta.

Los sistemas de información demandan costos, por esto es importante tener muy clara la información que se manejará en él y evaluar el beneficio de la adquisición. Algunas compañías evalúan el beneficio del sistema por el grado de utilización y otras por los comentarios realizados por el staff.

Sistemas de supervisión

Anteriormente las empresas controlaban coaccionaban a sus empleados obligándolos a timbrar tarjetones de control cuando iniciaban y terminaban su trabajo. En la actualidad con la creación de las áreas de recursos humanos se han definido otras reglas de juego.

Jornada laboral

Se define como jornada laboral a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cumplir el empleado para el desempeño de sus funciones, en ella se incluyen cortos espacios para el descanso y los intervalos para tomar alimentos. Las personas se adaptan a estos horarios y quienes no los cumplan se arriesgarán a sanciones.

Opciones de jornada laboral:

- Calendario anual de trabajo: en él se establecen los sábados, domingos y festivos, como estos son días que los trabajadores desean utilizar para su descanso se pacta la extensión de las jornadas laborales en la semana comprendida de lunes a viernes o la ida a laborar con el fin de compensar la ausencia de estos días.
- Vacaciones colectivas: los trabajadores tienen derecho a 30 días calendario de descanso por cada año trabajado, en este sentido otorgar este tipo

de vacaciones reduce costos al no tener que contratar personal extra para cubrir las.

- Algunas empresas desarrollan jornadas con horarios flexibles en razón a los intereses y necesidades de algunos colaboradores y se otorgan como una manera de apoyarlos, mejorar la imagen y como programa de asistencia a familias. Estos son:
- Semana laboral reducida: significa que el trabajador ampliará la jornada laboral de los días que se encuentre en la empresa y podrá disponer a cambio de días entre semana de descanso. Como ventaja reduce costos de transporte, alimentación y como desventaja puede ocasionar fatiga por lo extenso de la jornada.
- Horario flexible: el trabajo se desarrolla en un horario definido por un programa y por elección del empleado. Se establecen horarios base y se da libertad de elegir el que más se ajuste a las necesidades del empleado, siempre cumpliendo con la jornada que debe completar en la semana.
- Trabajo compartido: dos personas desempeñan el mismo puesto pero trabajan a media jornada cada una.
- Trabajo a distancia: el trabajo se realiza desde la casa del trabajador sin necesidad de presentarse en la oficina, cada día gana más adeptos. Trabajar en la casa puede resultar muy productivo, es agradable, evita el desplazamiento, las interrupciones, hasta el uso de ropa más cómoda, existe una grata sensación de autonomía. La parte negativa se puede

dar cuando no se logra separar lo familiar de lo laboral, crea aislamiento.

- Trabajo a tiempo parcial: es un trabajo estacional, acorde con las necesidades de la empresa, con él se cubren ausencias, el trabajo es temporal y eventual. Implica menos prestaciones, menor ingreso económico y puede generar baja productividad.

Balance social

Muchas organizaciones invierten grandes sumas de dinero en inversión social en sus propios colaboradores o en su entorno, descubriendo que la publicación de estos datos mejora su imagen, entonces lo convierten en práctica, aunque existen países donde esta información es de carácter obligatorio no voluntario, especialmente en Europa.

El balance es un documento que muestra información sobre el empleo, la remuneración, ausentismo, rotación de personal, condiciones laborales, relaciones laborales, permite ver al interior de la organización. Sin embargo, para este modelo no solo debería mostrar la relación de la organización con los trabajadores, también debería mostrar esta relación con el área de influencia.

Ventajas del modelo

- Establece que los recursos humanos generan ventajas competitivas para las organizaciones.
- Reconoce el capital intelectual de las empresas en la nueva sociedad del conocimiento.
- Desarrolla el concepto de empoderamiento, autocontrol y autodisciplina en el empleado.

- Reconoce la importancia de una administración participativa y democrática.
- Va más allá del control modificando un proceso que considera coercitivo y rígido por uno flexible de supervisión sin salirse de las normas de comportamiento ni reglas de la organización.
- Crea espacios de consenso en determinación de objetivos y metas.
- Estimula la autonomía y la libertad de actuar en la realización de tareas.
- La ARH se considera como un proceso dinámico ampliado a todas las áreas de la organización.
- Descentralización de funciones de recursos humanos.
- Define el departamento de recursos humanos como una unidad de nego-

cio estratégica, que cumple funciones de asesoría y apoyo.

- Se enfatiza en la importancia de retener talentos en la organización.
- Reconoce que las organizaciones y los puestos de trabajo no son estáticos, requieren cambios y mejoras de forma continua.
- La organización se orienta por procesos no por funciones.

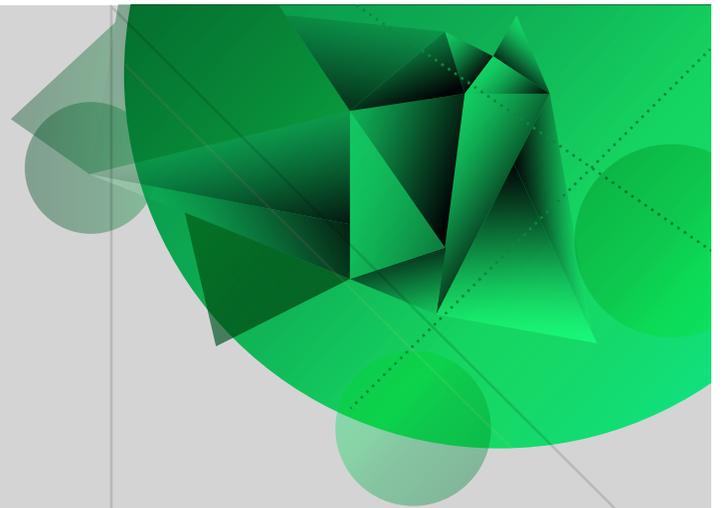
Riesgos

- No existe claridad en cuanto a la forma como se deben gestionar los cambios organizacionales.
- Tampoco se evidencia la forma como se adaptan lo nuevos cargos, surgidos por los movimientos del entorno.
- Concentrar la responsabilidad del capital humano en los gerentes de línea.



3
Unidad 3

Modelo de gestión
de Beer



Modelos de gestión

Autor: Luz Fátima Álvarez

Introducción

Es considerable el modelo que plantea Michael Beer para la gestión de recursos humanos ubicándolo dentro de un contexto superior al de otros autores como Harper y Lynch.

Beer de Harvard Business School plantea un modelo en el cual se integran la situación de los recursos humanos enfocados en la estrategia empresarial, su filosofía, mercado de trabajo, tecnología, regulaciones y valores de la sociedad. A estos factores se unen los grupos de interés para definir políticas de Recursos Humanos.

Según el autor las políticas de Recursos Humanos afectan resultados inmediatos en la organización, así como los de largo plazo. A estos resultados inmediatos se les conoce como las 4cs: compromiso, competencia, costes y congruencia.

El modelo permite también realizar un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos en la organización (GRH) a fin de identificar grupos de interés, las políticas en materia de recursos humanos y la situación. Confiere gran peso a la tecnología de tareas y sistemas de trabajo incluyendo la organización del trabajo, diseño de puestos, ergonomía, seguridad e higiene y las condiciones laborales.

De otro lado considera esencial la participación y compromiso de los empleados por tal razón fija la atención en las necesidades, motivaciones, actitudes y aspiraciones, así como las correspondientes a los grupos de interés.

Estimado estudiante esta lectura se ha desarrollado con el fin de aclarar algunos conceptos y definiciones propias de la temática a tratar en ella. Le animamos a leerla y conceptualizarla, siendo este un primer paso para el avance en el módulo. Es importante también que haga uso de los videos y lecturas recomendadas con el ánimo de profundizar y afianzar lo tratado.

Modelo de gestión de Beer

El modelo de Gestión de Recursos Humanos de Beer y sus colaboradores se centra en cuatro políticas correspondientes con cuatro áreas de gestión concentrando en ellas actividades críticas de la GRH. Este modelo parte de la influencia de los empleados como centro y la muestra actuando sobre las demás políticas.

Características y principios

Características

- El modelo se encuentra dividido en cuatro áreas básicas: Influencia de los empleados, Flujo de Recursos Humanos, Sistemas de Trabajo y Sistemas de Recompensas.
- El modelo se estructura desde las características de la fuerza laboral, la estrategia de la empresa, filosofía de la dirección, el mercado del trabajo, la tecnología, leyes y los valores de la sociedad. Estos conceptos definen la superestructura.
- Cobran especial importancia los grupos de interés y definen políticas de recursos humanos.
- La participación de los empleados es fundamental en este modelo.

- Permite realizar un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos e integra todas sus actividades.
- Crea políticas en las cuatro áreas mencionadas y además muestra a interrelación existente entre ellas.
- El eje central del modelo es el ser social.
- Las competencias son elementos que indican los resultados de la GRH.

Principios

- Los Recursos Humanos son concebidos como un activo o capital social por tanto requieren inversión y no son considerados gastos.
- Enfoca la Gestión de Recursos Humanos como estrategia y es área de apoyo para la estrategia elegida por la organización.
- El modelo es funcional al mostrar la interrelación existente entre todos los elementos y su vínculo con los objetivos que solo se pueden alcanzar con una correcta gestión de Recursos Humanos.
- La Gestión de Recursos Humanos es unidireccional y de enfoque reactivo.

Estructura y componentes

Estructura

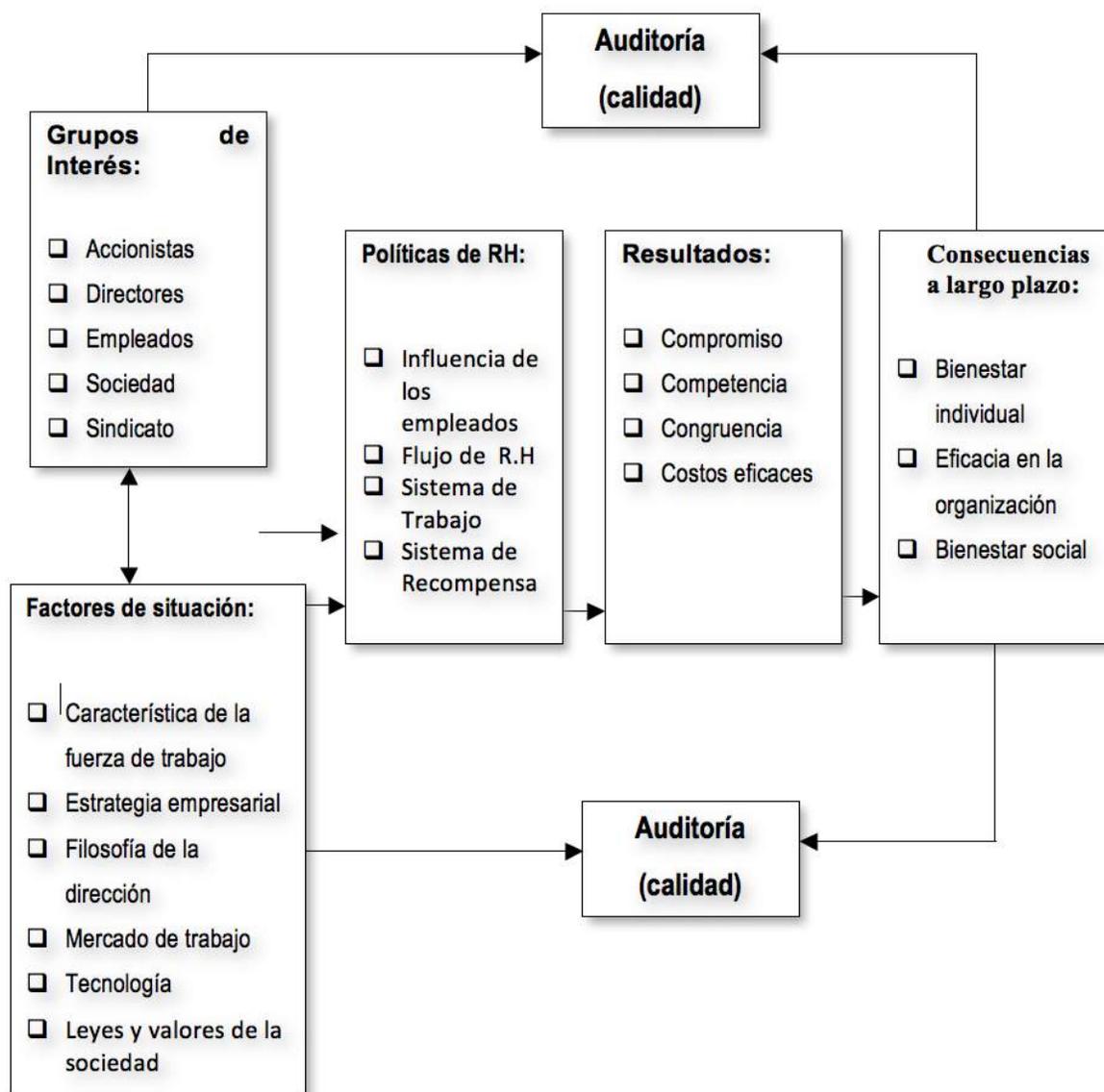


Figura 1. Mapa de GRH de Beer y Colaboradores modificado
Fuente: Beer y Colaboradores (1999).

La propuesta generada por el modelo corresponde a que la Dirección General de la organización definirá las políticas de dirección de Recursos Humanos, de forma tal que contribuyan en forma positiva con los resultados de la empresa, con las necesidades de los empleados y con el bienestar de la sociedad.

Se deja en cabeza de la Dirección, es decir, en los altos niveles, la definición de las políticas de Recursos Humanos, por su visión estratégica y la capacidad de incorporarlas a las demás políticas empresariales.

Es así como los directores generales crean políticas y sistemas de gestión de recursos humanos que permitan a los demás gestores organizar, atraer, reclutar, retener, retribuir, desarrollar, motivar y evaluar a los empleados, tomando como base las necesidades de la empresa, de los trabajadores y de la sociedad. En sus manos también se encuentra la capacidad de despedir si es el caso.

Posteriormente Cuesta (1999) realiza una modificación al modelo al incluir la Auditoría de Gestión de Recursos Humanos centrada en la Calidad para facilitar la retroalimentación, también agregó algunos componentes e indicadores.

El modelo integra elementos funcionales, estructurales, tecnológicos, dinámicos y de contenido.

Componentes

El modelo se encuentra compuesto por cuatro áreas básicas sobre las cuales se elaboran las políticas. Estas áreas son:

Influencia de los empleados

Las políticas definidas en esta área constituyen la piedra angular para el desarrollo de las demás políticas. Los empleados se convierten en un importante grupo de interés para la organización buscando lograr el nivel máximo de participación y las vías para conseguirlo, así se pueden fijar los objetivos de la empresa, condiciones de trabajo, seguridad, higiene, grupos de trabajo, retribuciones, forma de realización de las tareas, ascensos y demás. Se formula así una pregunta clave para la elaboración de la política correspondiente a esta área.

Flujo de Recursos Humanos

En esta área se enmarcan actividades como ingresos, salidas, movimientos de personal y todo aquello relacionado con el flujo de empleados, que se encuentran bajo la coordinación de los directores generales y los especialistas de recursos humanos. El fin primordial es atender las necesidades presentes y futuras de personal dentro de la empresa, así como conocer las aspiraciones del personal en el desarrollo de la carrera profesional. En esta área se concentra lo relativo a cantidad, calidad y costo del personal, haciendo parte de esta el reclutamiento, selección, promoción, reducción de plantillas, formación seguridad en el empleo, etc.

Sistema de trabajo

Esta área hace referencia a las tareas, tecnologías, habilidades, destrezas, estilo de dirección, políticas y procedimiento relacionados con la organización del personal. Se deben diseñar y definir los puestos de trabajo, especificando funciones y personas idóneas para su desempeño.

Sistema de recompensas

Las recompensas monetarias y no monetarias envían poderosas señales a los empleados respecto de lo que se espera de ellos y como retribuirlos por expresar comportamientos y actitudes deseados por la empresa y la valoración que hace el trabajador de ella. Es la Dirección General la encargada de determinar las políticas de retribución sea esta individual o grupal, fija o variable,

impuesta o consensuada, según capacidad o puesto de trabajo, nivel salarial, abanico salarial y demás.

Variables de análisis

Los stakeholders – grupos de interés

En el modelo propuesto los stakeholders son de suma importancia, razón por la cual se presenta a continuación el mapa de los grupos de interés:

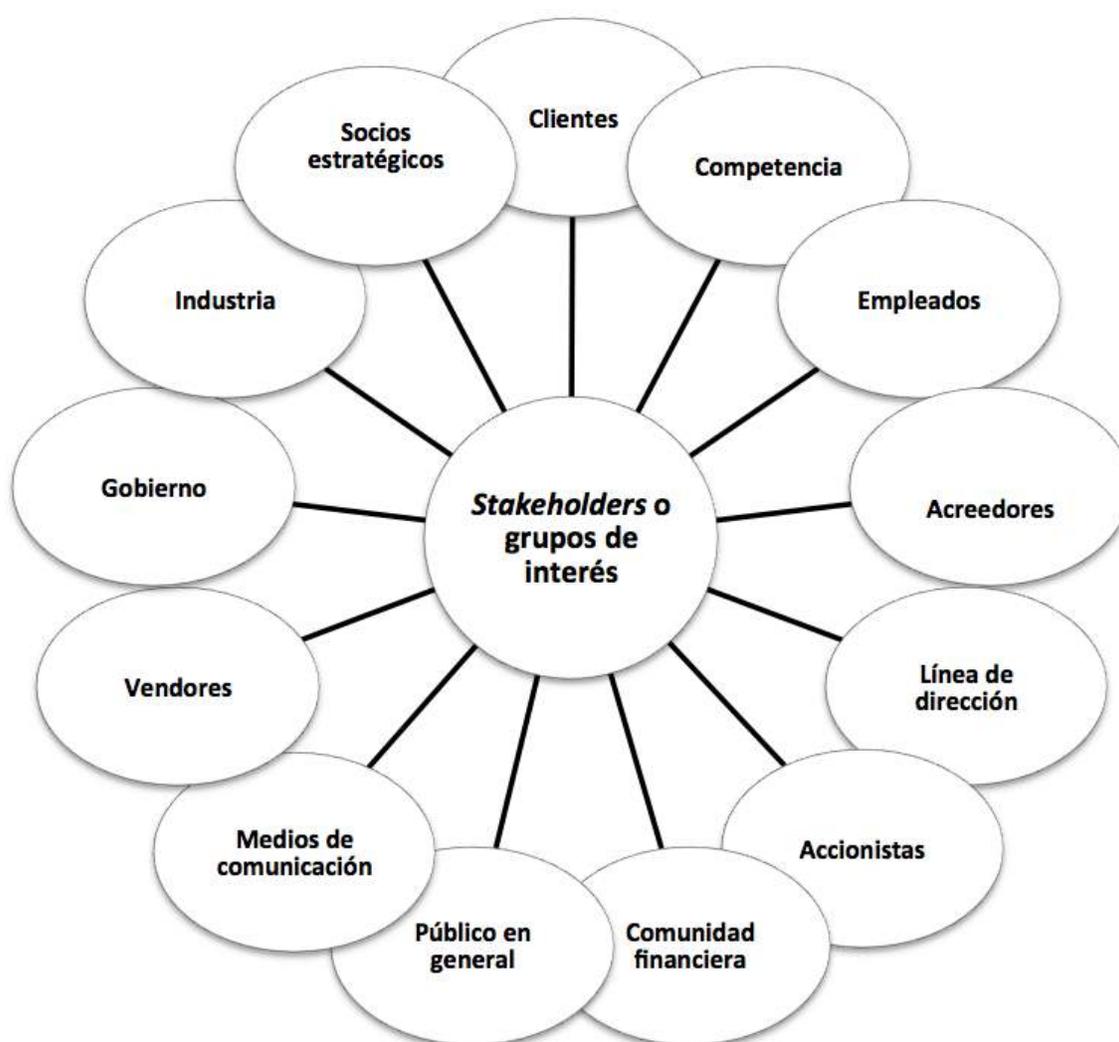


Figura 2. Stakeholders o grupos de interés
Fuente: Propia.

Estos grupos de interés se encuentran compilados en la propuesta realizada en la Universidad de Harvard en su modelo HRM (Human Resources Management), Administración de Recursos Humanos, desarrollado por Beer, Specter, Lawrence, Mills y Waltan conocido y modificado posteriormente como el modelo de Beer y colaboradores en 1984, desarrolladores del mapa estratégico como guía para todos los administradores en sus relaciones con los empleados y la sociedad y fundamentado más en el compromiso de los empleados que en su control.

Los objetivos de la gestión de Recursos Humanos

Para los autores la GRH persigue tres objetivos esenciales.

Eficacia y eficiencia económica

En el área de recursos humanos se debe cumplir con el rendimiento, traducido a la producción de bienes y servicios. Este rendimiento es posible por la participación de los empleados quienes aportan su trabajo y hacen posible la productividad, ellos pueden lograr el máximo de cumplimiento con el mínimo de costes, sin sacrificar la calidad porque entienden que esta refleja su propia imagen y la imagen de la empresa y además siendo flexibles y adaptativos al incorporar a sus labores de forma continua la eficacia y la eficiencia.

Eficacia social

El individuo puede realizar sus expectativas y necesidades mediante su trabajo gracias a su productividad y adaptabilidad. Esta percepción se hará manifiesta en el grado

de compromiso e identidad con la organización, su motivación, satisfacción y participación dentro de la organización.

Integración

La integración se puede ver desde tres aspectos:

- La integración con la fuerza laboral, entendida como la congruencia existente entre las necesidades de la empresa de personal de la empresa y la integración de los empleados, en el sentido que se sientan identificados con las políticas de la empresa y su filosofía.
- La corresponsabilidad que debe existir entre las políticas de recursos humanos, es decir, que una con otras encuentren puntos de conexión, por ejemplo políticas de selección con políticas de retribución, políticas de formación con desarrollo de carrera, etc.
- Finalmente se debe buscar la integración entre la eficiencia económica y la eficacia social, al combinar los fines perseguidos por la organización y aquellas necesidades, expectativas y satisfacción de quienes la integran.

Diferencias estratégicas en la gestión de Recursos Humanos

Para los autores del modelo existen diferencias estratégicas en cuanto a la Dirección Estratégica aplicada en las organizaciones y al modelo expuesto por ellos, visto desde las cuatro áreas descritas.

Influencia de los empleados	
Comunicación	
Comunicación descendente	Comunicación ascendente – retroalimentación
Supresión de sindicatos	Aceptación
Empleado visto como medio gasto necesario	El empleado visto como colaborador
Trabajo dirigido	Trabajo participativo
Objetivos impuestos	Objetivos consensuados
Dependencia	Autonomía
Derechos	
Acciones correctivas	Acciones
Seguridad empresarial	Seguridad del empleado
Valores informales	Valores explícitos
Flujos de recursos humanos	
Contratación	
Decisiones de contratación tomadas por el jefe	Decisiones de contratación tomadas por Recursos Humanos
Ajuste del candidato a las necesidades de la empresa	Selección del candidato acorde a competencias requeridas
Inducción informal	Inducción formal
Promoción por antigüedad	Promoción por capacidad
Vinculación temporal	Vinculación permanente
Disciplina	
Nóminas congeladas	Contratación acorde con las necesidades
Trato con los ex empleados	Ningún trato con los ex empleados
Formación y desarrollo	
Individual	Basada en grupos de trabajo
Formación en el trabajo	Formación externa
Formación continua	Formación para necesidades específicas
Obtener habilidades del exterior - contratación	Desarrollo de habilidades
Sistema de recompensas	
Retribución	
Fija	Variable
Basada en la producción	Basada en la persona
Por antigüedad	Por rendimiento
Abanico salarial amplio	Abanico salarial estrecho
Retribución por encima del mercado	Retribución acorde al mercado
Desempeño	
Valoración por grupos de personas	Valoración uniforme
Orientación al control	Orientación al desarrollo
Valoración con información solo del supervisor	Valoración con intervención de varios grupos

Cuadro 1. Influencia de los empleados
Fuente: Propia.

Sistemas de trabajo

Sistemas de trabajo	
Orientado solo en la eficiencia	Orientado a la innovación
Controlado	Flexible
Trabajo con funciones específicas	Trabajo con funciones amplias
Responsabilidad sobre una parte del trabajo	Responsabilidad sobre la ejecución completa
Especialización	Polivalencia
Trabajo individual	Trabajo en equipo

Cuadro 2. Sistema de trabajo

Fuente: Propia.

La administración internacional

Este modelo trae consigo un valioso aporte, la incursión de la administración Internacional.

Administración internacional	
Adaptación local a la cultura empresarial	Cultura global
Confianza en la estructura local	Confianza en los expatriados
No existen acuerdos de repatriación	Acuerdos de repatriación
Política aplicables a la empresa a nivel local	Políticas aplicables a nivel global

Cuadro 3. Administración internacional

Fuente: Propia.

La implementación de una estrategia de recursos humanos puede obedecer a varios criterios de decisión, entre ellos se mencionan:

- Relación con los objetivos de la organización.
- Costo financiero.
- Plazo para su implementación.
- Que guarde relación con la cultura empresarial.

- La influencia del entorno.
- Clima social interno.

Factores de situación

Los factores de situación representan la base para el modelo y la formulación de las políticas, en estos se aprecian aspectos que permiten conocer para después gestionar su actuar, el producto que elaboran, las tecnologías que usan, motivaciones y los procesos en los cuales intervienen.

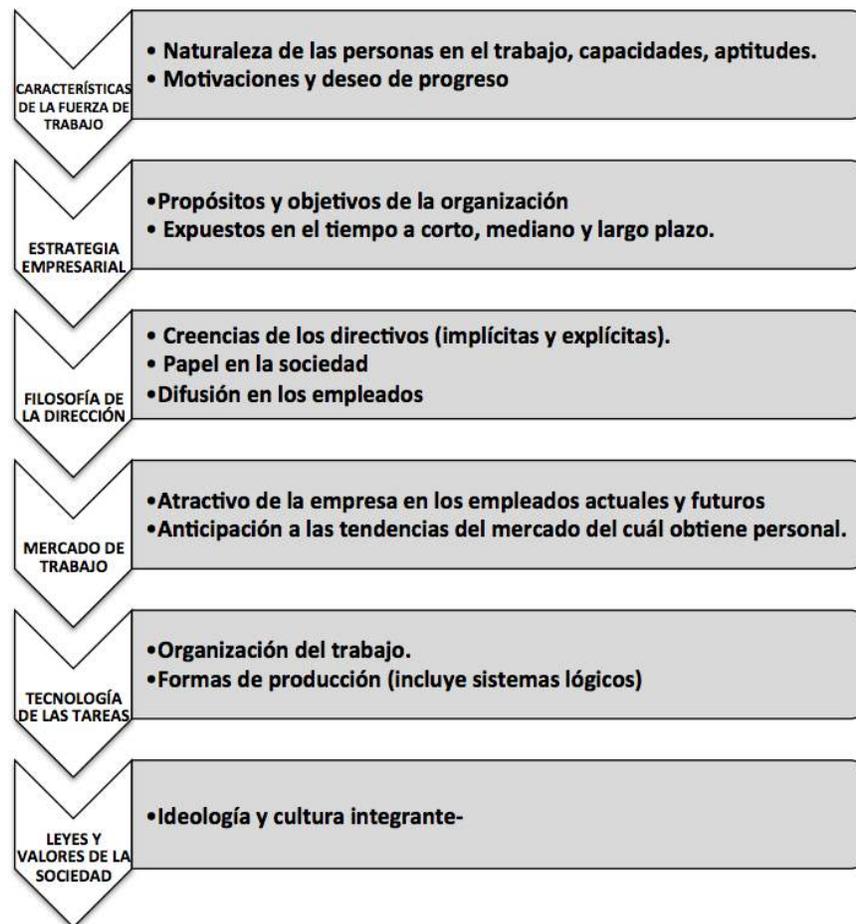


Figura 3. Factores de situación
Fuente: Propia.

Las políticas de Recursos Humanos

El establecimiento de políticas permite la toma de decisiones ya que esta es una actividad que permite alcanzar los objetivos propuestos por la organización. En este caso se definen políticas o el actuar relacionadas con cada una de las áreas expuesta en el modelo, encontrando que las más relevantes son:

- Planificación de Recursos Humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Promoción y planificación de carreras.
- Reducción de plantillas.
- Formación y desarrollo de personal.
- Análisis y valoración de los puestos de trabajo.
- Compensación y retribución.
- Control en la gestión de personal.
- Negociación y solución de conflictos.
- Comunicación y participación
- Modificaciones a la estructura organizacional

Es posible notar que los conceptos relacionados se presentan como procesos propios del área de Recursos Humanos, sin embargo, el modelo plantea que en el momento en que cada uno de estos se realicen con unos fines delimitados se convierten en políticas.

Las políticas traen beneficios y costos a corto, mediano y largo plazo, con consecuencias directas sobre los recursos humanos y en tres niveles:



Figura 4
Fuente: Propia.

Estas políticas traen consigo consecuencias incrementales que parten del individuo hasta llegar a la sociedad, satisfaciendo a todos los grupos de interés.

Desde el punto de vista individual:



Figura 5. Beneficios individuales de las políticas
Fuente: Propia.

Desde el punto de vista de la organización:

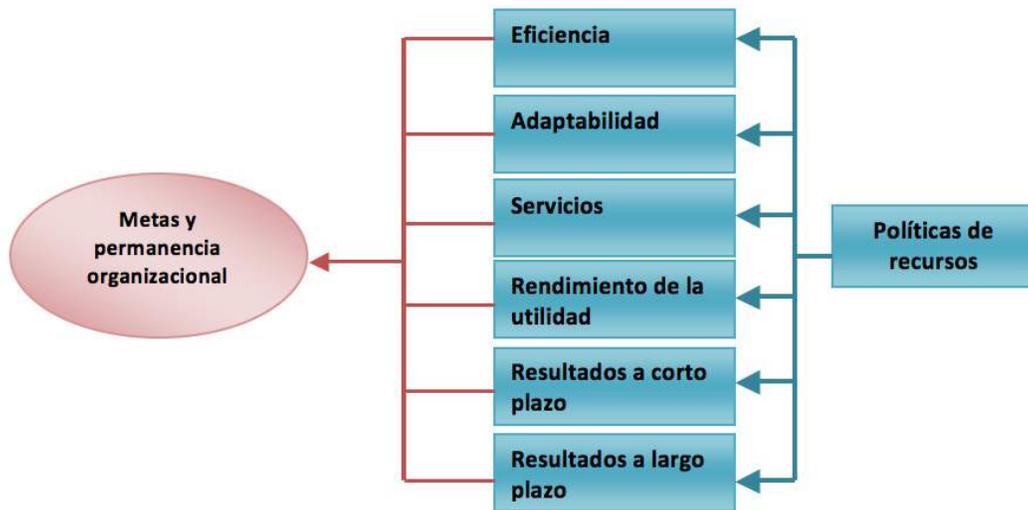


Figura 6. Metas y permanencia organizacional
Fuente: Propia.

Desde el punto de vista de la sociedad – Bienestar social:

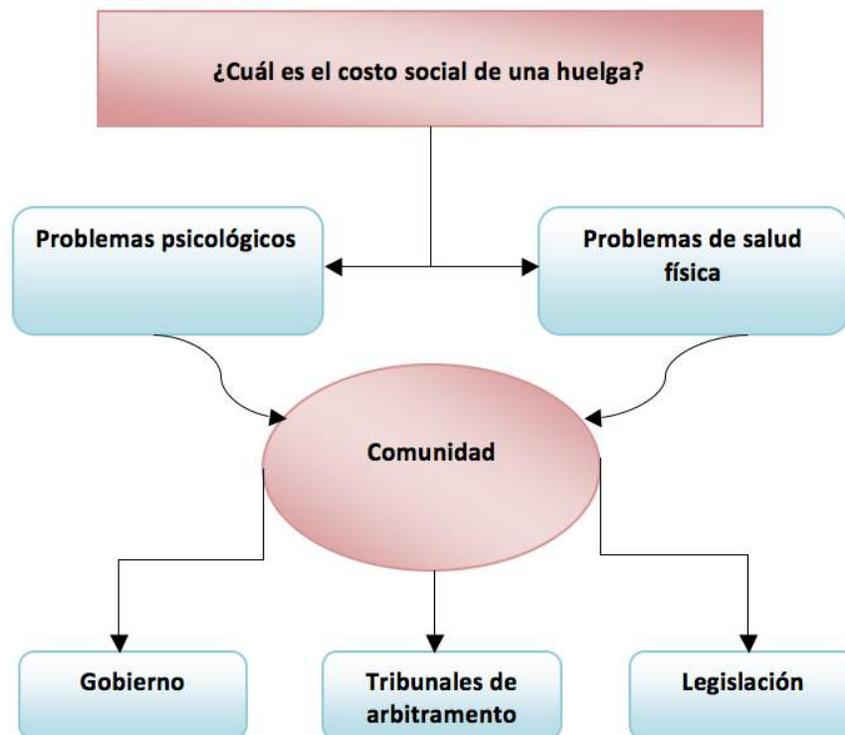


Figura 7. ¿Cuál es el costo social de una huelga?
Fuente: Propia.

Las cuatro C

Desde la perspectiva de los autores para medir la eficacia en la gestión de Recursos Humanos estos se deben evaluar bajo cuatro criterios generalmente denominados las 4C.

Cada una de ellas contiene componentes específicos que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones.

En adelante se analiza cada una de ellas.

Compromiso

Se encuentra relacionada con la lealtad que expresan los empleados a la organización,

también se le conoce como devoción, motivación del personal, el apego al trabajo, pasión por las tareas que desarrolla, predisposición. Estas actitudes se evalúan mediante encuestas, se miden mediante el porcentaje de rotación del personal, estadísticas de ausentismo, entrevistas con los empleados que renuncian. Puede realizarse una pregunta en este criterio ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?



Figura 8. ¿Cómo se sienten los trabajadores por su trabajo?
Fuente: Propia.

Congruencia

Punto de encuentro entre la administración y lo empleados trabajando juntos por objetivos comunes en aras de alcanzarlos. La visión es la carta de navegación y con base en esta se debe trabajar. La construcción de este encuentro se da desde los estilos de liderazgo y métodos de trabajo un deterioro en estos aspectos pueden crear fisuras en el modo de ver las cosas generando inconvenientes para ambas partes. Para evitarlo los

empleados deben sentir que pertenecen a la empresa y desear hacer las cosas en común por una causa común. Cuando existe congruencia en la organización no se presentan conflictos y las relaciones laborales son armoniosas. Cabe preguntar aquí ¿Qué niveles de congruencia generan o mantienen las políticas de GRH entre la gerencia y los empleados, los distintos grupos de empleados, la organización y los empleados y sus familias?

Congruencia		
<ul style="list-style-type: none">- Carencia de congruencia<ul style="list-style-type: none">- Bajos niveles de confianza- Falta de un propósito común	<ul style="list-style-type: none">- Costos por la carencia<ul style="list-style-type: none">- Dinero- Tiempo- Energía- Estrés	<ul style="list-style-type: none">- A qué niveles se llevan las políticas<ul style="list-style-type: none">- Administradores y empleados- Grupos de empleados<ul style="list-style-type: none">- Organización y comunidad- Empleados y su familia<ul style="list-style-type: none">- Individual

Figura 9. Congruencia
Fuente: Propia.

Competencia

Este nivel se encuentra relacionado con las habilidades, destrezas, capacitación, profesionalización y la posibilidad de desarrollar labores en un nivel muy superior. Para determinar la competitividad la organización se puede valer de evaluaciones de rendimiento y un inventario de competencias.

Las políticas de gestión deben ser diseñadas de tal forma que permitan atraer, retener y motivar personal altamente calificado para el desarrollo de actividades. La organización responderá a ¿Hasta qué punto sirven las políticas de GRH para atraer, conservar y/o desarrollar a personas con las habilidades y conocimientos requeridos por la organización en el momento actual y futuro?



Figura 10. Políticas de Recursos Humanos
Fuente: Propia.

Costos eficaces

Los costos eficaces encuentran relación con la rentabilidad de las operaciones de la compañía, en este sentido y aplicándolo a los recursos humanos la referencia se hace a lograr la mayor productividad posible, lograda con el uso de pocos recursos y ma-

teriales, por supuesto estos recursos involucran los humanos. La organización debe estar preparada para dar rápidas respuestas al mercado y a los cambios del entorno.

¿Cuál es la eficacia de costo de una política dada en términos de salarios, beneficios, rotación del personal, ausentismo, etc.?

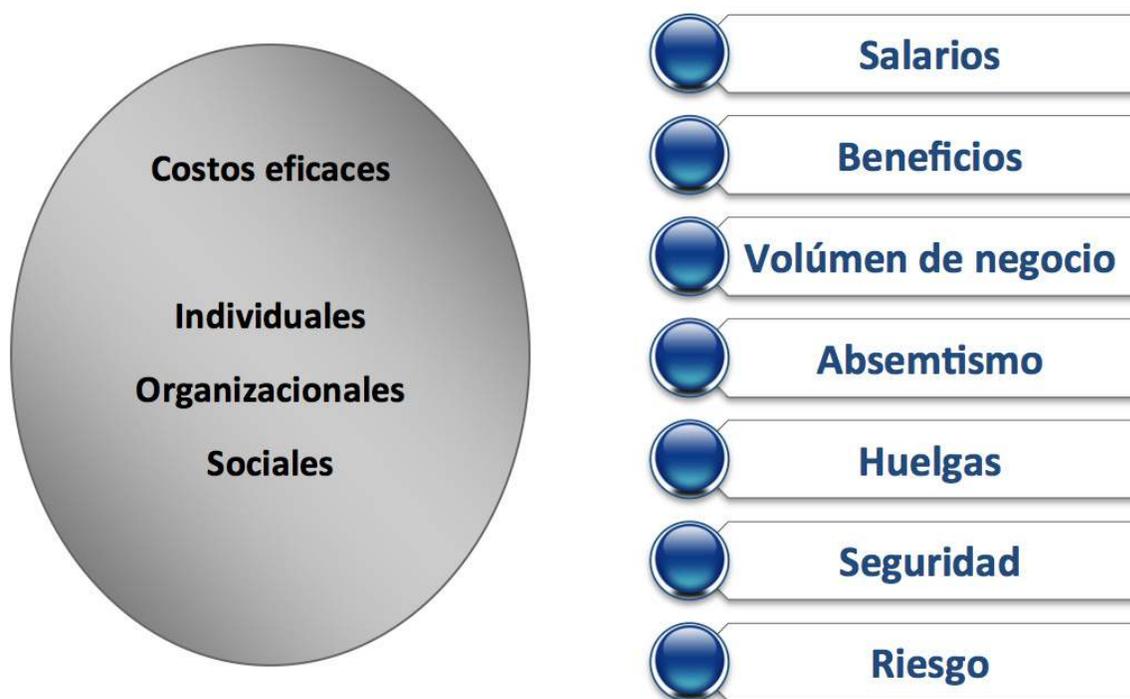


Figura 11. Costos eficaces
Fuente: Propia.

La importancia del todo este análisis permite establecer que la organización va a obtener resultados en forma creciente.

- Se prepara para los cambios globales.
- Anticipación y pronóstico de necesidades.
- Satisfacción de los grupos de interés.
- Valoración monetaria de los Recursos Humanos.
- Valoración real de las actividades de Gestión de Recursos Humanos.
- Permite tener plantillas de personal ajustada al número real de empleados necesarios, con las habilidades o competencias requeridas por la organización, valorado en costos reales y enfocados en la retención de personas con competencias valiosas.

Finalmente, el modelo tiene efecto multiplicador en la gestión coordinada y descentralizada de los recursos humanos. Las personas como foco central de este se deben gestionar desde su actividad, la tecnología y los procesos que desarrollan por tanto la función de Recursos Humanos debe estar presente en toda la organización, así el área adquiere un carácter estratégico al asesorar en todos los niveles y proporcionando las herramientas y metodologías que sean necesarias para la consecución de los objetivos trazados.

Respecto a la medición de las políticas con sus consecuencias el mismo Beer expone que resulta bastante difícil ya que se está hablando de recursos humanos y de la sociedad en general.

Los interesados en evaluar la gestión deben participar de manera activa en esta para lo cual es recomendable establecer grupos de tareas de gestión o comités de empleados que sirvan para este propósito. No obstante, esto se logra cuando las organizaciones no se encuentran sindicalizadas.

La evaluación de la gestión es compleja y difícil de resolver en su dificultad, se dificulta al tratar de valorar por ejemplo el grado de compromiso que tienen los empleados con la organización, la cultura organizacional, la congruencia que puede entrar definitivamente en conflicto con la rentabilidad, no hay lugar a resultados concretos comparables en términos contables en este modelo.

Ventajas y riesgos

Ventajas

- El eje central del modelo es el ser social, tanto a nivel individual como social.
- Permite realizar un diagnóstico de organización para su implementación, desarrollando preguntas que lo ayudan a enmarcar.
- Logra que la Gestión de Recursos Humanos haga parte fundamental en la ejecución de políticas y orientación en la organización.
- Crea compromiso del área de Recursos Humanos con la organización
- Su enfoque en la participación de los empleados.
- Reconoce la influencia de los empleados en la organización.
- Obtiene los mayores niveles de eficacia y eficiencia en la organización.

- Se miden resultados de inmediato.
- La auditoría se realiza para medir la eficiencia de las políticas.
- Enfoque hacia el bienestar individual y social.

Desventajas

- Es establecer un sistema de competencia puede generar deslealtad en los empleados hacia sus propios compañeros, propiciando un clima laboral tenso.
- Un bienestar social convertido en un espejismo y poco duradero.
- Falta determinar con exactitud cómo debe medirse cada una de las preguntas realizadas.
- Respecto a las cuatro C es posible encontrar conflicto entre la congruencia y la rentabilidad.
- En algunos apartados este modelo tal vez no se ajuste a organizaciones donde los trabajos son muy operativos, tienen tareas monótonas y repetitivas, sin embargo, allí hay personas que ejecutan estas tareas.

Modelos de gestión de calidad

Hechas las apreciaciones introductorias se podría decir que la Gestión de la Calidad en una organización compromete procesos y estrategia por igual, haciendo claridad en que pensar que un programa de calidad y un modelo de Gestión de Calidad son iguales sería un error. Un programa de calidad tiene una orientación específica y un tiempo determinado de duración, mientras que un Sistema de Gestión de Calidad es más una doctrina cuyo enfoque es el todo, al

abarcar todos los aspectos de la empresa y sus clientes tanto internos como externos.

Planteado así el modelo tiene implicaciones al interior de la compañía y en las personas que la conforman exigiendo de su parte liderazgo, participación, compromiso, autogestión, conocimiento, cooperación, y deseo de cambio.

Un proceso tan extenso y complejo advierte un cambio organizacional y cultural profundo lo que significa que una vez asumido e interiorizado, tendrá que hacer parte activa del trabajo diario en todos los niveles y no asumirse como una propuesta temporal con un principio y un fin.

Un modelo de Gestión de calidad involucra participación, satisfacción, ventaja competitiva y medición adoptando aportes de otros modelos como la organización científica del trabajo (Taylor y Fayol), como el modelo de las relaciones humanas y los más recientes que procuran romper con la burocracia y las estructuras jerarquizadas tendiendo a volverlas cada vez más horizontales. La responsabilidad en este es compartida y encabezada por la Dirección de la organización como gestora del cambio. Como todo modelo el Sistema de Gestión de Calidad no podía quedarse estático, teniendo en cuenta que su consigna es la Mejora Continua, así que, en adelante se hablará de un Modelo de Gestión de Calidad Total o GCT, ampliando el alcance del modelo de gestión de calidad e involucrando en su filosofía aspectos como principios, características con mayor participación de las personas, la vinculación global y la mirada holística de la organización.



Imagen 1. Trabajo en equipo
Fuente: <http://1.bp.blogspot.com/-8pulkRLrRLM/VfsmnQjaR1I/AAAAAAAAAAM/LMvFxWSIWdY/s1600/Calidad%2B5.jpg>

Un modelo GCT trae consigo una serie de tareas:

- Definir las metas de calidad a alcanzar en función del objetivo estratégico y de la ventaja competitiva.
- Desarrollar estrategias de calidad, planificarla, comunicarla y asignar los recursos necesarios para llevarla a cabo.
- Incluir en la estructura organizacional las áreas encargadas de gestionar la calidad, definiendo funciones y responsabilidades.
- Elegir y establecer un Sistema de Gestión de Calidad, documentando procesos y resultados.
- Impulsar el cambio en la cultura organizacional hacia la calidad, liderar e incentivar.

- Desarrollar e implementar el plan de formación de calidad a todos los integrantes de la organización.
- Verificar la eficacia en las decisiones tomadas, evaluar y aplicar medidas correctivas de ser necesario.

Para implementar la GCT las organizaciones se valen de modelos aplicados a este enfoque. Existen diversidad de ellos, no obstante, hay algunos muy reconocidos y referenciados, además porque de su gestión se otorgan premios a nivel mundial y reconocimiento a las empresas que los siguen. Aquí se resumen los más reconocidos.

Modelo Deming

El Modelo Deming se desarrolla en Japón hacia el año 1.951(cabe recordar que Deming era un profesor estadounidense), fruto de una invitación realizada por ese gobierno para impartir conferencias a ingenieros y científicos que les permitiera alcanzar estándares óptimos en sus productos, pues los generados por esa nación hasta ese momento eran clasificados como de muy baja calidad. Deming convenció a los japoneses de que se podían convertir en autoridades con relación a la gestión de la calidad en el mundo y en compañía de la organización JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros), desarrolló el modelo recogiendo algunas teorías tanto estadounidenses como japonesas.

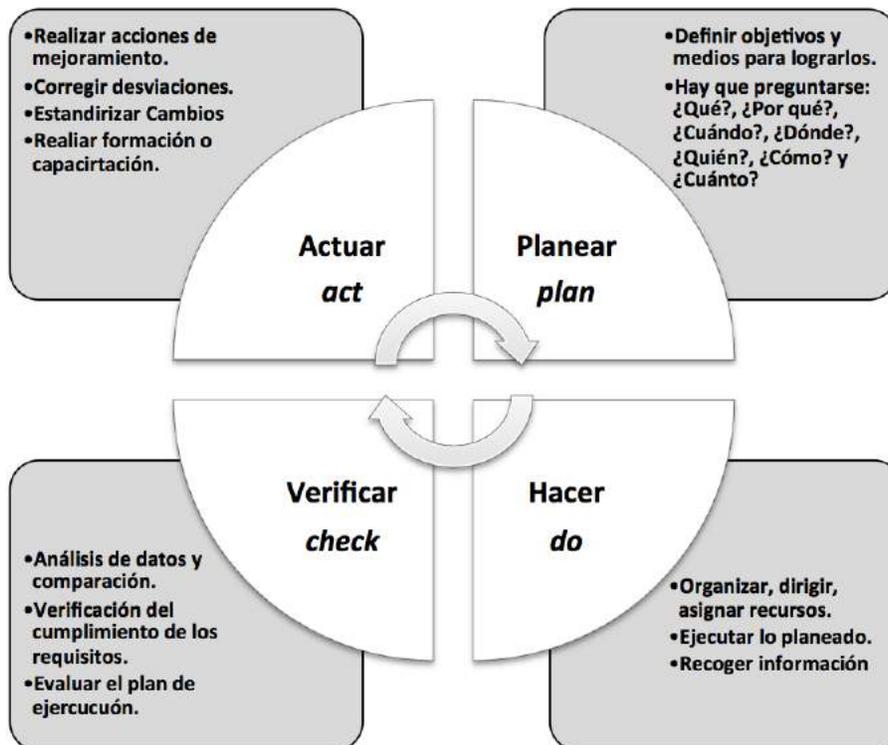


Figura 12. Mejora continua
Fuente: Propia.

El ciclo ideado por Deming es una de las principales herramientas de mejora continua utilizada por las organizaciones y por los sistemas de gestión de calidad.

La aplicación del modelo es autogestionable, la organización realiza su propio diagnóstico, elabora sus objetivos, retos e implementa el mejor camino para alcanzarlos. Aunque se trate de algo adoptado por convicción se revisan algunos criterios siendo estos:

- Políticas de la Dirección y relación con la calidad.

- Innovación y desarrollo (productos/procesos).
- Mejora continua en la calidad y el producto.
- Establecimiento de un Sistema de Gestión.
- Recolección y análisis de datos mediante el uso de la tecnología.
- Desarrollo de personas.

La relación existente entre calidad y productividad de acuerdo a Deming provoca una reacción en cadena:



Figura 13
Fuente: Propia.

Principios gerenciales del modelo

Deming además plantea 14 principios que ayudan a resolver problemas de dirección, sostenibilidad en la organización y la permanencia en los puestos de trabajo:

- **Constancia:** más allá de centrarse en hacer dinero la empresa debe insistir en la mejora continua del producto y servicio, esto le permitirá mantenerse en el mercado y ser competitiva, teniendo la posibilidad de dar empleos. No hay que olvidarse en este apartado de la innovación y la investigación.
- **Nueva filosofía:** se gesta una nueva religión, la mejora continua como principio impide que se cometan errores que de

permitirse generarán costos ocultos, re-procesos y falta de calidad.

- **Inspección:** mal entendida en su esencia no se trata eliminar el control se trata modificar los procesos. Cuando el proceso cambia y se direcciona hacia la calidad el producto sale sin defecto, no es el resultado final el que requiere inspección es la forma de realizarlo allí está la calidad. No se paga a los trabajadores para que realicen cosas imperfectas.
- **Compras:** el comprar insumos obtenidos de los proveedores con precios más baratos vuelve barata también la calidad, por tanto se obtienen productos regulares. Las empresas deben encontrar ese proveedor con el cual pueda establecer

alianzas a largo plazo que la abastezca con artículos de calidad, “una fuente única para cada producto” en palabras de Deming, no un solo proveedor para todo, quien sin importar el precio cumpla con los estándares buscados.

- **Mejora continua:** la mejora continua como consigna de la Dirección y tomada como filosofía empresarial hace que todos en la empresa trabajen en función de la calidad reduciendo costos y producto defectuoso. Esta forma de hacer las cosas debe ser permanente y para siempre.
- **Entrenamiento:** la capacitación en el puesto de trabajo es imperativo tanto en los operarios como en los supervisores. La Dirección en este sentido debe determinar la competencia para desarrollar la labor, proporcionar la formación, evaluar la eficacia y asegurar el conocimiento de sus empleados en cuanto a la importancia de su labor para alcanzar la calidad.
- **Liderazgo:** el líder debe dirigir a las personas a su cargo reconociendo en ellas las diferencias, habilidades, capacidades y motivaciones. Debe tener como meta desarrollar más líderes en todos los niveles, eliminando intereses o temores personales.
- **Miedo:** crear ambientes de confianza que destierren del trabajador el temor a preguntar, o a cuestionar, evitando que este por temor a ser reprendido se quede sin entender cuál es su trabajo, cuando esto sucede la gente se siente inhibida, no piensa, no está motivada, comete errores. Para alcanzar la calidad y la productividad es necesario que las personas se sientan seguras.
- **Barreras:** los departamentos no deben competir entre sí, ni tener objetivos dife-

rentes, todos deben trabajar en concordancia, constituirse en equipos de trabajo con objetivos comunes y encontrar los caminos para alcanzarlos.

- **Slogans:** eliminar lemas y exhortaciones en los puestos de trabajo. Se ha visto que estos en realidad no crean nada, es mejor que el mismo empleado formule sus propias frases. El hacer carteles o murales no mejorará la calidad.
- **Eliminar cuotas numéricas:** los premios y los castigos por metas cumplidas o incumplidas no mejoran la calidad. Poner cuotas de cumplimiento a los empleados en forma numérica solo provocarán en este una reacción “cumplirla a cualquier costa” para evitar la sanción. Se debe tener entonces especial cuidado con el método y el proceso teniendo en cuenta objetivos y metas alcanzables, de lograrse se llegará a estas sin presiones, los trabajadores solitos las conseguirán.
- **Logros personales:** las personas deben sentirse orgullosas de pertenecer a la empresa teniendo la capacidad de sugerir de participar, deben estar motivadas para no cometer errores, cuando existen fallos es porque el sistema lo permite el error es de este y no del empleado, problemas en la selección, inconvenientes en la inducción o entrenamiento y la falta de escucha para mejorar los procesos que realizan.
- **Educación:** como complemento del principio 6, la educación y la automejora deberán convertirse en puntos importantes para alcanzar la calidad, al instruirse en nuevos métodos, técnicas y formas de trabajo. La organización jugará un papel importante al formar y desarrollar competencias en las personas que trabajan en ella.

■ Transformación: liderada por la Dirección de la empresa, se traduce en estar dispuestos al cambio y además dar ejemplo. El compromiso es importante y se debe respirar en toda la empresa.

Los siete pecados gerenciales

A continuación, los siete vicios que pueden cometer los gerentes en sus empresas limitando su crecimiento, consideradas por Deming como enfermedades mortales.

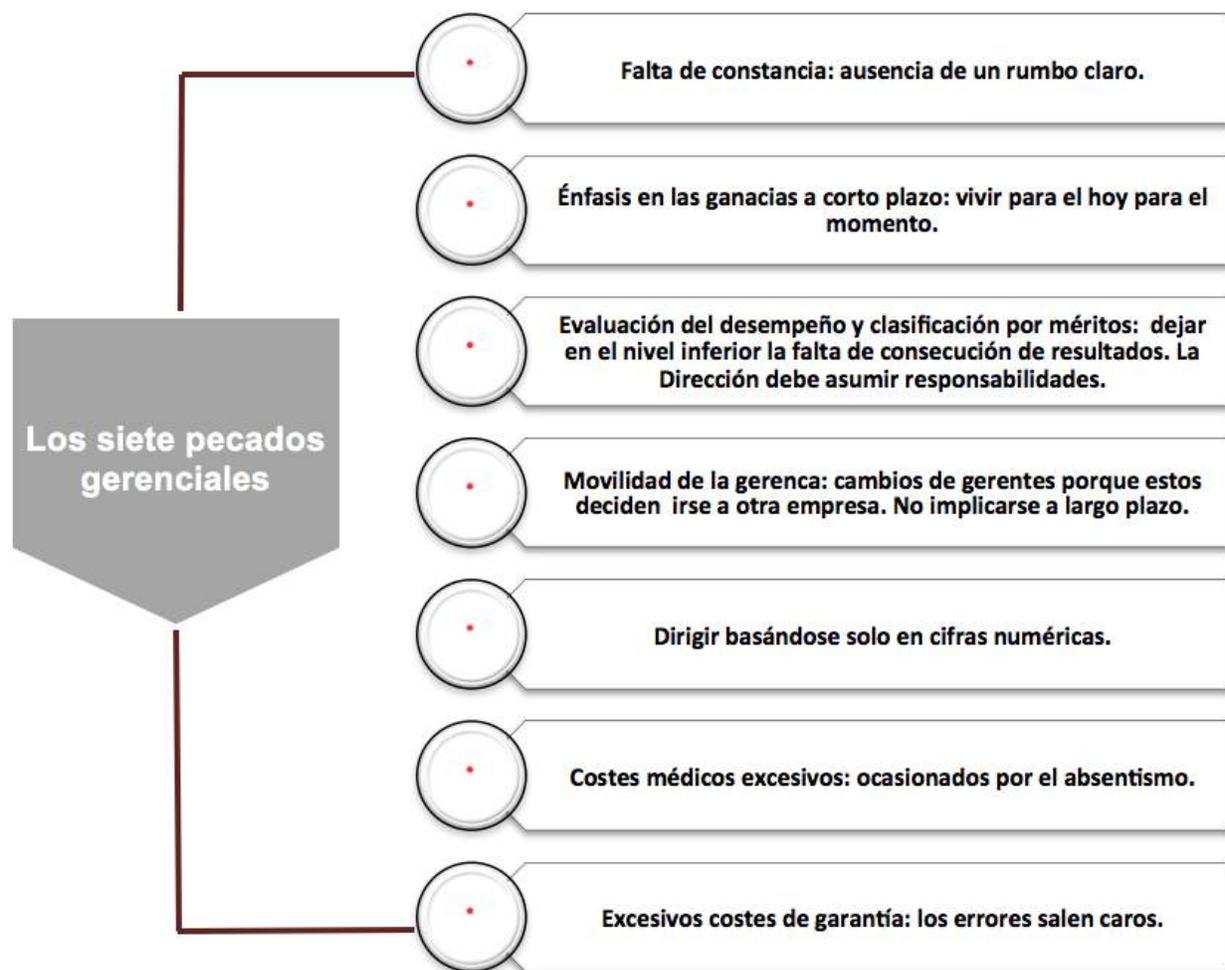


Figura 14. Los siete pecados gerenciales
Fuente: Propia.

Modelo Malcolm Baldrige

Es el modelo por excelencia utilizado en Estados Unidos, para este los líderes de la organización deben encaminar sus esfuerzos a la dirección estratégica y los clientes, di-

rigiendo, respondiendo y gestionando con orientación a los resultados. Las estrategias deben construirse a partir de medidas, indicadores de desempeño y el conocimiento, alineándose con los recursos de la organización.

Estructura

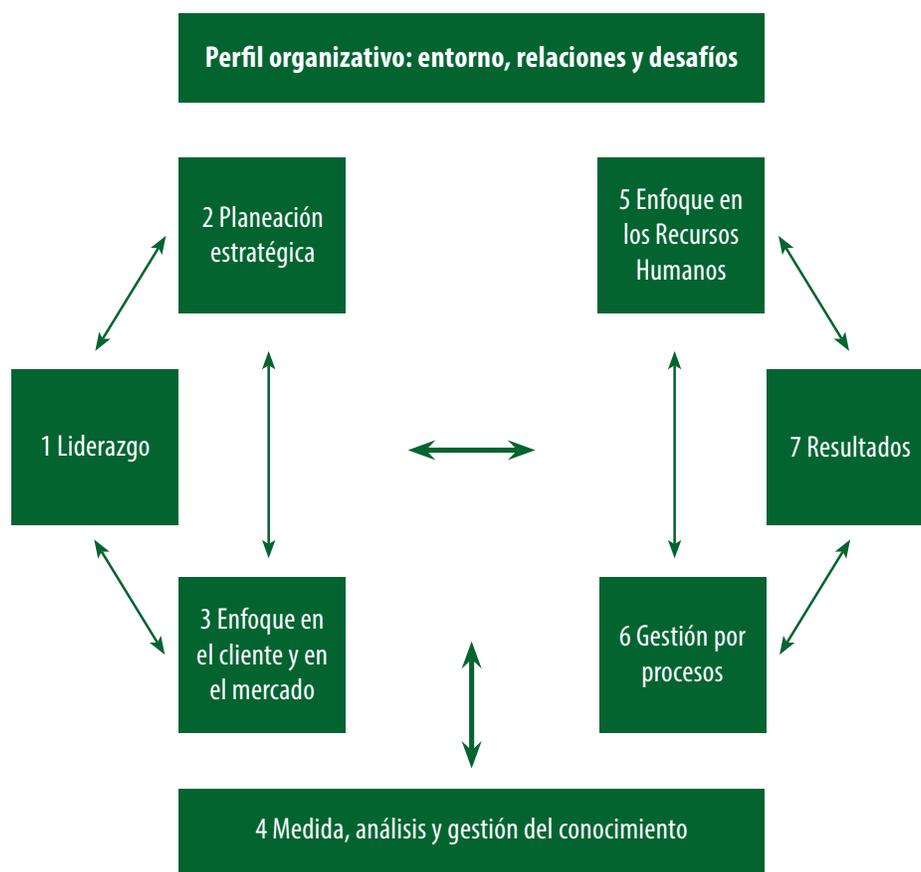


Figura 15. Perfil organizativo: entorno, relaciones y desafíos
Fuente: Propia.

El modelo se centra en siete criterios, estos criterios o herramientas ayudan a la mejora en la organización al facilitar y compartir la información, servir de guía para la planificación del aprendizaje, optimizan el desempeño organizativo y los resultados. Además, entregan valor a los consumidores y grupos de interés mediante la mejora en los procesos y la eficacia.

El modelo se compone de tres elementos básicos:

- Prefacio: corresponde al perfil de la empresa, su entorno relaciones de

trabajo, los desafíos a los cuales se enfrenta y sirven de guía para planear la estrategia.

- Operaciones del sistema: engloban seis criterios 1,2,3,5,6 y 7 todos tendientes a conseguir resultados y enlazados por flechas que indican interacción y retroalimentación.
- Fundamentos del sistema: medida, análisis y gestión del conocimiento enmarcados en el criterio 4, como elementos fundamentales para el sistema de gestión del desempeño.

Características

- Los criterios están basados en seis áreas del desempeño organizativo: producto y servicio, clientes, finanzas y mercadeo, recursos humanos, eficacia organizativa, liderazgo y responsabilidad social.
- Son adaptables cambiando de acuerdo a las necesidades de la empresa y no prescriben.
- Persiguen la alineación con los objetivos de organización.
- Se constituyen en herramientas que ayuda al diagnóstico señalando fortalezas y oportunidades de mejora.

Criterios

Los criterios del modelo están orientados a una serie de valores y conceptos como núcleo del modelo:

- Liderazgo visionario: dirección clara, orientada al consumidor y a los grupos de interés, con altos valores claros y visibles. Los líderes deben crear estrategias orientadas a la excelencia, innovación conocimiento y asegurarán la sostenibilidad, deben ser inspiradores y motivadores sirviendo como ejemplo.
- Excelencia orientada al consumidor: los consumidores serán los jueces de la organización de ahí la importancia de su orientación. Las empresas no pueden centrarse en las necesidades actuales deben anticiparse al futuro, deben cuidar las relaciones, confianza y confidencialidad.
- Aprendizaje organizativo y personal: el aprendizaje se encuentra en la or-

ganización, en forma individual se encuentra en la realización del trabajo diario, practicado a nivel personal y colectivo, soluciona problemas, crea conocimiento, gestiona cambios. A nivel organizacional. benchmarking, mejora productos, disminuye errores, crea nuevas oportunidades de negocio, crea valor, aumenta el desempeño.

- Valorar empleados y socios: la organización debe aportar a sus empleados y socios, para lograrlo debe demostrar su compromiso con el éxito de sus empleados, compensar más allá de lo tradicional, apoyar la fuerza laboral, apoyar la promoción de los empleados.
- Agilidad: las organizaciones deben adaptarse a los cambios y ser ágiles en este sentido, las organizaciones deben tener la capacidad de modificar procesos para la introducción de productos mejorados, igualmente la toma de decisiones rápidas que permitan mantenerse en un mundo globalizado y cada vez más competitivo.
- Enfoque en el futuro: las organizaciones se encontrarán en disposición de planear a largo plazo y de mirar hacia el futuro previendo y aceptando los cambios. De igual forma la innovación formará parte fundamental de la gestión, pero no concentrada, se implantará como parte de la cultura.
- Los hechos: las empresas deberán realizar seguimiento a su desempeño en todos los espacios, tomará datos, los analizará y formulará indicadores que le permitan evaluar.

- La responsabilidad social: las organizaciones deben ser éticas y transparentes en su actuar, proteger la salud pública, propiciar la seguridad, conservar los recursos, reducir gastos.
- Enfoque a resultados y creación de valor: los resultados deben utilizarse para crear valor para la empresa y los grupos de interés. Esto se retribuirá con lealtad, crecimiento y beneficio también para la sociedad. Hay que observar las necesidades de estos grupos formular planes y accionar

mecanismos que eviten impactos negativos o poco deseados entre estos.

- Perspectiva del sistema: los criterios y valores explicados conforman la esencia del modelo, la organización debe mirar como un conjunto y debe construirse teniendo en cuenta las necesidades claves, formando parte de este todo el objetivo estratégico. Hay que destacar la interrelación existente entre los criterios y los valores solo así se logrará su integración.

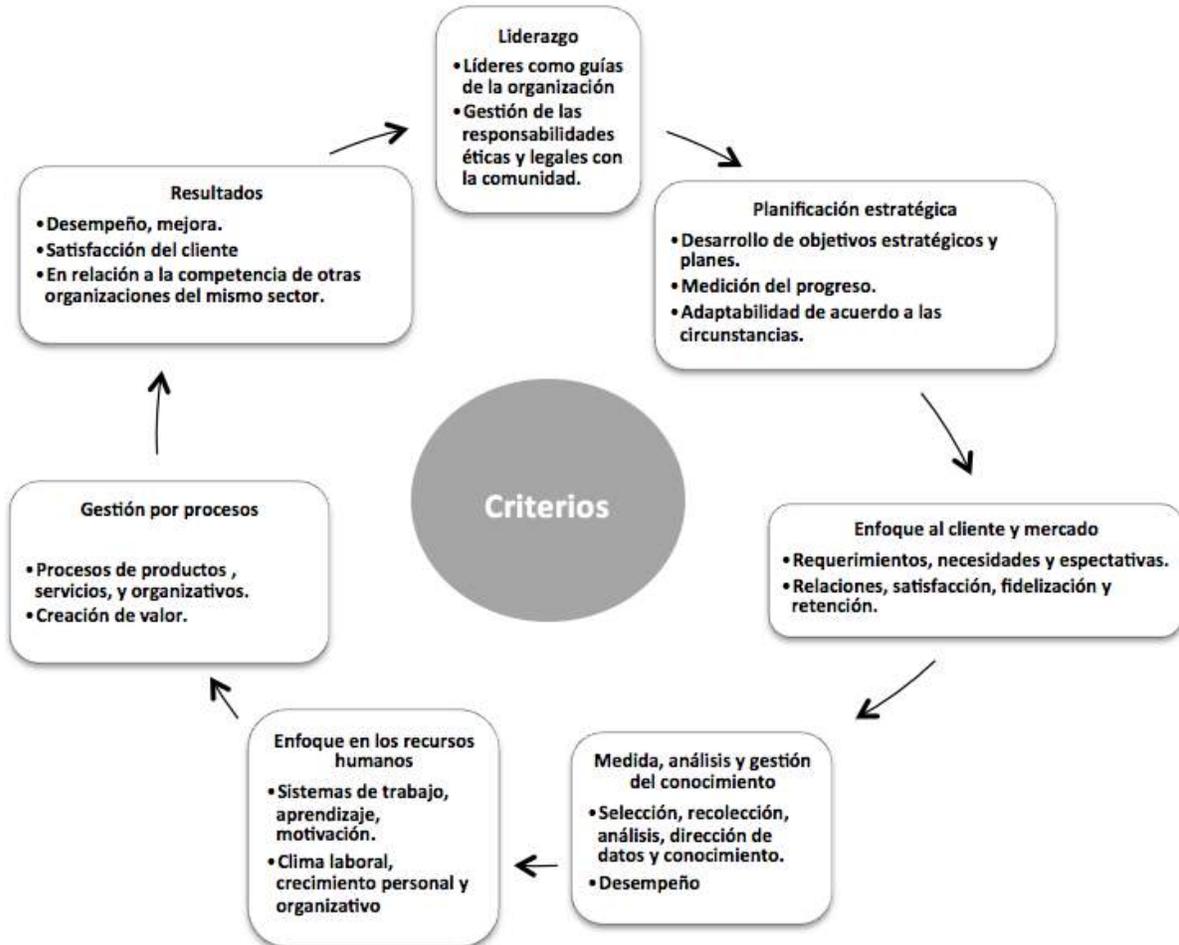


Figura 16. Criterios
Fuente: Propia.

Como resultado de esta interacción cabe mencionar los beneficios que se pueden obtener en las organizaciones con la aplicación de este modelo:

- Mejora en las relaciones con los empleados.
- Mejora la productividad.
- Logra mayor satisfacción en los clientes.
- Identifica fortalezas y oportunidades en la organización.
- Permite ganar cuota de mercado.

- Aumenta la rentabilidad.
- Reconocimiento y prestigio, pues se puede competir por el Deming Prize.

Modelo europeo de calidad EFQM

El modelo EFQM (European Foundation for Quality Management) o Modelo Europeo de Gestión de la Calidad creado en 1988, es una herramienta de gestión para líderes empresariales que buscan la excelencia y la Calidad Total en las organizaciones europeas.

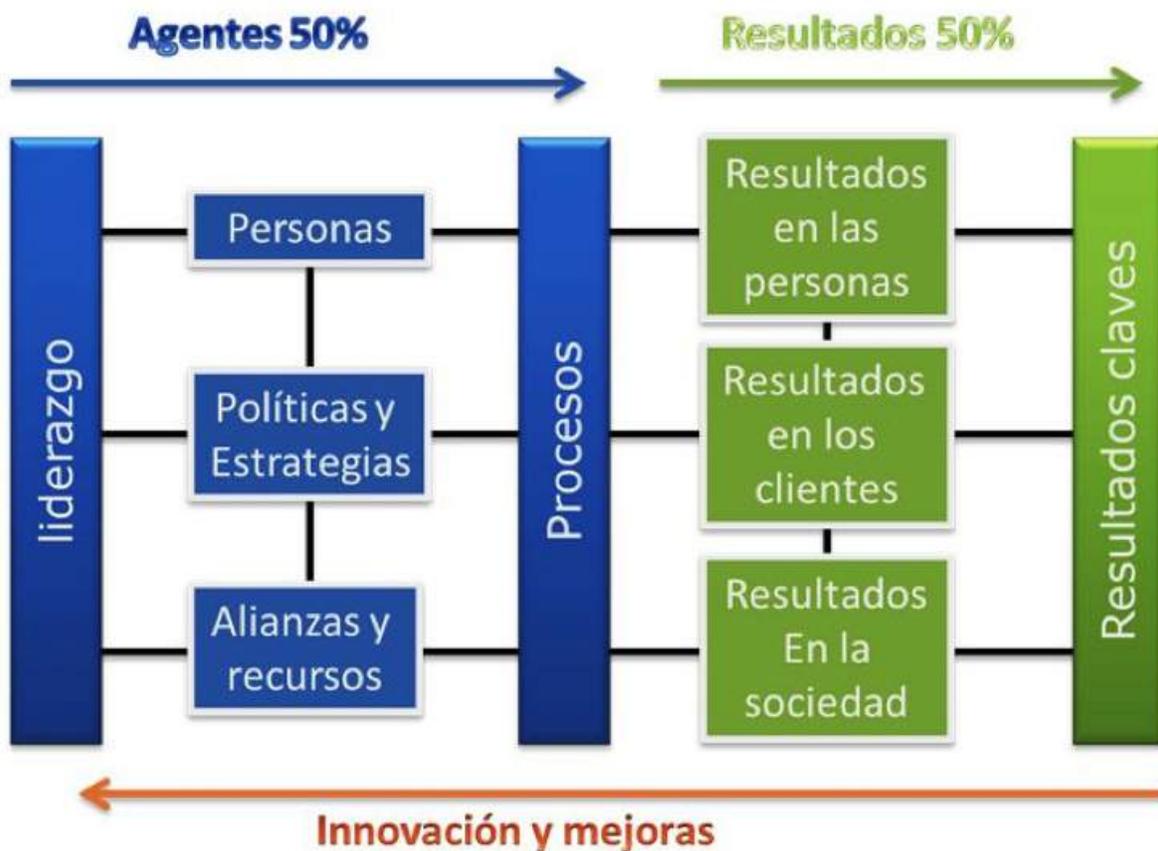


Figura 17. Estructura
Fuente: Propia.

El modelo se centra en la relación existente entre personal, procesos y resultados buscando los puntos débiles y fuertes. Visto de esta manera se pueden identificar en él dos grandes bloques, el de los agentes facilitadores que son las personas desplegadas por toda la organización liberando sus aptitudes con el fin de producir resultados, precisamente el segundo bloque. Los resultados representan lo que se ha logrado, muestran tendencias que han de compararse posteriormente. Ambos bloques muestran cómo la organización está gestionando los recursos. Se destaca que la participación de los agentes y los resultados está definida por el propio modelo y se encuentran en la misma proporción.

El modelo se encuentra definido por 9 criterios y estos a su vez por subcriterios de evaluación, teniendo como base la innovación y las mejoras con el fin de alcanzar la Excelencia.

Características

- El carácter de los criterios de evaluación no es prescriptivo.
- Detecta puntos débiles y áreas de mejora.
- La autoevaluación comprende todos los procesos, actividades y resultados, permitiendo conocer mejor el propio funcionamiento e implementar planes de mejora continua.
- Búsqueda constante de la excelencia.
- Permite obtener en cualquier momento una visión de la empresa identificando avances en los planes propuestos y puntos de mejora.
- Implica a todos los en la mejora continua.

Criterios

El modelo plantea nueve criterios, cinco corresponden a los agentes facilitadores y cuatro a los resultados.



Figura 18. Agentes
Fuente: Propia.

- Liderazgo: los líderes desarrollan la misión, visión, valores, se implican, interactúan con el cliente, se ajustan a los cambios y los impulsan, promueven la cultura de la excelencia.
- Política y estrategia: se comunican y se dan a conocer en la organización, se basan en necesidades y expectativas presentes y futuras, se orientan mediante indicadores de investigación, rendimiento, aprendizaje, se revisan y actualizan.
- Personas: selección, planificación y desarrollo de los recursos humanos, comunicación, recompensa, retribuciones, responsabilidad y participación.
- Alianzas y recursos: gestión de alianzas, recursos económicos, edificios, equipos, materiales, tecnología, información y conocimiento.
- Procesos: diseño, gestión de mejora, innovación, generación de valor, reducción, distribución, servicio, mejora en las relaciones con los clientes.



Figura 19. Resultados
Fuente: Propia.

- Resultados en los clientes: percepción respecto a imagen, calidad, servicio, lealtad, satisfacción incluyendo los clientes internos. Se utilizarán medidas de percepción e indicadores de rendimiento.
- Resultados en las personas: mide los logros alcanzados con la motivación de los empleados, percepción del personal y la satisfacción que experimentan.
- Resultados en la sociedad: mide el impacto de la organización en la sociedad, satisfacción de necesidades a nivel local, nacional e internacional.
- Resultados clave: las organizaciones excelentes deben medir en for-

ma exhaustiva los logros alcanzados respecto a objetivos financieros y no financieros, enfocando sus esfuerzos en la comprensión, conocimiento, predicción y mejora.

Para que una organización alcance la excelencia debe aplicar los ocho conceptos que la llevan a ella:

- Orientación a resultados: aporta valor añadido a los grupos de interés, comprensión de los requisitos presentes y futuros, éxito sostenido, encuentra la plena satisfacción.
- Orientación al cliente: satisfacción, fidelidad y retención, empleados motivados, mayor cuota de mercado, ventajas competitivas.
- Liderazgo y coherencia: identidad organizacional, claridad en la dirección, valores y principios compartidos, compromiso, motivación, sensación de seguridad aún en tiempos de coyuntura.
- Gestión por procesos y hechos: eficacia y eficiencia, toma de decisiones, gestión del riesgo, confianza.
- Desarrollo de las personas: implicación, se comparten los mismos objetivos, pertenencia, fidelidad, motivación, mejora continua, incremento de la competitividad, desarrollo máximo del potencial humano.
- Proceso continuo de aprendizaje, mejora e innovación: crea valor, mejora eficacia y eficiencia, productos y servicios innovadores, agilidad en la organización.
- Desarrollo de alianzas: incrementa supervivencia, riesgos y costes com-

partidos, optimiza competencias clave.

- Responsabilidad social corporativa: imagen pública, incrementa valor de marca, acceso al financiamiento, mejor salud y seguridad para los empleados, gestión de riesgos.

Entre los beneficios que trae el uso del modelo es posible mencionar:

- Permite conocer las fortalezas de la organización, así como sus áreas de mejora.
- Mayor desarrollo estratégico y de los planes de negocio.
- El modelo se basa en alcanzar la Excelencia, razón por la cual todos los integrantes de la organización aprenden un lenguaje común, comprenden lo que se espera de ellos y actúan en pro de conseguirla.
- Integra la cotidianeidad con la mejora continua.
- Posibilidad de compararse con otras empresas del sector lo que permite conocer posibilidades de mejora.
- Otorga reconocimiento y prestigio ya que otorga premios a quienes apliquen el modelo.

Norma NTC (Norma Técnica Colombiana) ISO 9000 y 9001

Los modelos de gestión evolucionan, se puede decir que toman de sus antecesores lo mejor e incorporan nuevas técnicas, métodos, procedimientos, obedeciendo claro está a los cambios en el interior de las organizaciones y en su entorno. Se han desarrollado algunos esquemas contemporáneos hasta llegar al GCT (Gestión de la Calidad

Total), sin embargo, el asegurar la calidad es insuficiente pues aún se pueden presentar desviaciones o errores y para evitarlos es necesario prevenir, lo importante es anticiparse al suceso.

Estos planteamientos dieron origen a nuevos sistemas de gestión que permitan actuar antes de..., así nacen las normas ISO (International Organization for Standardization, por su nombre en inglés) Organización Internacional de Normalización, fundada en 1.947 cuya sede se encuentra en Ginebra, Suiza, compuesta por organismos que actúan a nivel mundial. La federación publica en 1.987 las normas ISO 9000 como marco normativo para la gestión y control de la calidad, aportando reglas básicas a seguir para implementar modelos independientemente del servicio, producto o del fin de la empresa.

Generalidades

Implementar un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones debe ser una decisión estratégica ya que estas se encuentran fuertemente influenciadas por el entorno, responden a necesidades, trazan sus propios objetivos, proporcionan productos empleando procesos para elaborar los y finalmente tienen una organización acorde con su tamaño. Las normas ISO no pretenden fijar un único esquema de gestión, presenta orientaciones que permitan alcanzar los requisitos que deben cumplir los productos o servicios.

La ISO 9000 representa una familia de normas, así:

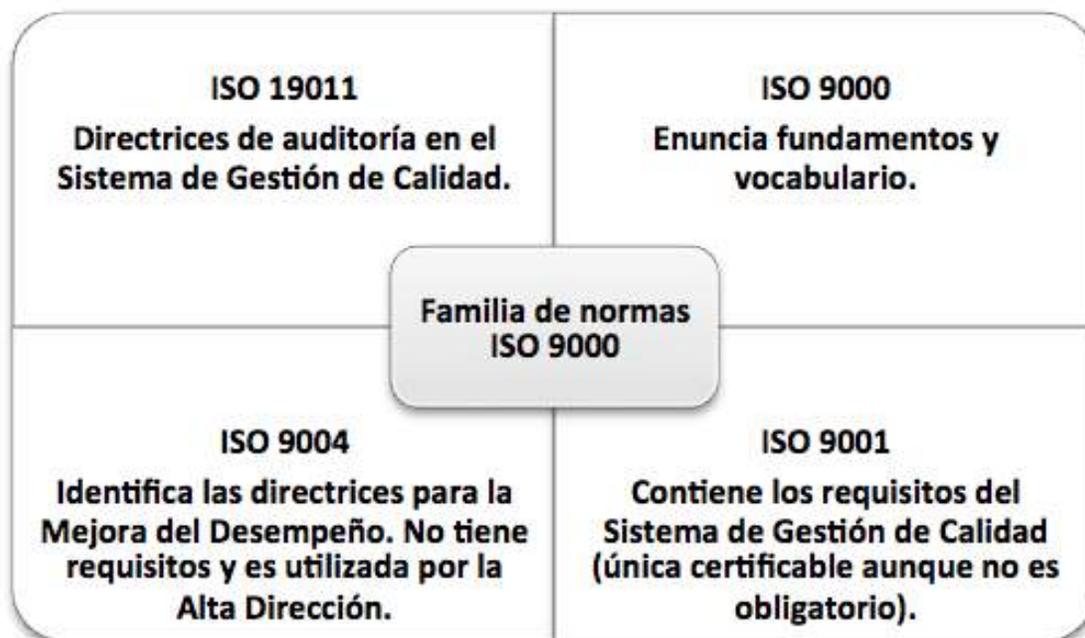


Figura 20. Familia de Normas ISO 9000
Fuente: Propia.

Ante los constantes cambios la norma es revisada y si da a lugar modificada cada 5 años.

Fundamentos y vocabulario ISO 9000

- Base racional: la base del SGC es la satisfacción de los clientes. Los clientes tienen necesidades y estas se expresan mediante requisitos que deben cumplir productos o servicios, siendo este quien finalmente lo acepta o rechaza aquello que se le entrega. Las organizaciones deben analizar los requisitos de los clientes, definir procesos, mejorar continuamente y controlar.
- Requisitos: la norma ISO 9000 diferencia entre los requisitos que debe cumplir el producto y los requisitos para el sistema de Gestión de calidad. Los requisitos del producto pueden ser expresados por el cliente, la misma organización o de forma reglamentaria. Los requisitos del sistema de gestión se encuentran consignados en la norma ISO 9001.
- Enfoque del sistema y gestión de calidad: se fundamenta en diferentes etapas, determina necesidades y expectativas de los grupos de interés, se establecen política y objetivos de calidad, alcance, provee de los recursos necesarios para la gestión, identifica métodos de medición de eficacia y eficiencia, previene, aplica la mejora continua.
- Enfoque basado en procesos: un proceso es una actividad que transforma recursos (entrada) y proporciona resultados (salida). Esta visión permite entender que existen muchos procesos interrelacionados e interconectados. A esta conexión se le denomina "enfoque basado en procesos".
- Política de calidad y objetivos: son referentes o cartas de navegación que necesariamente conllevan a usar recursos para obtener resultados y como es de suponer deben medirse en su cumplimiento.
- Papel de la Dirección en el SGC: representado en el liderazgo y el ejemplo siendo capaz de impregnar e involucrar a todo el personal en la nueva cultura.
- Documentación: la documentación permite comunicar, proveen información, determinan la trazabilidad, se convierten en evidencia de la gestión. La documentación se resume en la pirámide documental.



Figura 21. Pirámide documental
Fuente: Propia.

- Evaluación del sistema: la revisión del sistema puede corresponder a auditorías, autoevaluación o revisiones del sistema. Se tratará de establecer en este si los procesos están identificados y definidos, los responsables de cada uno, su implementación y resultados.
- Mejora continua: la mejora continua busca incrementar la satisfacción en los clientes y grupos de interés, a partir de, analizar situaciones susceptibles de avance, generación de objetivos para lograrlo, implementación, evaluación y formulación de cambios. Estas acciones se derivan de la información suministrada por los clientes, grupos de interés, procesos de auditoría, seguimiento y revisiones al sistema.
- Técnicas estadísticas: las estadísticas identifican tendencias, variaciones, que se pueden registrar en cualquier momento, aún en momentos de calma al interior de la compañía. Estos datos son fuente de información y una herramienta que muestra la eficacia y la eficiencia. Los datos, medidos, analizados e interpretados, abren la posibilidad de detectar desviaciones y poder actuar, incluso permiten prever posibles situaciones futuras.
- El SGC y otros Sistemas de Gestión: la norma ISO 9000 describe los requisitos del modelo y define su cumplimiento, en tanto que los modelos de excelencia buscan la comparación entre las organizaciones haciendo ajustes en función de su desempeño en relación con estas. Los puntos

de encuentro entre ambos modelos, encontrar fortalezas y debilidades, evaluación, mejora continua, reconocimiento.

Vocabulario ISO 9000

Los términos y definiciones de la norma corresponden a vocabulario propio de esta

con su respectivo significado que ayudan a entender mejor su fundamento. Para conocerlo es necesario remitirse a ella y su acceso es libre en la red.

Características y principios

Principios



Figura 22. Principios de la gestión de la calidad
Fuente: Propia.

- **Orientación al cliente:** orientarse al cliente significa reconocer que el cliente es el eje central de la organización por tanto se deben reconocer sus necesidades, satisfacerlas o suplirlas y anticiparse a sus requerimientos futuros y exceder sus expectativas.
- **Orientación estratégica a la creación de valor:** relacionada con un fuerte liderazgo de la Dirección al incluir la calidad dentro de objetivo estratégico de la organización (misión, visión, valores) y promover el cambio cultural y organizacional necesarios a fin de convertirla en un propósito com-

partido a mediano y largo plazo. Esta concepción tendrá como consecuencia el alcanzar altas ventajas competitivas.

- Liderazgo y compromiso de la Dirección: la Dirección de la empresa asume nuevas responsabilidades cuando decide adoptar un Sistema de Gestión de Calidad Total y esta debe extenderse a todos los niveles jerárquicos, convirtiendo la Calidad en un objetivo y una prioridad. Así mismo los líderes deben ir más allá de la persuasión la influencia, se convertirán en verdaderos vehículos de transformación, formando equipos de trabajo, orientando, ampliando y compartiendo el conocimiento, desarrollando procesos, promoviendo el cambio, comunicando y controlando el progreso.
 - Orientación a las personas y desarrollo de competencias: este es uno de los pilares de la Gestión de la Calidad Total, al entender que la calidad se hace "con las personas" en lugar de pensar que está orientada "a las personas". En este sentido la construcción del modelo requiere un alto compromiso de todos, desde la Dirección con su liderazgo hasta aquellos que no tienen cargos ejecutivos pero que saben cómo se hacen las cosas y conocen bien el negocio. La Gestión de la Calidad Total debe nacer del interior de cada individuo y no como imposición, por esto es necesario motivar, permitiendo la participación, la generación de confianza en sí mismos, otorgando responsabilidad y delegando autoridad. La empresa entonces debe promover
- el conocimiento, así como, apoyar a sus empleados en el desarrollo de habilidades, aptitudes, actitudes y competencias.
- Visión Global y enfoque a procesos: una de las concepciones de un Sistema de Gestión de Calidad Total que en adelante para fines prácticos se denotará con las iniciales GCT, es en primer lugar ver a la empresa como un todo y no como una serie de departamento o áreas independientes con objetivos también independientes. En segundo lugar la eficacia y la eficiencia no se centrará en las funciones, más bien lo harán en el proceso, entendiéndose este como una secuencia de tareas y actividades que buscan una transformación.
 - Planteado así todos están involucrados en la ejecución y todos se convierten en proveedores y clientes internos. La satisfacción se dará en la medida en que cada miembro cumpla con sus responsabilidades y con esto logre proveer a su cliente interno con productos confiables y oportunos. El sistema crea una red de proveedores con situaciones que promulgan el trabajo en equipo y la cooperación.
 - Relación de beneficio con los proveedores: la cooperación externa como premisa de este principio. Una empresa es un sistema con influencia externa, eso es innegable y es bastante notorio respecto a las cadenas de suministro, o insumos que debe adquirir el exterior para transformar el interior. A este respecto hace énfasis la cooperación externa, el tener proveedores igualmente involucra-

dos con la calidad que permite obtener ese valor agregado al producto, crear relaciones que permitan intercambiar ideas, encontrar en conjunto nuevas formas de hacer las cosas, crear alianzas estratégicas al integrar a los proveedores en el diseño y proceso de productos, se da la oportunidad al proveedor de conocer en forma directa sus áreas de mejora. Esto evitará que ingresen insumos a la empresa faltos de calidad.

- Mejora continua: vista como la apertura a la innovación y al aprendizaje, mediante el proceso de mejora. Un proceso de mejora debe llevar a la empresa a reconocer los focos de no calidad, aprender de las equivocaciones cometidas, corregirlas y no volver a ellas. La mejora necesita soportarse en diferentes prácticas: centrarse en hechos al recoger información basada en indicadores que permitan determinar tendencias, desviaciones e identificar comportamientos; su carácter continuo significa que es algo que no se hará una sola vez muy por el contrario es permanente basados en que siempre habrá un mejor camino para hacer las cosas; este proceso se apoya también en la formación y en la dirección de técnicas para análisis y solución de problemas y por último el compromiso y la responsabilidad de la Dirección al poner al servicio de la empresa los recursos necesarios para I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación).
- Orientación a los grupos de interés y responsabilidad social: el GCT va más allá de la gestión interna, la empresa como sistema influenciada por su en-

torno también ejerce una fuerte influencia sobre este, así el GCT afecta todos los grupos de interés, en especial empleados, sociedad, proveedores y accionistas. La responsabilidad social con orientación ética conduce no solo a juzgar si es moral o inmoral una producción de baja calidad, también se centra en involucrarse en la solución de problemas que aquejan a su área de influencia y en involucrar procesos que respeten el medio ambiente.

Características

- Propicia el cambio organizativo basado en calidad.
- Tratamiento global de la organización relacionado con los objetivos también dentro de un contexto global.
- Orientación hacia los grupos de interés.
- Su alcance amplía las fronteras de la organización al extenderse hacia atrás, es decir, hasta los proveedores y hacia adelante, los clientes.
- Liderazgo dinámico, participativo y flexible.
- La calidad vivida no impuesta, con poder otorgado a todos en la empresa a fin de motivar su participación.
- Preocupación constante por antes, durante y después de todos los procesos que realizan en la empresa.
- Enfoque hacia los procesos y hechos, no hacia las funciones.
- Origina nuevos sistemas de valores y creencias en la organización.

- Transformación la cultura la cultura organizacional.
- Visión estructural cada vez más horizontal no jerárquica y burocrática.
- Desarrollo e implicación de las personas.
- Establecimiento del aprendizaje, innovación y la mejora continua.
- Desarrollo de alianzas y de la responsabilidad social.

- Cooperación y trabajo en equipo.
- Orientación al cliente interno.

Estructura

La estructura para este punto se encuentra planteada bajo la norma ISO 9000:2000 que traza las directrices genéricas reconocibles en toda organización las cuales serán adaptadas dentro de un sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a sus objetivos, naturaleza, actividad y tamaño.

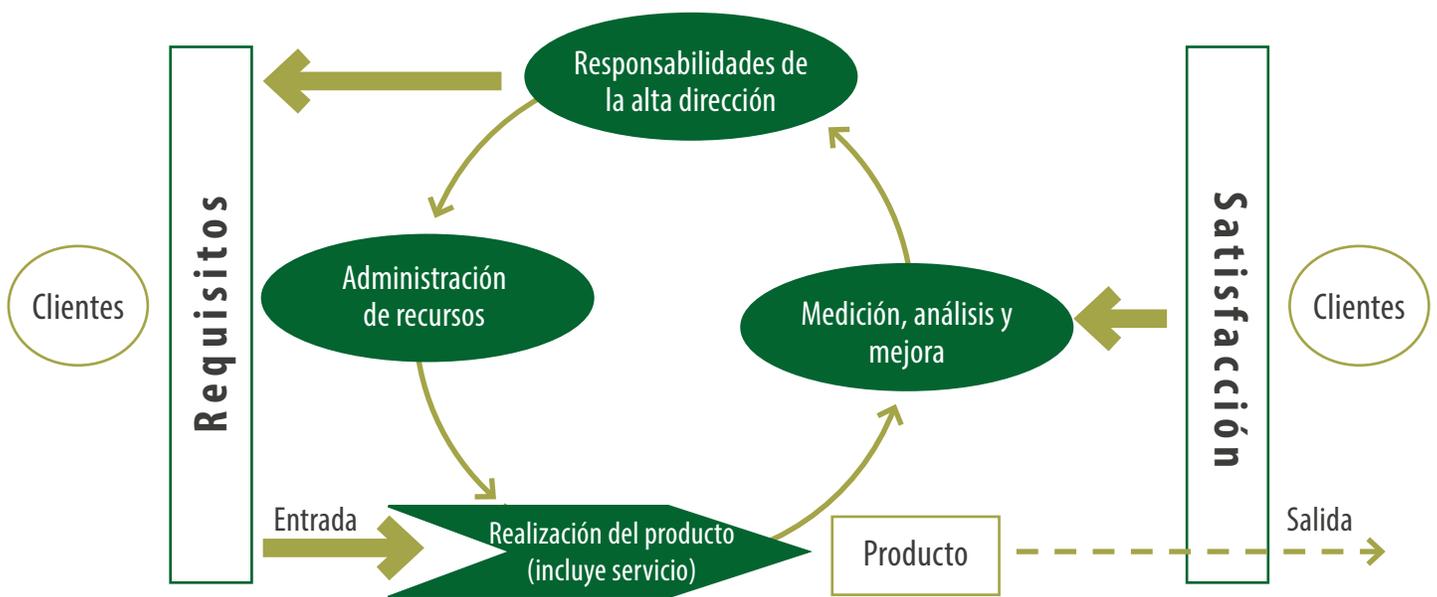


Figura 23. Sistema de gestión de la calidad y mejora continua
Fuente: Propia.

Norma ISO 9001 requisitos

La norma se encuentra estructurada de la siguiente forma:

Norma ISO 9001 estructura

- Objetivo y campo de acción (alcance).
- Referencias normativas.
- Términos y definiciones.
- Sistema de Gestión de calidad.
- Responsabilidad de la dirección.
- Gestión de recursos.
- Realización del producto.
- Medición, análisis y mejora.

Las secciones 4, 5, 6, 7 y 8 contienen los requisitos a implementarse en el Sistema de Gestión:

- Responsabilidad de la dirección: la dirección de la organización como abanderada del SGC definirá la documentación, los procesos de implementación y mejora, creando un entorno en el cual todas las personas de la empresa se encuentren plenamente identificadas e involucradas con el sistema. Para ello desarrollará planes de comunicación, orientados a satisfacer los requisitos del cliente y legales, así como su cumplimiento; establecerá la política de calidad y los objetivos; asegurará la implantación de los procesos para cumplir con los requisitos; dispondrá de los recursos necesarios para asumir el sistema; revisará el SGC constantemente y tomará las acciones necesarias para la mejora continua.
- Gestión de los recursos: la organización es responsable de proveer los recursos necesarios para la implementación del SGC tanto humanos como de infraestructura y ambiente de trabajo apropiados. En cuanto a los recursos humanos estos deben ser competentes, experimentados y hábiles para desarrollar trabajos relacionados con calidad, en este sentido determinará las competencias necesarias en cada puesto de trabajo ayudándose para ello en la evaluación de las mismas, desarrollará aquellas que el empleado no haya logrado alcanzar mediante los planes de formación, también asegurará el compromiso de los empleados en el cumplimiento de sus tareas y mantendrá los registros necesarios de formación y experiencia. En cuanto a la infraestructura proveerá de los edificios, equipos y medios necesarios. Respecto del ambiente de trabajo

velará porque todos los empleados gocen de las condiciones físicas, sociales, psicológicas y medioambientales óptimas para realizar su trabajo, incluyendo en su gestión ergonomía, temperatura, composición atmosférica entre otros.

- Realización del producto: en este aspecto el SGC es amplio al implementar una serie de pasos necesarios y requisitos para la planificación desarrollo y control en el desarrollo del producto. Los alcances de estos requisitos cobijan desde las necesidades del cliente, pasando por la planificación del diseño, la compra de insumos, elaboración hasta los dispositivos de seguimiento, análisis y control en el proceso productivo.
- Medición, análisis y mejora: en este punto la organización debe elaborar procesos que permitan demostrar que tanto el SGC como el producto son conformes, es decir, cumplen con los requisitos del cliente, de otro lado mejorará continuamente el SGC. Para lograrlo realizará auditorías de los productos, procesos, hará mediciones, controlará el producto no conforme, adoptará las medidas correctivas y preventivas necesarias, analizará datos claro está dejando registro de todo lo realizado e implementará planes de mejora con base en los procesos y los hechos analizados.

Variables de análisis

Como se ha visto el SGC trae consigo un cambio estructural en la organización y un cambio cultural. Ahora bien en cuanto al área de recursos humanos y a algunas va-

riables de análisis no sucede lo mismo, al hablar de las personas se hace énfasis en el compromiso, en la vivencia de la calidad, en el cambio mental y organizacional pero en realidad no se explica cómo.

Dentro de los modelos analizados, algunos autores son muy específicos en cuanto a las variables de análisis y la gestión de recursos humanos, no obstante, cuando la referencia se basa en la Gestión de la Calidad la visión no es clara, se parte del hecho del directivo que con su ejemplo y responsabilidad enseña a vivir en esta filosofía, la realización de sesiones de capacitación, profundiza en la idoneidad de las personas, sus habilidades, competencias, pero más allá de esto no existen procesos claros al respecto.

Según la literatura el centro de la calidad en realidad son los procesos, el producto, la satisfacción, desde el punto de vista del hacer no desde el accionar. Con estas aclaraciones se revisarán algunas variables y la mención que pueden hacer los sistemas de Gestión de Calidad en relación con el personal.

Diseño de puestos de trabajo

Hay que recordar que para diseñar un puesto de trabajo hay que definirlo, describiendo las actividades a desarrollar en él, metodología, uso de herramientas o máquinas, relación con otras áreas y responsabilidades.

- Variedad en tareas: al asignar tareas diferentes a los empleados estos entenderán la trascendencia de su trabajo en la organización, en resumen existe una ampliación del puesto de trabajo en forma horizontal pero con el aporte para el trabajador de poder ver el fruto de su labor.

- **Conocimiento:** el realizar diferentes tareas es una forma activa de ampliar el conocimiento, en el sentido de desarrollar habilidades, actitudes y valores, se amplía la base a las competencias relacionadas con el "saber estar" y "saber ser". Por lo tanto, un SGC propone incrementar el conocimiento general (métodos para mejorar la calidad), conocimiento especializado (realizar tareas asignadas) y conocimiento en valores y principios (satisfacción del cliente).
- **Autonomía:** los sistemas de gestión de calidad buscan la autogestión y dejan la autonomía en a un nivel más inferior del Directivo, así los empleados que son proveedores de sus clientes internos asumen responsabilidades propias, actuar propio y métodos propios. Sin embargo, esta autonomía no es tan amplia el trabajador debe ceñirse al cumplimiento riguroso de procedimientos estandarizados para realzar sus labores.
- **Interacción:** el tener procesos, documentos, procedimientos, conocimiento, gestión del cliente interno y el trabajo en equipo hace que las relaciones entre unas y otras áreas se fortalezcan e intensifiquen, haciendo

que sea más complejo desde el punto de vista organizativo las interdependencias en el trabajo.

- **Retroalimentación:** para que el trabajador tenga información inmediata acerca de su desempeño según el sistema se eliminarán barreras. Una forma de hacerlo y tener retroalimentación pronta se encuentra en la relación proveedor-cliente, otra forma de hacerlo es la recogida de datos y las actividades de supervisión. El conocimiento de su desempeño le permite reaccionar en forma rápida y oportuna para corregir su labor, al igual que detectar puntos de mejora, proponer soluciones y encontrar alternativas.

Reclutamiento y selección

Corresponde a las actividades orientadas a dotar de capital humano a la organización.

El reclutamiento pretende atraer candidatos habilidades, conocimientos, valores y actitudes que se identifiquen con la estrategia de la empresa, el enfoque en la calidad, el trabajo y la adaptabilidad a la cultura.

Visto de esta manera el enfoque de esta variable en el SGC es el siguiente:

Reclutamiento		
Elementos	Modelos generales	Modelo de gestión de calidad (preferencias)
Origen	Interno. Externo.	<ul style="list-style-type: none"> • Interno.
Criterio	Persona con habilidades, conocimientos, valores y actitudes.	<ul style="list-style-type: none"> • Preferencia por las personas con fuertes valores y actitudes.
Canales	Comunicados internos. Ex empleados. Avisos. Agencias. Competidores, clientes, proveedores.	<ul style="list-style-type: none"> • Recomendados de personas que comulguen con la filosofía. • Empleados y ex empleados. • Proveedores, clientes.

Cuadro 4. Reclutamiento
Fuente: Propia.

En la selección se escoge a la persona que formará parte de la organización y desempeñará las tareas para la cuales fue elegida. Las personas a integrar deben identificarse con la cultura organizacional, disposición

a trabajar en equipo y con habilidades sociales, las técnicas de selección se relacionan con periodos de prueba, dinámicas de grupo e implicación de los miembros de la organización.

Selección		
Elementos	Modelos generales	Modelo de gestión de calidad (preferencias)
Técnicas	Entrevistas. Pruebas de idoneidad. Periodo de prueba.	<ul style="list-style-type: none"> • Serie de entrevistas con directivos y futuros compañeros. • Periodo de prueba.
Criterio	Experiencia. Habilidades y conocimientos acreditados. Costo. Compatible con la cultura.	<ul style="list-style-type: none"> • Compatibilidad con la cultura. • Habilidades, trabajo en equipo.

Cuadro 5. Selección
Fuente: Propia.

Formación

				Preferencias en el ámbito de la Gestión de la Calidad
FORMACIÓN	Evaluación de necesidades	proceso para delimitar	qué	Exige implicación de todos los niveles de dirección; también los trabajadores participan en la definición de las necesidades de formación. Se realiza de abajo hacia arriba. Se consideran las necesidades específicas del individuo.
			quién	
			cuándo	
			cómo	
	Contenido	estándar / <i>ad hoc</i>	reglada	Fundamentalmente: conceptos de Gestión de la Calidad, herramientas para la detección y resolución de problemas, técnicas y habilidades de trabajo en equipo, habilidades de liderazgo, seguridad e higiene en el trabajo.
			no reglada	
			profesional generalista / profesional específica / humana	
	Métodos	en el puesto	aprendizaje	Lo más característico de las empresas que implantan sistemas de calidad es la « <i>formación en cascada</i> ». Las acciones se realizan en grupos y suelen combinar formación fuera del puesto con entrenamiento en el puesto de trabajo.
			proveedores máq. herramientas	
		fuera del puesto	conferencias	
			clases magistrales	
			programas informáticos	
			análisis de casos	
simulaciones				
prácticas de laboratorio				
individual / en grupo				

Imagen 2. Formación

Fuente: Camisón, Cruz, González, (2006), Gestión de la Calidad

Evaluación e incentivos

Un sistema de evaluación identifica y mide el desempeño de los individuos y grupos en una organización, prevén lo que espera la organización de sus integrantes y la compensación que otorgará a cambio de la labor.

En cuanto a los SGC la evaluación se relaciona con las técnicas de 180° y 360° en las que participan compañeros, supervisores, subordinados, clientes, y otros. Con base

en estos se diseñan los sistemas de evaluación

El sistema de incentivos es fundamental en todo método y especialmente en la implementación de un SGC, su importancia viene por partida doble, en primer lugar, fomenta la flexibilidad y el cambio, y en segundo lugar atrae y retiene talento. El incentivo es una retribución, en este sentido se deberá recompensar en función del cargo (tareas) y su complejidad y por el enfoque hacia la calidad.

Incentivos		
Elementos	Generalidad de los modelos	Sistema de gestión de calidad
Criterio	Se incentiva por: Rendimiento. Puesto desempeñado. Por individuo.	<ul style="list-style-type: none"> Rendimiento ligado con: satisfacción del cliente, eficiencia, trabajo sin errores, basado en habilidades, para trabajos desarrollados en equipo el incentivo será colectivo.
Clase	Puede ser: Fijo. Variable. Tipos. Económicos. No económicos.	<ul style="list-style-type: none"> Híbrido entre fijo y variable, se da importancia a los incentivos no monetarios y en especie.
Administración	Centralizada/No. Pública/No. Participativa/No.	<ul style="list-style-type: none"> Descentralizada. Pública. Participativa, especialmente en aquellos que no constituyen dinero.

Cuadro 6. Selección
Fuente: Propia.

Ventajas y riesgos

Ventajas

- Eleva la satisfacción del cliente.
- Aumenta la productividad y reduce costos por el control del producto defectuoso y del desperdicio en la optimización de procesos, eliminando procesos repetitivos.
- Se deja evidencia mediante la documentación y registros.
- Reconocimiento de la organización a nivel nacional e internacional.
- Detecta oportunidades de mejora, permite anticiparse y aplicar medidas preventivas.

- Disminuye retrocesos y re procesos.

Riesgos

- Requiere un cambio organizacional profundo.
- Puede ser un proceso largo con grandes inversiones en sumas de dinero.
- Genera documentación que a posteriori puede resultar extensa.
- Si el sistema no está alineado con los objetivos de empresa el sistema no será punto de apoyo para alcanzarlos.
- No existe mayor claridad ni profundidad en el recurso humano, en algunas ocasiones resultan un poco vagas las apreciaciones o muy generalistas.

4

Unidad 4

Modelo de gestión
de Beer



Modelos de gestión

Autor: Luz Fátima Álvarez

Introducción

En 1953 se habló formalmente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), gracias a la publicación del libro *Social Responsibilities of the Businessman* (Responsabilidades Sociales del Hombre de Negocios), en cual su autor Howard Bowen plantea que las grandes empresas con su accionar, toma de decisiones y políticas impactan a una gran cantidad de personas y a la sociedad.

A partir de este enfoque surgirán en los siguientes años posturas de diferentes autores como Milton Friedman quien tachó esta nueva ideología de subversiva asegurando que la responsabilidad de la administración debe estar orientada a crear valor a los accionistas, de otro lado, afirmó que gastar dinero en actividades que no sean propias del negocio es un acto irresponsable.

Se evidencian dos posturas una de responsabilidad intrínseca (al interior de la empresa) y otra extrínseca (al exterior de la empresa). En la década de los 70 la RSE se desarrolla de forma voluntaria y las empresas pasan de la responsabilidad sólo con los accionistas a una responsabilidad social. Empiezan a surgir modelos para desarrollar la nueva tendencia que van desde la obligatoriedad de asumirla hasta la filantropía. Ya en los 80 Drucker la hace ver como una oportunidad de negocio otorgándole dimensiones económicas, también se incorporarían principios y valores relacionados con la ética como guías universales para las nuevas prácticas de negocios.

Al finalizar los 90 la RSE es considerada dentro de la planeación estratégica de la empresa y toma forma de ventaja competitiva, no obstante, su introducción en los planes de las organizaciones obedece más a posicionamiento de imagen, buena reputación y conocimiento de marca por sus aportes desinteresados a la sociedad. Por esta misma época y debido a la explotación de los recursos por parte de las empresas comienza a tomar fuerza el discurso relacionado con el medio ambiente, incorporándose una nueva dimensión a la RSE, la sustentabilidad.

Para inicios del siglo XXI la RSE no es una práctica intrínseca en la cual se busca ganar imagen y reputación como empresa, al entrar en escena entidades mundiales como la ONU (Organización de la Naciones Unidas) quién asume como prioridad

reducir la brecha entre la pobreza y la riqueza en el mundo, así como, la explotación de recursos de forma sostenible, responsable y el uso de economías limpias, percibe a las organizaciones como socios estratégicos al encontrarlas muy relacionadas con la solución de estas problemáticas. Otro actor importante es el BDI (Banco Interamericano de Desarrollo) al incluir la financiación de proyectos relacionados con la RSE tanto regionales como nacionales.

La RSE deja de ser un medio para convertirse en un fin, es tan cierto esto, que en la actualidad las empresas deben generar reportes en los cuales se evidencien aspectos relacionados con su ejecución, a tal punto que la ISO a partir del año 2005 ideó un estándar denominado ISO 26000 en la cual se establecen normas e indicadores de reconocimiento internacional.

Estimado estudiante esta lectura se ha desarrollado con el fin de aclarar algunos conceptos y definiciones propias de la temática a tratar en ella. Le animamos a leerla y conceptualizarla, siendo este un primer paso para el avance en el módulo. Es importante también que haga uso de los videos y lecturas recomendadas con el ánimo de profundizar y afianzar lo tratado.

Modelo de gestión de responsabilidad social empresarial

¿Qué es la responsabilidad social empresarial?

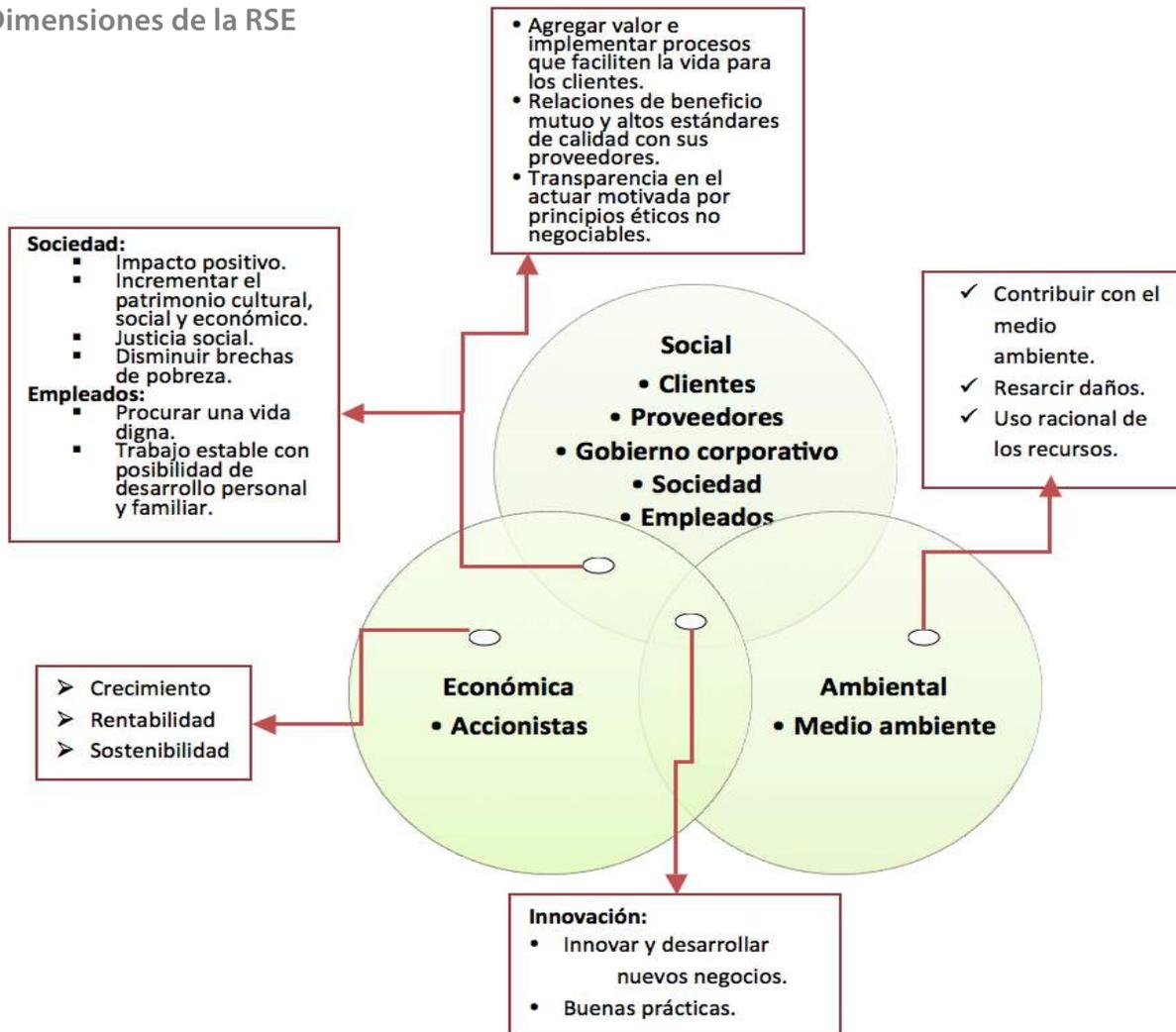
Para el Consejo Mundial Empresarial para el Desarrollo Sustentable la RSE es “El compromiso permanente de las empresas de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico, al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, así como de la comunidad local y la sociedad”.

Aunque no existe consenso en su definición la RSE en definitiva integra los grupos de interés (stakeholders), el entorno de la organización, su impacto, valores, cultura y la

ética. No se trata entonces de una moda, en la actualidad hace parte del objetivo estratégico de la compañía y en un modelo de gestión.

Las empresas incluyen este modelo en su quehacer no por normatividad o por legislación, lo hacen de forma totalmente voluntaria entendiéndolo como un compromiso adquirido por la utilización de recursos comunes a todos y por su responsabilidad ante el daño que puedan causar con sus actividades en el ejercicio de sus procesos productivos. Al margen de obtener rendimiento o utilidades como razón de ser también deben reconocer que es su obligación el devolver a la comunidad un actuar positivo, con fundamento en principios y valores.

Dimensiones de la RSE



Características

- Es un modelo de gestión que puede ser implementado fácilmente en pequeñas y grandes empresas.
- Involucra la dimensión económica, social y ambiental.
- Es voluntaria y su desarrollo debe llevarse a cabo mediante acciones concretas con resultados visibles.
- Organizaciones orientadas a las necesidades y expectativas de sus empleados y socios y todos aquellos que

se relacionan con ellas, incluyendo la sociedad.

- El modelo se ajusta a la empresa de acuerdo a su tamaño, sistema de producción, cultura, sector.
- Es una estrategia que ayuda a reducir costos, optimiza procesos, genera crecimiento y sostenibilidad, racionaliza el uso de los recursos naturales escasos y permite reducir el impacto de la empresa en el uso de estos.
- Alberga fundamentos y principios éticos.

- Permite ver a las organizaciones como socios estratégicos en la construcción de la sociedad.
- Promueve el comportamiento ético y responsable.
- La empresa comprende por primera vez que debe ir más allá de la rentabilidad y las prácticas de libre mercado, al asumir compromisos reales de sustentabilidad y buenas prácticas.
- La empresa crea valor no solo desde el punto de vista económico, también lo hace desde lo social (personas) y lo ambiental (planeta).
- Crea equilibrio entre las decisiones tomadas por las organizaciones y los intereses de todos los individuos involucrados con estas.

Principios



Figura 1. Principios
Fuente: Propia.

Los principios expuestos se encuentran expresados en la Norma Internacional ISO 2600:2010.

- Rendición de cuentas: las organizaciones deben dar información sobre

los impactos sociales, económicos y ambientales de su actividad, no solo reflejando lo positivo en su actuar, también la parte negativa y las medidas adoptadas para resarcirlos y no volver a incurrir en ellos. Rendir cuentas trae implícito el someterse a escrutinio público y asumirlo.

- Transparencia: la empresa debe revelar en forma clara, precisa y asequible información relacionada con decisiones tomadas e impactos al medio ambiente y a la sociedad. Dicha información debe estar disponible y de fácil consulta para los interesados.
- Comportamiento ético: la organización debe actuar con honestidad, equidad e integridad, incorporando estos y otros valores tales como el respeto por las personas, seres vivos y medio ambiente, comprometiéndose a tratar el impacto que genere en estos como consecuencia de su actividad y decisiones.
- Respeto a los intereses de las partes interesadas: la norma proclama que aun cuando los objetivos de la empresa se limitan a sus dueños o socios, existen otros grupos de personas que no formando parte de ella pueden verse afectados en sus intereses por las actividades de esta. Por tanto, la empresa debe atender los requerimientos de estos conjuntos de personas.
- Respeto al principio de la legalidad: este principio establece que ningún individuo u organización puede actuar por fuera de la ley, por tanto la empresa debe cumplir las leyes y regulaciones aplicables, cumpliendo con la normatividad vigente para la RSE.

- Respeto por la norma internacional del comportamiento: este principio establece que la empresa debe observar y cumplir las normas internacionales aunque esto implique ir más allá de la ley en el sentido que siendo permitidas ciertas prácticas permisivas nacionales de no salvaguardar el medio ambiente y la sociedad la organización evite ser cómplice junto a otras organizaciones de no observar las normas de comportamiento mundiales.

- Respeto a los derechos humanos: la organización debe respetar y reconocer la importancia y universalidad de los derechos humanos, aún sin que estos sean relevantes en su ámbito de actuación. No podrá beneficiarse de su falta de garantía o de prácticas inadecuadas en este sentido.

Estructura y componentes

Estructura

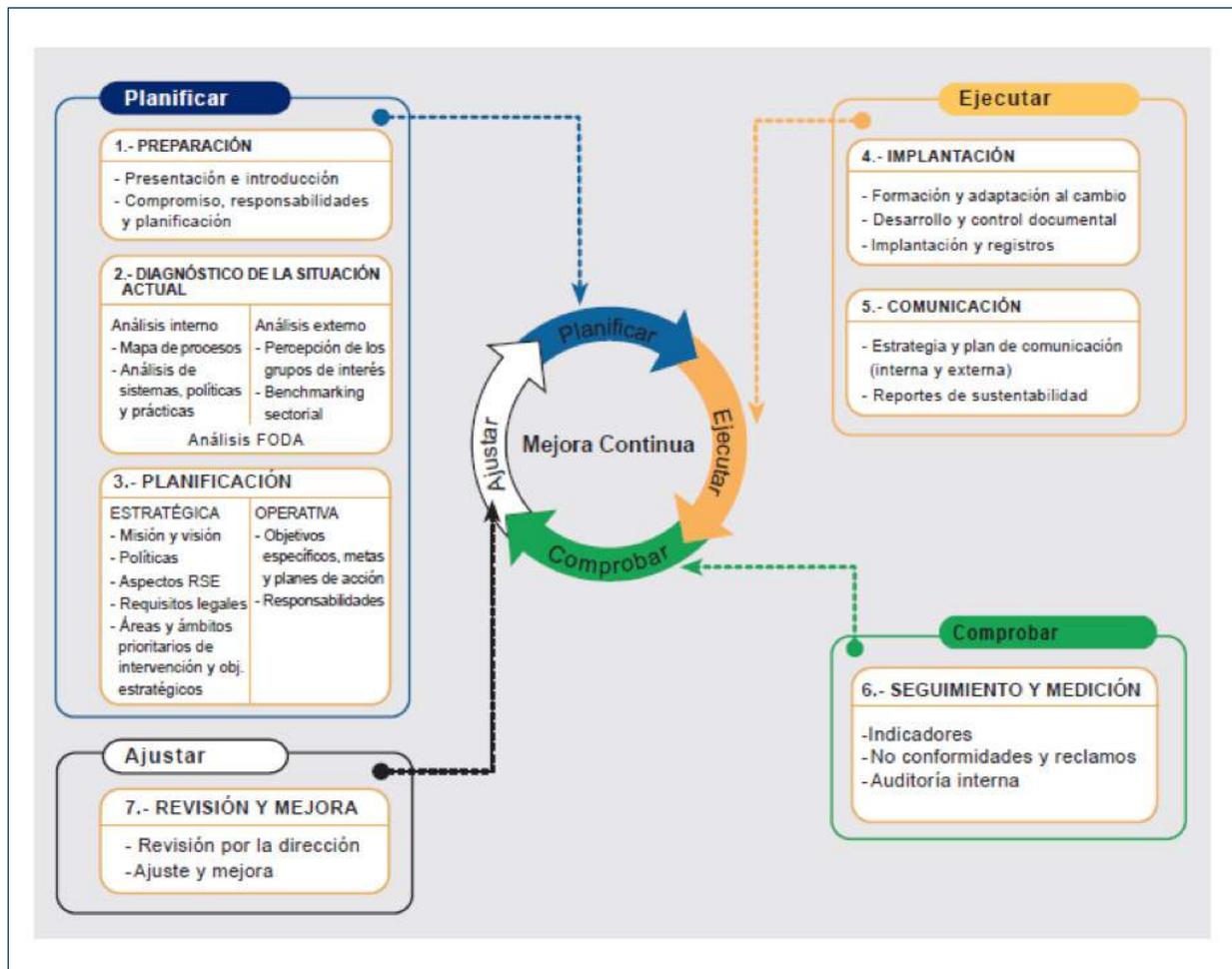


Imagen 1. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Fuente: Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. Chile

La estructura muestra un modelo basado en el principal requisito de un Modelo de Gestión como es la Mejora Continua, sistema cíclico en el cual se parte de la planificación, ejecución, comprobación y ajuste, que siempre permanece en movimiento. El diseño representa un sistema que en forma cíclica permite la mejora ante posibles desviaciones originadas por un actuar repetitivo, disminuye errores e identifica tendencias mediante la medición con indicadores. Visto así la adopción de este esquema hace ver la herramienta de RSE como vinculante de un éxito continuo.

De otro lado, no hay que olvidarse que el nuevo modelo contiene políticas y buenas prácticas verificables tanto al interior como en el exterior de la empresa, motivo por el cual toma relevancia la cadena de valor formulada por Michael Porter. En este bosquejo se plasman las actividades y procesos que crean valor, se identifican ventajas competitivas, fortalezas, debilidades y posicionamiento estratégico de la organización, por lo expuesto también se tiene en cuenta para el modelo.



Imagen 2. Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
Fuente: Pontificia Universidad Católica de Valparaiso. Chile

Componentes

Así como no existe una única definición de RSE, tampoco hay un esbozo claro relacionado con los componentes del modelo, sin embargo, la literatura y diferentes autores citan al profesor investigador de la Universidad de Georgia Archie B Carroll, quien en su libro "A Three- Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", menciona aspectos esenciales de la RSE.

Carroll afirma que el modelo de RSE debe concebir cuatro categorías o responsabilidades así:

- Responsabilidades económicas: para Carroll los negocios son primero y el fin es obtener ganancias, claro está que las organizaciones también deben producir cosas que la sociedad necesite, maximizando beneficios.

- Responsabilidades legales: las sociedades actuales se desarrollan cumpliendo leyes y normas que deben ser cumplidas; reflejando comportamientos considerados válidos para la sociedad.
 - Responsabilidades éticas: la empresa debe observar un comportamiento ético, respondiendo a factores como la equidad, justicia, imparcialidad, respeto a los derechos humanos y no dañar la comunidad en la cual se desarrolla. Estos principios se deben adoptar así no estén escritos en la ley y no representen beneficios económicos.
 - Responsabilidades discrecionales: corresponden con el libre actuar de la empresa, con la integración voluntaria del deseo de actuar en bien de la sociedad. Se incluirán contribuciones filantrópicas no esperadas por la comunidad y completamente desinteresadas.
- Las observancias de estas responsabilidades podrán variar por el tamaño de la empresa, actividad y naturaleza. De otro lado las cuatro responsabilidades constituyen los componentes del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial y cada uno tiene sus propios principios, resumiéndolos en el cuadro que se deja a continuación:

Componentes Económicos	Componentes Legales
1. Es importante comportarse en una manera consistente con la maximización de ganancias por acción.	1. Es importante comportarse en una manera consistente con las expectativas del gobierno y las leyes.
2. Es importante estar comprometido con ser lo más rentable posible.	2. Es importante comprometerse con varias regulaciones federales, estatales y locales.
3. Es importante mantener una posición competitiva.	3. Es importante ser ciudadano corporativo observante de ley.
4. Es importante mantener un alto nivel de eficiencia operativa.	4. Es importante que una firma definida como responsable sea aquella que cumple con sus obligaciones legales.
5. Es importante que una firma exitosa sea definida como aquella que es consistentemente rentable.	5. Es importante proveer buenos productos que cumplan al menos los requerimientos legales.
Componentes Éticos	Componentes Filantrópicos
1. Es importante comportarse en una manera consistente con las expectativas morales y normas éticas.	1. Es importante mostrarse en una manera consistente con las expectativas filantrópicas y caritativas de la sociedad.
2. Es importante reconocer y respetar nuevas o evoluciones de normas éticas/morales adoptadas por la sociedad.	2. Es importante ayudar el desarrollo de las artes.
3. Es importante prevenir normas éticas que comprometan el cumplimiento de las metas corporativas.	3. Es importante que los gerentes y empleados participen en voluntariados y actividades de caridad dentro de las comunidades locales.
4. Es importante definir al ciudadano corporativo realizando las acciones esperadas moral o éticamente.	4. Es importante ayudar a las instituciones públicas y privadas de educación.
5. Es importante reconocer que el comportamiento integral y ético de la compañía va más allá del cumplimiento de las leyes y regulaciones.	5. Es importante ayudar voluntariamente aquellos proyectos que desarrollen una mejor calidad de vida de la comunidad.

Fuente: Carroll 1979.

Imagen 3. componentes del Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: Carroll. 1979

Norma ISO 26000 de 2008 – Responsabilidad Social / SGE 21

Norma ISO 26000:2008

La ISO 26000 es una Norma Internacional creada con una amplia participación de algunos grupos de interés entre los que se encontraban expertos pertenecientes a gobiernos, industrias, trabajadores, consumidores, entidades no gubernamentales, cuyo enfoque era el de obtener una norma de Responsabilidad Social, finalmente fue entregada y publicada en el año 2010.

La ISO 26000 es una guía para implementar la Responsabilidad Social, sirve en todo tipo de organizaciones sean estas grandes, medianas, pequeñas, pertenecientes a sectores privados o públicos y en todos los países desarrollados y en vías de desarrollo. Su objetivo principal es ayudar a las empresas a contribuir al desarrollo sostenible, no es certificable y tampoco es un sistema de gestión.

Características

- Su alcance es global.
- Elaborada por consenso.
- No es una norma jurídica, es totalmente voluntaria, conteniendo orientaciones no requisitos.
- Es un estándar único, aplicable a toda organización. Es importante aclarar que la norma no habla de empresa lo hace sobre organizaciones.
- No es certificable.
- Es compatible con otras normas o sistemas de gestión ya existentes o futuros.
- Lenguaje fácil de comprender y usar.
- Visión de conjunto de la Responsabilidad Social.
- Contiene ideas, sugerencias, ejemplos para ponerlas en práctica en las organizaciones.

Estructura de la norma

La norma se encuentra compuesta por 7 capítulos y 2 anexos.

Nombre de capítulo	No. de capítulo	Descripción
Objeto y campo de aplicación	1	Orientación a todo tipo de organizaciones, independientemente de su tamaño y ubicación.
Términos y definiciones	2	Definiciones de Términos clave.
Comprender la responsabilidad social	3	Historia, características y relación entre Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible.
Principios de la responsabilidad social	4	Se hace referencia a los 7 principios.
Reconocer la responsabilidad social e identificarse con las partes	5	Explica dos partes fundamentales de la Responsabilidad Social.
Orientación sobre las materias fundamentales de la responsabilidad social	6	Se explica lo relacionado con las materias fundamentales, alcance, principios, relación, acciones.
Orientación sobre la integración de la responsabilidad social en toda la organización	7	Entrega orientación haciendo recomendaciones en comunicación, comprensión, integración de la Responsabilidad Social, incremento de la credibilidad de la organización, mejora, desempeño y evaluación.
Ejemplos de iniciativas voluntarias y herramientas para la responsabilidad social	Anexo A	Presenta un listado de iniciativas y herramientas.
Abreviaturas	Anexo B	Contiene abreviaturas propias de la norma.
Bibliografía		Incluye referencias a instrumentos internacionales reconocidos y normas ISO a las que se hace referencia en el cuerpo de la Guía, como fuente de consulta.

Cuadro 1
Fuente: Propia.

Términos principales

Los términos relacionados a continuación se encuentran en el capítulo 2, de ellos se rescatan los siguientes, no por el grado de importancia, esto obedece a que se han utilizado con frecuencia en este libro:

- Responsabilidad social: “responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- tome en consideración los intereses de sus partes interesadas”.
 - cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
 - esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones” (Cap. 2, Apdo. 2.18).
 - Desarrollo sostenible: “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Cap. 2, Apdo. 2.23).
 - Comportamiento ético: “comportamiento acorde con los principios de correcta o buena conducta aceptados en el contexto de una situación determinada y que es coherente con la normativa internacional de comportamiento” (Cap. 2, Apdo. 2.7).
 - Normativa internacional de comportamiento: “expectativas de comportamiento organizacional socialmente responsable derivadas del derecho internacional consuetudinario, principios de derecho internacional generalmente aceptados o acuerdos intergubernamentales, reconocidos de manera universal” (Cap. 2, Apdo. 2.11).
 - Organización: “entidad o grupo de personas e instalaciones con responsabilidades, autoridades y relaciones establecidas y objetivos identificables” (Cap. 2, Apdo. 2.12).
 - Gobernanza de la organización: “sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones con el fin de lograr sus objetivos” (Cap. 2, Apdo. 2.13).
 - Esfera de influencia: “ámbito/alcance de una relación política, contractual, económica o de otra índole, a través de la cual una organización tiene la capacidad de afectar las decisiones o actividades de individuos u organizaciones” (Cap. 2, Apdo. 2.19).
 - Impacto de una organización: “cambio positivo o negativo que se genera en la sociedad, en la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, como consecuencia de las actividades pasadas y presentes de una organización” (Cap. 2, Apdo. 2.9).
 - Involucramiento con las partes interesadas: “actividad llevada a cabo para crear oportunidades de diálogo entre una organización y una o más de sus partes interesadas” (Cap. 2, Apdo. 2.21).
 - Debida diligencia: “proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización a lo largo del ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objeto de evitar y mitigar dichos impactos negativos” (Cap. 2, Apdo. 2.4).
 - Iniciativa de responsabilidad social: “programa o actividad dedicados expresamente a cumplir un objetivo particular relacionado con la responsabilidad social” (Cap. 2, Apdo. 2.10).
- Respecto a los principios ya fueron expresados al iniciar este capítulo así que serán tratadas las materias fundamentales de la norma:

Materias fundamentales de la norma (Cap.6)



Imagen 4

Fuente: Norma y la notación corresponde con el número de capítulo

La ISO considera que en estas siete materias se debe centrar la estrategia de integración de la Responsabilidad Social. Su tratamiento debe ser integral de tal manera que al accionar una no tenga consecuencias negativas sobre otra y otras.

■ **Gobernanza de la organización:** como lo aclara la definición de la norma, este es el sistema mediante el cual se toman las decisiones. Esta es tal vez la materia más importante pues por su intermedio la organización puede iniciar la implementación de Responsabilidad Social (RS), convirtiéndose en el vehículo perfecto para abordar el resto de materias. Así la Go-

bernanza impulsa el cambio hacia la RS, crea una nueva cultura, se hace consciente de la rendición de cuentas, hace un uso eficiente y racional de los recursos, mejora las oportunidades de los grupos vulnerables, atiende las necesidades de las partes interesadas actuales y futuras.

■ **Derechos Humanos:** los Derechos Humanos son todos aquellos que el individuo adquiere al nacer y son de orden civil o político como el derecho a la vida, libertad e igualdad; derechos económicos, sociales y culturales como derecho a la salud, a un salario digno. Se caracterizan por ser inherentes, indivisibles, inaliena-

bles, universales e interdependientes. La ISO recomienda a la organización conocerlos y además aplicarlos independientemente de la regulación del país. Protegerlos, respetarlos y satisfacerlos tres consignas organizacionales en materia de Recursos Humanos ejecutando 8 principios: debida diligencia para evitar impactos negativos en ellos; identificar situaciones de riesgo como la pobreza extrema, conflictos políticos entre otros y tomar medidas para protegerlos; evitar la complicidad al no violarlos o vulnerarlos en beneficio propio o de otros; resolución de reclamaciones aun cuando la organización los proteja debe adoptar medidas que permitan en reclamo o la réplica; discriminación o vulnerabilidad la norma invita a garantizarlos en los grupos más vulnerados mujeres, niños, indígenas, etc.; derechos civiles y políticos proteger la libertad de información, reunión debido proceso...; derechos económicos sociales y culturales proteger derecho a la salud, alimentación, a trabajar en condiciones favorables, entre otros; principios y derechos fundamentales en el trabajo velar por la libertad de asociación y negociación, igualdad de oportunidades sin discriminación, suprimir el trabajo infantil.

- **Prácticas laborales:** corresponden con todas aquellas actividades que involucran trabajadores, incluyendo políticas en materia de reclutamiento, formación, desarrollo, seguridad, disciplina, jornada laboral, promoción...En este contexto la organización influye en la sociedad y puede contribuir en ella ofreciendo trabajo justo, bien remunerado, que aumente la calidad de vida, ofreciendo un trabajo digno, con una jornada laboral adecuada, facilitando acuerdos laborales,

con salud y seguridad laboral, fomentando el desarrollo humano y la formación.

- **El medio ambiente:** las organizaciones impactan los ecosistemas con sus procesos productivos, explotación y desechos. Se recomienda a la organización el gestionar de manera adecuada los recursos bajo los preceptos de prevención de la contaminación, uso sostenible de los recursos, mitigación y adaptación al cambio climático, protección del medio ambiente, la biodiversidad y restauración de los hábitats.
- **Prácticas justas de operación:** identificadas con componentes éticos, buenas prácticas de operación, promoción de conductas con responsabilidad social en la esfera de influencia al rechazar la corrupción en todas sus manifestaciones abuso de poder, desfalco, blanqueo; participación política responsable al mejorar la condiciones en su esfera de influencia; competencia justa sin tomar ventaja de condiciones desfavorables como la pobreza para obtener beneficio; promover la RSE en la cadena de valor; respeto a los derechos de propiedad.
- **Asuntos de consumidores:** brindando información clara y real sobre estrategias de mercadeo, contratación, elaborando bienes para todas las personas incluyendo población vulnerable y retirando del mercado aquellos que puedan ser nocivos para la salud. La norma identifica siete principios, prácticas justas de marketing, protección a la salud y seguridad de los consumidores, consumo sostenible, es decir, orientado al consumo racional sin excesos y sin comprometer la satisfacción de necesidades de las generaciones actuales y las venideras; servicio de atención al cliente resolución de quejas

y reclamos; protección privacidad de los datos; acceso a servicios básicos; educación y toma de conciencia.

- Participación activa y desarrollo de la comunidad: la organización debe propender por el desarrollo en su área de influencia a nivel político, económico y social, mediante la participación activa en la comunidad, educación y cultura, creación de empleo y desarrollo de habilidades, desarrollo y acceso a la tecnología, generación de riqueza e ingresos, salud e inversión social.

Responsabilidad Social / SGE 21

La norma SGE 21 evalúa la gestión ética y la responsabilidad social en las organizaciones. Fue creada por Forética (Foro para la evaluación de la Gestión Ética), que es una asociación sin ánimo de lucro fundada en España en 1999.

La SGE 21 es la primera norma europea que define los requisitos que debe cumplir una organización para integrar a su estrategia la RS, siendo la única hasta el momento que permite voluntariamente auditar, procesos y obtener una certificación en RS y Ética.

La norma hace énfasis en tres elementos:

- El diálogo.
- Conocimiento de las necesidades y expectativas de los grupos de interés.

- Fomento de la transparencia y la comunicación.

Características

- Es voluntaria.
- Se encuentra en constante proceso de revisión y de mejora continua.
- Es adaptable a cualquier sistema de gestión.
- Es certificable.
- Permite optimizar recursos.
- Parte de modelos de calidad y medio ambiente.
- Es flexible, funcionando como orientadora y escalable, no es necesario adoptar todos sus criterios, se inicia por unos y posteriormente se van incorporando otros.
- Es aplicable a cualquier organización.

Estructura

La norma se compone de seis capítulos, los cinco primeros se refieren a los antecedentes y aspectos generales del documento, sin embargo, es el capítulo seis el que contiene las nueve áreas de gestión con los requisitos que evidencian su implantación:



Figura 2
Fuente: Propia.

Áreas de gestión	Evidencias
Alta dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de responsabilidad social. • Política de gestión y responsabilidad social. • Código de conducta. • Política anticorrupción. • Comité de ética y responsabilidad social.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad en la relación comercial. • garantía de características del producto satisfacción. • Protección de públicos vulnerables. • Accesibilidad a los productos y servicios. • Incorporación de la responsabilidad social en I+D+I.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Compras responsables. • Evaluación y selección de proveedores. • Fomentar buenas prácticas en los proveedores.
Personas que integran la organización	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de los derechos humanos. • Ofrecer un entorno de trabajo favorable. • motivación. • Retención de talento. • Bienestar de las personas.
Impacto social	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer impactos positivos y negativos. • Transparencia en las relaciones.
Impacto ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Prevención de la contaminación. • Gestión de impactos. • Indicadores ambientales. • Comunicación.
Inversores	<ul style="list-style-type: none"> • Buen gobierno. • Transparencia financiera.
Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia leal. • Resolución de conflictos. • Cooperación y alianzas.
Administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Vías de comunicación entre la administración y la organización.

Cuadro 2
Fuente: Propia.

Certificación

Adoptada la Norma las organizaciones que desean demostrar su compromiso con la Responsabilidad Social deben someterse a un proceso de Auditoría con el fin de obtener la certificación. Este proceso es realizado por entidades de certificación vinculadas a Forética, su aplicación es periódica y se forman también auditores internos como guardas de la norma al interior de las empresas. Una vez obtenida la certificación se hará una revisión y ratificación de la misma cada tres años.

Bases de la norma

La norma está basada en los documentos que se relacionan a continuación:

- Comunicación de la Comisión Europea relativa a la Responsabilidad Social de las Empresas: una Contribución Empresarial al Desarrollo Sostenible (2002).
- Declaración tripartita de la OIT sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social.
- ISO 9001:2000. Sistema de Gestión de la calidad. Requisitos. ISO 14001:2004. Sistema de Gestión Medioambiental. Requisitos para orientaciones para su uso.
- ISO 19011:2002. Directrices para la auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental.
- Libro Verde de la Comisión Europea: Fomentar un Marco Europeo de la Responsabilidad Social de la Empresa (2001).
- OHSAS 18001:1999. Gestión de la prevención de riesgos laborales.

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- Social Accountability 8000. Standard.
- Global Reporting Initiative (GRI) G3.

La norma también dispone de un vocabulario o conceptos clave con sus respectivas definiciones para alcanzar una mayor comprensión. Entre ellos se mencionan:

- Accesibilidad global: cualidad que tienen o se confiere a los entornos, en los que se puede disfrutar de servicios, según el contexto dado, con el fin de hacerlos adecuados a las capacidades, necesidades y expectativas de todos sus potenciales usuarios independientemente de su edad, sexo, origen cultural o grado de capacidad. Y de modo que éstos puedan realizar, sin dificultad ni sobreesfuerzo, todas las acciones de deambulación, aprehensión, localización y comunicación que estén ligadas a los procesos que se espera realicen en, o en relación con los entornos, especialmente las que se deriven de situaciones de emergencia.
- Cambio climático: variación estadística significativa en el estado medio del clima o en su variabilidad, que persiste durante un período prolongado (normalmente decenios o incluso más). El cambio climático se puede deber a procesos naturales internos o a cambios del forzamiento externo, o bien a cambios persistentes antropogénicos en la composición de la atmósfera o en el uso de las tierras.
- Cliente / consumidor: toda persona u organización que accede a alguno de los productos o servicios que la organización oferta.

- **Código de conducta:** expresión documentada de los valores de la organización que además puede establecer pautas o reglas de acción para casos y circunstancias determinadas y, en muchas ocasiones, para personas o puestos de trabajo específicos.
- **Discriminación:** la distinción, exclusión, restricción o preferencia basada en motivos varios (sexo, raza, religión, condición social...) cuyo propósito o resultado sea anular o disminuir el reconocimiento, preferencia o ejercicio, en iguales condiciones, de los derechos humanos y libertades fundamentales en la política, la economía, la sociedad, la cultura o cualquier otra esfera de la vida pública.
- **Política:** intenciones globales y orientación de una organización respecto a algún aspecto de la gestión tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

Metodología de implementación de un plan de RSE

Una organización que desee ser reconocida como socialmente responsable debe realizar profundos cambios en su interior, un plan de RSE permite dirigir y controlar el impacto que producido en lo social, económico y medioambiental, evitar la destrucción de valor y maximizando las posibilidades de crearlo.

En su mayoría los planes de RSE se encuentran basados en la gestión por procesos y la mejora continua.

Preparación

En este proceso se establece el compromiso de la Alta Dirección con la RSE, se elabora un

plan y se adecuan los recursos humanos necesarios para realizarlo, también se revisan temas relevantes como impactos, riesgos, oportunidades.

Fases del proceso:

- **Compromiso con la RSE:** la Alta Dirección elabora una carta de en la cual declara su compromiso, la cual formaliza el inicio del proceso, siendo comunicada a toda la organización motivando e involucrando a todos en el mismo. De igual manera se expide un comunicado a los demás grupos de interés, esta difusión permite hacer claridad sobre las nuevas metas adoptadas e incita a dichos actores a adoptar medidas similares.
- **Plan de trabajo:** el plan de trabajo permite organizar las tareas a realizar, los recursos necesarios, responsables y tiempos de ejecución. Es posible el uso de herramientas como diagramas para controlar su desarrollo.
- **Constitución del equipo de RSE:** es necesario elegir un equipo de personas líderes y de apoyo en la implementación del plan. Para lograrlo se definirá una estructura ubicándola en el organigrama, definido esto la Alta Dirección convoca al equipo para darles a conocer el plan y las nuevas responsabilidades, posteriormente se capacitará al personal para que puedan desarrollar su labor, esta capacitación se puede realizar con talleres, conferencias, películas, casos.
- **Identificación de temas relevantes:** es vital identificar los aspectos económicos, sociales y ambientales sobre los cuales se actuará con prontitud, buscando obtener resultados que

sean favorables para todos los grupos de interés. La organización se puede basar en las Materias Fundamentales ya estudiadas. Definidos estos temas se clasificarán de acuerdo al grado de madurez iniciando por aquellos que se encuentran en etapas ya institucionalizadas, es decir, que se encuentren bajo alguna ley o que exijan compromisos sociales. Se revisarán también aquellos asuntos que aunque no se encuentren legislados están en proceso, se han constituido en prácticas comunes en las empresas existiendo acciones voluntarias para ejecutarlos, en su orden los asuntos emergentes, aquellos que hasta ahora son iniciativas y no son concluyentes deben estar incluidos en este proceso. Para el final se dejarán los asuntos latentes, los cuales aún no cuentan con respaldos científicos. Se seleccionan de acuerdo a esta clasificación los asuntos sobre los cuales actuar primero.

- Identificación de impactos: los impactos son cambios, sean estos positivos o negativos para la sociedad y existen de tres tipos económicos, ambientales y sociales. El actuar de la organización se debe enfatizar en minimizar los negativos, maximizando los positivos. Para analizarlos es necesario revisar la cadena de valor señalando aquellos en los cuales la empresa y la sociedad tienen puntos comunes.
- Identificación de riesgos y oportunidades: en este punto se hace referen-

cia a la posibilidad de destruir o crear valor. Hay que determinar el estado de aprendizaje de la empresa relacionado con su actuar, en este sentido se determina la ausencia o existencia de un sistema de RSE.

- Argumentar: las organizaciones buscan maximizar valor y este no se ve solo desde el beneficio, también desde el costo, por tanto la integración de un sistema de RSE implicará ambos. Las empresas deben evidenciar la forma como crearán valor y los costos que esto generará vinculando a estos argumentos los riesgos y oportunidades a asumir.

Diagnóstico

El diagnóstico permite identificar la situación actual de la empresa en materia de RSE, estableciendo las actividades de mejora que le permitan alcanzar sus objetivos y dar respuesta a los grupos de interés en cuanto a necesidades y expectativas.

El diagnóstico comprende cuatro fases:

- Análisis interno.
- Análisis externo.
- Análisis comparativo.

Análisis interno

En esta fase la organización establece su grado de madurez en cuanto a un sistema de RSE, la información se obtiene de los directivos y empleados, de esta es posible extraer la existencia o no un buen gobierno en materia de gestión ambiental, gestión social, etc.



Figura 2. Análisis interno
Fuente: Propia.

Análisis externo

Pretende identificar grupos de interés con sus necesidades y perspectivas, la información proveniente de esta muestra las desviaciones existentes entre las prácticas y percepciones de comportamiento de la organización.

Fases del proceso:

- Identificar los grupos de interés.
- Clasificar los grupos de interés.
- Dialogar con los grupos de interés.

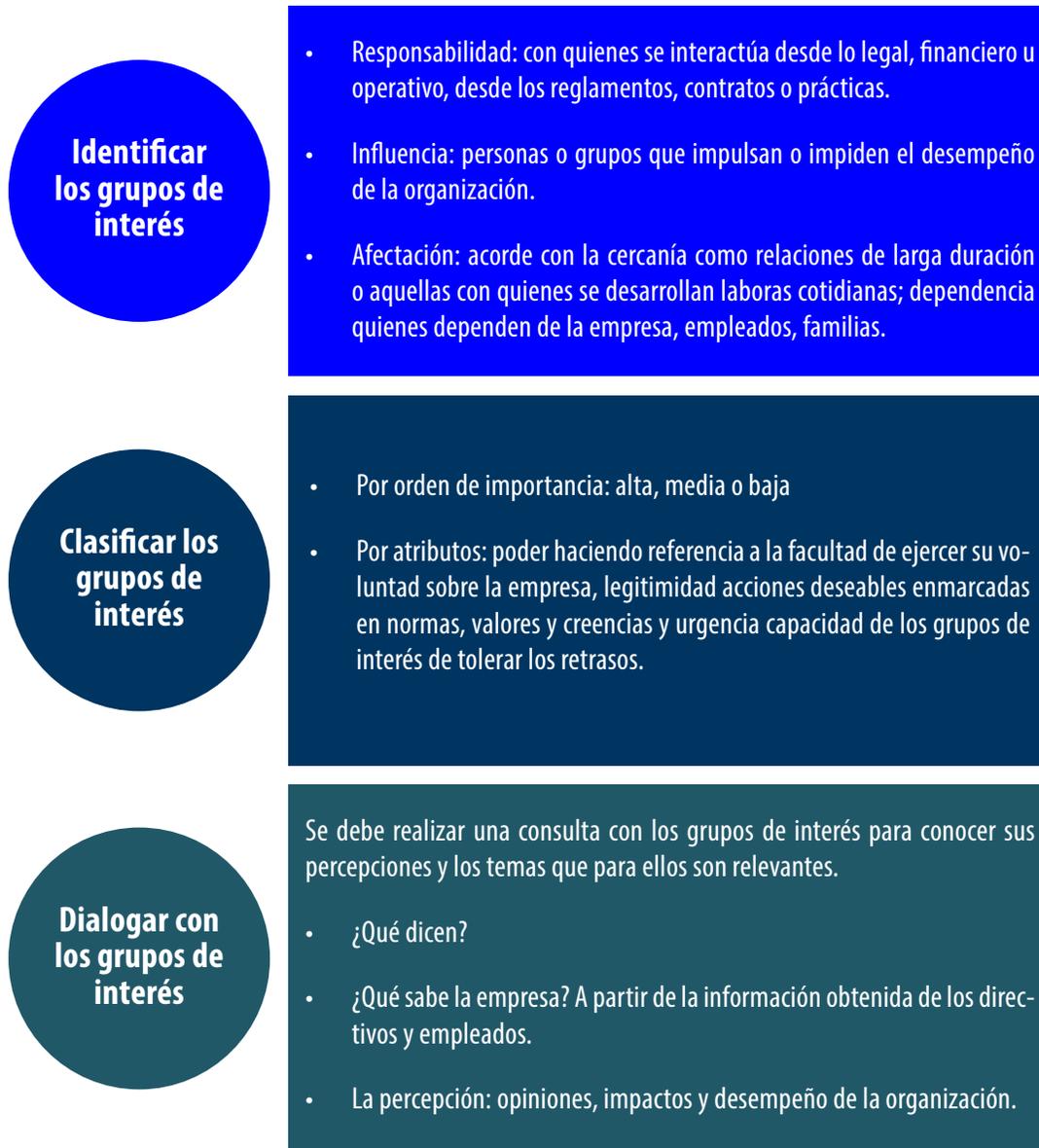


Figura 3. Fases del proceso
Fuente: Propia.

Análisis comparativo

Uno de los caminos rápidos y fáciles de aprendizaje en materia de RSE es compa-

rarse con los mejores, o dicho de otra forma realizar Benchmarking, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

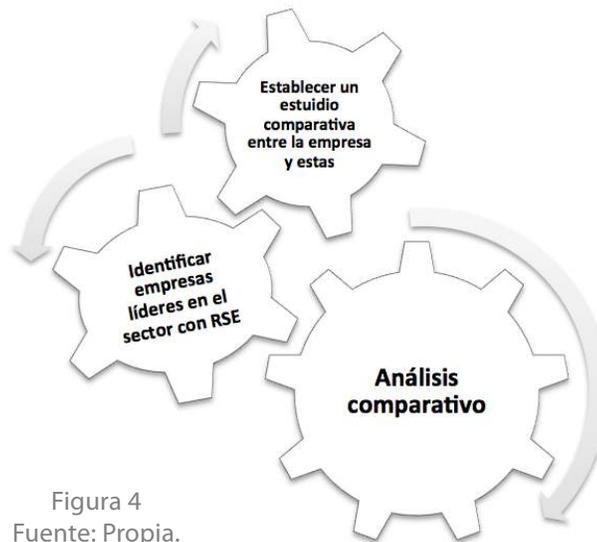


Figura 4
Fuente: Propia.

Planificación estratégica y operativa

La planificación se debe enfocar desde el objetivo estratégico (misión, visión, valores), los compromisos con los grupos de interés (políticas y la cultura (valores y código

de conducta), hacia la sostenibilidad. Para lograrlo se fijan metas y acciones que se encuentran relacionados en un plan que reflejará en los indicadores el control y su nivel de cumplimiento.

Planificación estratégica y operativa	
Planificación estratégica	Planificación operativa
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y reformular la misión y la visión, comunicando las decisiones a los empleados. - Revisar y reformular la cultura y código de conducta (en él se indica cómo poner los valores en práctica) de la organización. Comunicar las decisiones a toda la organización - Revisar y reformular las políticas organizacionales, comunicar las decisiones tomadas a toda la organización. 	<p>Elaboración del un plan de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Implica trazar metas, objetivos y establecer acciones para lograrlo. - Proponer indicadores. - Proponer acciones de mejora. - Asignar responsabilidades. - Establecer tiempos de cumplimiento. <p>Elaboración de Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Funcionan como herramientas de control y seguimiento. - Se puede proponer la elaboración de un cuadro de mando integral.

Figura 5. Planeación estratégica y operativa
Fuente: Propia.

Implementación

Consiste en la ejecución de las acciones establecidas en el plan de RSE, exige entonces contar con personas capacitadas para lograrlo y elaborar procedimientos.

Este proceso comprende tres etapas:

- **Capacitación:** se debe entregar la información necesaria para incorporar el plan de RSE motivándolo a participar en él. En este punto se deben identificar las necesidades de capacitación, elaborar y ejecutar el plan de capacitación y finalmente evaluarlo.
- **Documentación de procedimientos:** un proceso describe el paso a paso para llevar a cabo una actividad, es importante desarrollar documentos de los procesos para asegurar que al quedar descritos, estos sean realizados en forma homogénea, asegurando su permanencia. El formato en el cual se registra el procedimiento puede responder a los estipulados en las Normas ISO si la empresa ya cuenta con un sistema de gestión.
- **Acciones y evidencias:** se ejecutan las acciones de mejora propuestas bien orientadas a procesos o a desempeño. Los registros son evidencias de las actividades realizadas y se debe guardar registro en caso de existir requerimientos de clientes o autoridades.

Comunicación

Se debe comunicar y reportar información sobre el desempeño de la organización, es necesario entonces la elaboración de un plan. El plan de comunicación se debe desa-

rollar hacia la parte interna y parte externa de la empresa, en él se debe tener en cuenta a quien va dirigido, el mensaje, las acciones de comunicación, medios y frecuencia, se debe estimar el impacto deseado y el presupuesto requerido para su ejecución, para todas las actividades se debe delegar un responsable.

La empresa preparará también un informe denominado también "Balance Social" rindiendo cuenta sobre sus acciones a los grupos de interés. En este debe mencionar aspectos tanto positivos como negativos mediante indicadores cuantitativos y cualitativos que sean sencillos y fáciles de interpretar. La presentación del informe es voluntaria, así que no tiene periodicidad, sin embargo, las empresas suelen presentarlo conjuntamente con los resultados financieros.

Una vez se da a conocer el reporte la empresa debe validarlo solicitando información a los grupos de interés, posteriormente realizará el análisis de la información obtenida para luego identificar las oportunidades de mejora.

Seguimiento y medición

Con estos procesos las organizaciones pueden comprobar si los cambios introducidos con la adopción del plan han dado resultados, si se han alcanzado objetivos, metas y si se ha logrado una mayor competitividad.

Se puede decir que este proceso comprende:

- Medir.
- Analizar.
- Mejorar.

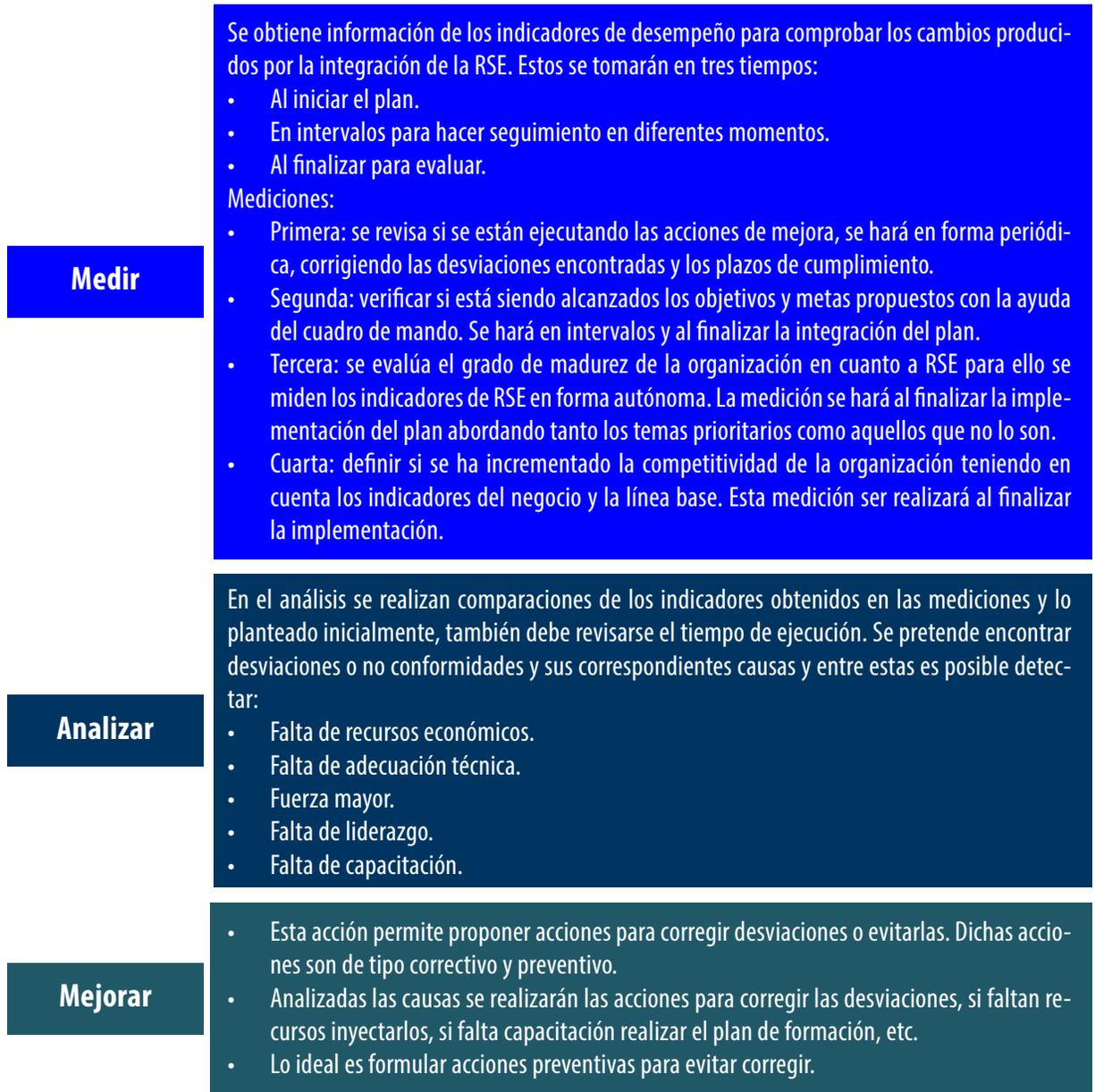


Figura 6. Seguimiento y medición
Fuente: Propia.

Revisión y mejora

Identifica, planifica e implementa mejoras con el fin de asegurar el enfoque en la gestión de necesidades y capacidades organizacionales.

Generalmente comprende dos etapas:

- Revisión por la dirección.
- Ajuste y mejora.

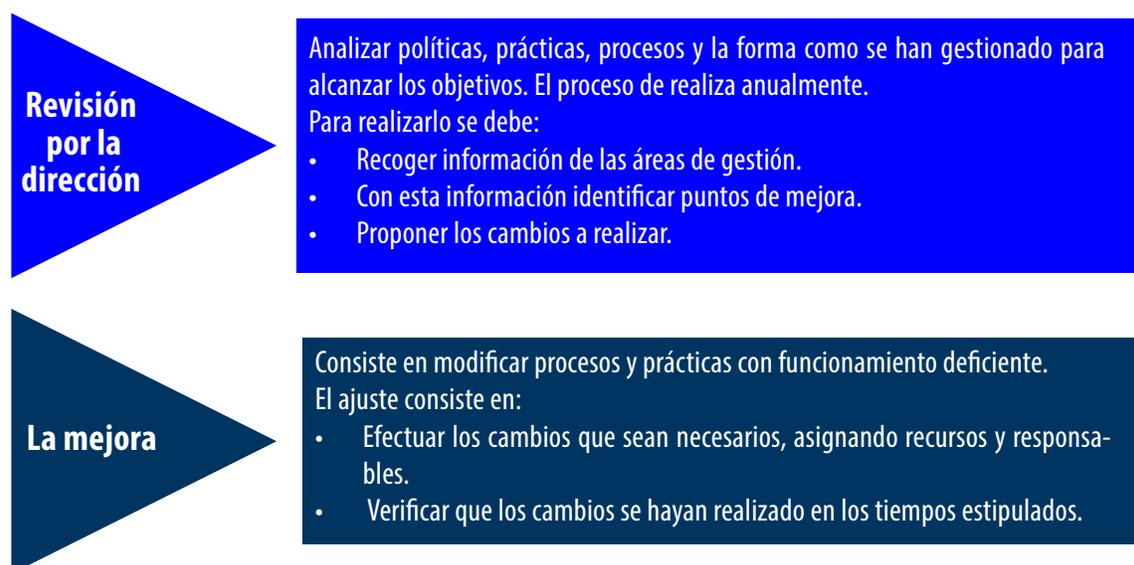


Figura 7. Revisión y mejora
Fuente: Propia.

Ventajas y riesgos

Ventajas

- Mayor productividad.
- Menores índices de rotación en las organizaciones.
- Altos niveles de satisfacción de los grupos de interés al suplir necesidades y expectativas.
- Credibilidad y confianza en la empresa.
- Se evita la aparición de conflictos.

- Fomenta una cultura organizacional basada en la ética y el respeto.
- Fomenta el consumo racional de recursos.

Riesgos

- Falta aún mucha información al respecto y reacción por parte de las empresas para asumir la verdadera responsabilidad.
- El sistema es adoptado de manera voluntaria, esto limita el hecho de competirle a todos.

- La ambigüedad que se puede presentar en cuanto a lograr un equilibrio entre los intereses de las empresas y los de su entorno.
- Altos costos en su implementación.

Tendencias en los modelos de gestión

Contextualización

Para desarrollar el temario se debe entender en primer lugar que es conocimiento y para ello hay que partir de la unidad más pequeña de información cuya representación simbólica puede ser una letra, un número, un símbolo, los datos se analizan, se almacenan y comparan. Es posible que un dato por sí solo no diga nada, sin embargo, cuando se organizan constituyen información específica sobre determinado contexto, esta es la base del conocimiento. Conocimiento por tanto es toda información que almacena un ser humano como fruto de su educación, aprendizaje, experiencia, vivencias y hechos que le han permitido formarlo. Es una facultad inherente al ser humano que lo motiva a decidir y actuar.

Peter Drucker fue uno de los primeros en hablar de conocimiento al señalar la importancia de este en afirmaciones como “trabajo del conocimiento”, “trabajadores del conocimiento”, dando las primeras pinceladas a la “sociedad del conocimiento” exponiendo que las organizaciones están llamadas a gestionarlo mediante la mejor continua, la

innovación y el desarrollo de nuevas actividades y prácticas a partir de sus propios éxitos. Luego lo haría Michael Porter quién introdujo el conocimiento dentro de la gestión empresarial al hablar del pensamiento estratégico, señalándolo como una ventaja competitiva.

Esta nueva ventaja es intangible y se convierte en un activo valioso para las organizaciones cuyas características se pueden resumir en:

- Es duradero y difícil de identificar.
- No es duplicable.
- Transferible, aunque no se haga con exactitud o perfección.
- Es escaso.
- Valioso y difícil de imitar por un tercero.
- Perdurable en el tiempo.
- Inagotable e ilimitado.

Más que características lo expuesto anteriormente convierte el conocimiento en una ventaja competitiva adquiriendo un carácter estratégico para toda organización.

¿En realidad se debe gestionar el conocimiento?, siendo esta facultad del ser humano podría decirse que permanece inmerso en él y siempre ha estado allí, no obstante, existen factores por los cuales las organizaciones deben gestionarlo:



Figura 8. Factores para gestionar el conocimiento
Fuente: Propia.

Los movimientos de gestión del conocimiento surgieron en los 90s, se establecen redes de profesionales y expertos para gestionarlo, se crean estándares empresariales, difusión global de la nueva tendencia.

Crear y gestionar conocimiento

El conocimiento en las organizaciones no es individual, si bien es cierto que cada persona tiene su propio conocimiento también los es que existe uno conjunto y a este se le denomina Conocimiento Organizacional.

Las empresas deben estar abocadas a generar capacidad de aprendizaje y a convertirse en “organizaciones inteligentes” consideradas como aquellas que no se ocupan de sobrevivir, más bien concebidas como organizaciones capaces de crear futuro y en constante expansión.

Las organizaciones que aprenden se encuentran conformadas por grupos de personas que unen sus habilidades, capacidades y destrezas para potenciarlos y generar resultados positivos e importantes.

A pesar, de estas concepciones las empresas deben enfrentar las barreras que impiden un aprendizaje conjunto, no hay que olvidar que se trabaja con personas que tienen consideraciones como pensar que el puesto es de ellos y de nadie más, el no entender la trascendencia de los actos propios en la empresa, el ser reactivo y no proactivo, aprender por ensayo/error cuando el error puede evitarse con un análisis más profundo, la creación de equipos que se quedan en la superficie y no ahondan en lo trascendente.

Para disipar estas barreras las empresas deberían aprender bajo cinco disciplinas y en este punto es el autor Peter Senge quien las expone así:

- Dominio personal: es la piedra angular del aprendizaje y aclara lo que el individuo realmente quiere o le interesa, es importante establecer una conexión entre este interés individual y el organizacional y promover el desarrollo personal. Las personas tienen capacidad de aprender y las empresas no deben poner por encima de estas su afán o necesidad de obtener conocimiento.
- Modelos mentales: son supuestos que las personas tienen del mundo y que se encuentran muy arraigados en su interior incluyendo sobre la forma de comprender y actuar, estos modelos también se manifiestan a nivel empresarial, dejando en ocasiones paralizada la toma de decisiones o la adopción de nuevas prácticas y esto sí que es perjudicial en un entorno cambiante que requiere adaptabilidad, ingenio y rapidez. Se debe buscar la capacidad de extraer las imágenes internas y exteriorizarlas,

abrir las a la opinión de los demás, trabajarlas.

- Visión compartida: es la capacidad de mirar hacia el futuro, no desde una concepción individual, situación que se refleja con frecuencia en el liderazgo, así las metas y objetivos procuren crear mejores condiciones no pueden ser promovidas sólo por el líder de la organización, estas concepciones se deben ver en conjunto.
- Aprendizaje en equipo: la capacidad de pensar junto, motivado por el diálogo y el debate. Los equipos deben desarrollar la facultad de exponer sus pensamientos e ideas con confianza y con la disposición en encontrar opuestos, es sorprendente encontrar como se aprende en conjunto y como este aprendizaje supera el individual. Las organizaciones modernas no trabajan por el individuo, fomentan el trabajo en equipo.
- Aprendizaje sistémico: en este confluyen las cuatro disciplinas mencionadas, esclareciendo que el todo supera la suma de las partes. El pensamiento sistémico busca conocer la interrelación que existe entre todas estas partes mencionadas y dar una visión de mundo real, sirve para comprender los problemas, determinar sus orígenes, por qué ocurren y a cuáles estrategias se puede recurrir para resolverlos.

Las organizaciones tienen la capacidad de crear conocimiento, expandirlo y volverlo realidad en productos y servicios. Es posible expresar el conocimiento de forma tácita entendido como aquel que subyace, que se encuentra oculto y el explícito expresado

mediante el lenguaje. Cuando este conocimiento tanto el explícito como el tácito se puede traducir y entender se genera conocimiento organizacional. El conocimiento es un proceso dinámico e interactivo y está claro que se genera desde las personas, la organización por sí sola no puede crearlo, ahora bien siendo una facultad humana individual es posible compartirlo y generarlo en conjunto ampliando la base del mismo no solo a nivel de empresa puede ir más allá. Para crear conocimiento las empresas deben propiciar las actividades en grupo y el desarrollo individual.

Al gestionar el conocimiento las organizaciones se proponen adquirirlo, crearlo, acumularlo y después explotarlo. Desde el punto de vista individual el conocimiento genera autonomía, es motivante y permite ser flexible en la adquisición e interpretación de la información.

Teniendo una percepción más amplia del conocimiento, este es el punto de partida para hablar de capital intelectual.

Capital intelectual

Es posible encontrar la definición de capital intelectual como “El capital intelectual es el conjunto de activos intangibles, más importantes de las empresas basados en el conocimiento, entendiéndose por conocimiento al nuevo agente productor de capitales económicos y organizacionales”. Las empresas se han comparado con un Iceberg donde el 10% de estas “parte visible” corresponde al capital financiero, mientras que el 90% “parte oculta” comprende el capital intelectual.

Los activos intangibles relevantes en una empresa y que conforman el Capital Intelectual se expresan a continuación:

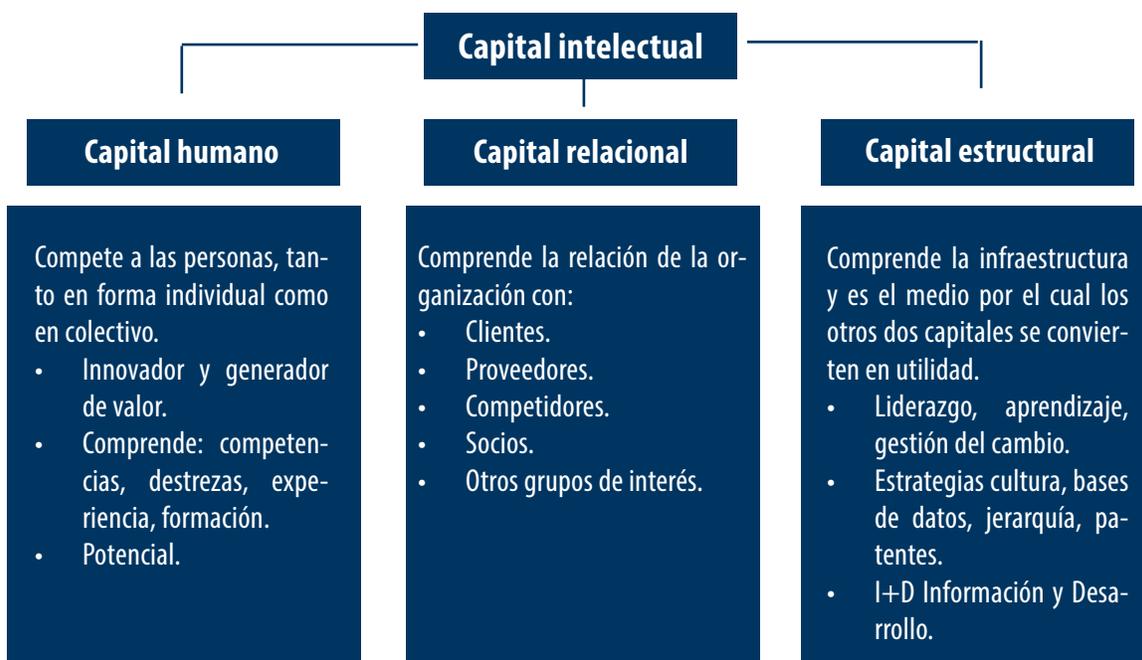


Figura 9. Capital intelectual
Fuente: Propia.

Los activos intangibles:

- Infraestructura: procedimientos, normas, sistemas de información, bases de datos.
- Lealtad de los clientes.
- Know How.
- Marcas, patentes.
- Reputación, imagen de la organización.
- Nivel de satisfacción de los empleados.

Los activos intangibles que hacen parte el capital intelectual son propiedad de la empresa, son generadores de riqueza y contienen el conocimiento de la misma, por tanto ese conocimiento también es de su propiedad.

Las organizaciones tienen la necesidad de medir estos activos ya que son parte de los objetivos estratégicos y además de contabilizarlos. La medición se fundamenta en la toma de decisiones y la contabilización se basa en determinar los costos que se generan por la ausencia en el registro del capital intelectual.

Desde el punto de vista de la medición existen algunos retos en primer lugar definir las variables, en segundo lugar los indicadores y finalmente emitir informes al respecto. Claro está que la medición no es el único reto en cuanto a gestión de conocimiento también lo es como llevar esto intangible o inmaterial a la contabilidad. En este sentido se ha trabajado en tres enfoques:

- Incremental: plantea realizar informes adicionales a la contabilidad en los cuales se involucren los activos intangibles expresados en mediciones

no financieros y esperar a que el mercado determine el posible valor monetario que estos puedan tener e irlos introduciendo en la contabilidad.

- Radical: el punto central de este enfoque está en los indicadores y sugiere crear en las “Cuentas de Capital Intelectual” situando en ellas los activos intangibles y valorizándolos. Existen inconvenientes en este tipo de valoración en primer lugar es de origen interno y es posible que se pierda la realidad y la rigurosidad en la valoración y en segundo lugar el capital intelectual es cambiante y volátil, esto deja entrever la complejidad de valorar un activo tan fluctuante.
- Híbrido: consiste en la creación de hojas de balance en las cuales se identifiquen tanto los activos tangibles como intangibles, recogidos bajo los mismos parámetros. Para valorarlos debe existir un mercado de intangibles así las empresas evitan el proceso de calcularlos.

Modelos y herramientas de medición

Serán abordados los modelos más aceptados en la medición del Capital Humano. Los modelos se diferencian unos de otros sin que exista hasta el momento unanimidad en su concepción.

Modelo balanced business scorecard

El origen de este modelo se deriva de un estudio realizado por Norton Institute acerca de la empresa del futuro. Desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 2000). El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard es un sistema de gestión estratégica. Muestra un balance actual y futuro de la organi-

zación, el modelo incorpora variables financieras e intangibles y pretende demostrar cómo se integran estas con el objetivo estratégico de la empresa.

El esquema general de este modelo es el que se deja a continuación:

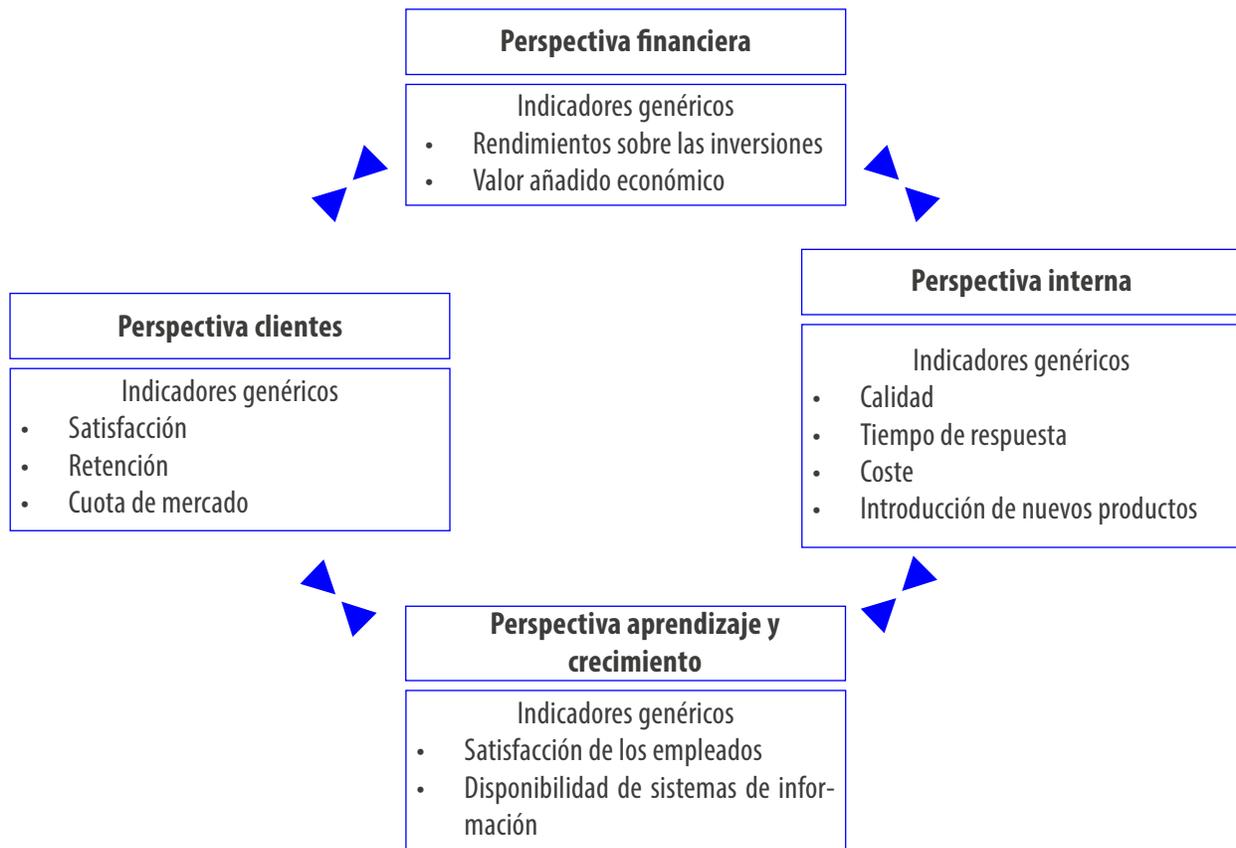


Figura 10. Cuadro de Mando Integral genérico
Fuente: Propia.

Se pueden apreciar cuatro perspectivas en las cuales se centra el modelo, cliente, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En el modelo se identifican dos tipos de indicadores: los financieros obtenidos por la actividad propia de las empresas y los no operacionales en los cuales se concentran los clientes, procesos internos y el aprendizaje. Existe una relación de causa – efecto

entre las variables cuantificables y las variables subjetivas. Por ejemplo, si aumenta la satisfacción del empleado, esta se verá reflejada en una mejor atención al cliente, aumentando las ventas.

- **Perspectiva financiera:** tiene como base mediciones relacionadas con el aspecto económico y la gestión de empresa respecto de estas, indicando si ha sido positiva o requiere ajuste.

Estas medidas se relacionan con los ingresos, la utilidad, ventas, retorno de capital y demás, el Balanced Scorecard pretende mostrar las estrategias relacionadas con estos ítems y su evolución, generando históricos y su conexión con las demás perspectivas.

- Perspectiva clientes: en esta perspectiva la empresa segmenta, elige grupos objetivos y su posible incursión en otros mercados, nuevos clientes, retención, nivel de satisfacción. Estas medidas accionan metas a alcanzar en áreas como mercadeo, logística, desarrollo de producto y servicio.
- Perspectiva de procesos internos: señala los procesos clave de la organi-

zación y en los cuales debe aplicar la mejora continua. Buscan incorporar la innovación, investigación y desarrollo en los procesos con el fin de crear nuevos productos y mejorar los servicios.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: relacionado con la infraestructura que la empresa debe tener a largo plazo. El aprendizaje y el crecimiento se deben fijar en tres criterios la gente, los sistemas y los procedimientos. Cuando se encuentran desviaciones en los objetivos propuestos se debe capacitar a la gente, desarrollar nuevas habilidades en ellos y optimizar los sistemas de información.

Modelo Navigator de Skandia



Imagen 6. Modelo Navigator Skandia

Fuente: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101007/EnLinea/leccin_2_el_modelo_del_navegador_de_skandia.html

La empresa escandinava Skandia creó este Navegador fundamentada en los estudios realizados en capital intelectual y liderados por Leiff Edvinsson, la empresa siempre se enfocó en que la fortaleza de la empresa

subyace en sus valores ocultos, las competencias, relaciones con el mercado, procesos internos, siendo importante captar estos valores, medirlos y desarrollarlos impulsando así el crecimiento de la empresa.

Se aprecian en el modelo cuatro áreas específicas, financiera, cliente, procesos, enfoque y renovación y una más la humana como centro del modelo interactuando con todas ellas. Cada área clave tiene sus respectivos indicadores que representan su desempeño.

- **Enfoque financiero:** consiste en tomar la información financiera pasada como son los ingresos, utilidades, retornos de capital, estos datos que vienen valorizados se comparan con aquellos que guardan relación con los enfoques del capital intelectual tratando de obtener a partir de esta una conversión monetaria. Se pueden citar como ejemplos ganancias por empleado, gastos por empleados, activos por empleado, ingresos por clientes.
- **Enfoque de cliente:** el modelo muestra el compromiso de la empresa para generar nuevos productos, servicios que permitan satisfacer a sus clientes originando así una mejor relación cliente-empresa, tanto en los actuales como en los potenciales, se destacan algunas áreas como el tipo de cliente, éxito del cliente estudiando en ellas los puntos débiles y las áreas de mejora.
- **Enfoque de proceso:** este enfoque tiene de presenta el uso de tecnología y herramientas para la creación de valor en las organizaciones. Dentro de las áreas sus áreas importantes se destacan la selección de proveedores de tecnologías, desarrollo de una filosofía de trabajo, uso de la tecnología.

- **Enfoque de renovación y desarrollo:** este enfoque se sale del presente para tratar de moverse hacia el futuro e identificar nuevas oportunidades para la empresa. Algunas áreas importantes son inversión en investigación y desarrollo, alianzas estratégicas, productos en desarrollo, horas de capacitación.
- **Enfoque humano:** se encuentra relacionado con el presente y futuro del negocio, este factor es el más dinámico y en él confluyen los otros cuatro, se sienta de presente que la organización no tiene sentido si no cuenta con un equipo humano motivado y desarrollado, de nada serviría tener la mejor tecnología y los demás recursos si no existe quién los mueva. No obstante resulta bastante complejo realizar mediciones o tener indicadores en este enfoque con la capacidad de emitir asignar valor a la conducta humana, motivación, satisfacción y que vayan más allá de contabilizar ingresos y gastos. Sobresalen áreas como número de empleados, índices de motivación, índices de rotación, tiempo de capacitación.

Intellectual assets monitor (monitor de activos intangibles)

Karl Erik Sveiby (1997), realiza un estudio de activos intangibles para obtener este modelo, que fue aplicado por primera vez en la empresa de consultoría Celemi (Suecia). El modelo representa activos intangibles desde la estabilidad, eficiencia y crecimiento y se presenta desde dos orientaciones, hacia el exterior para informar a clientes, proveedores y accionistas; hacia el interior encaminado al equipo directivo de la empresa.

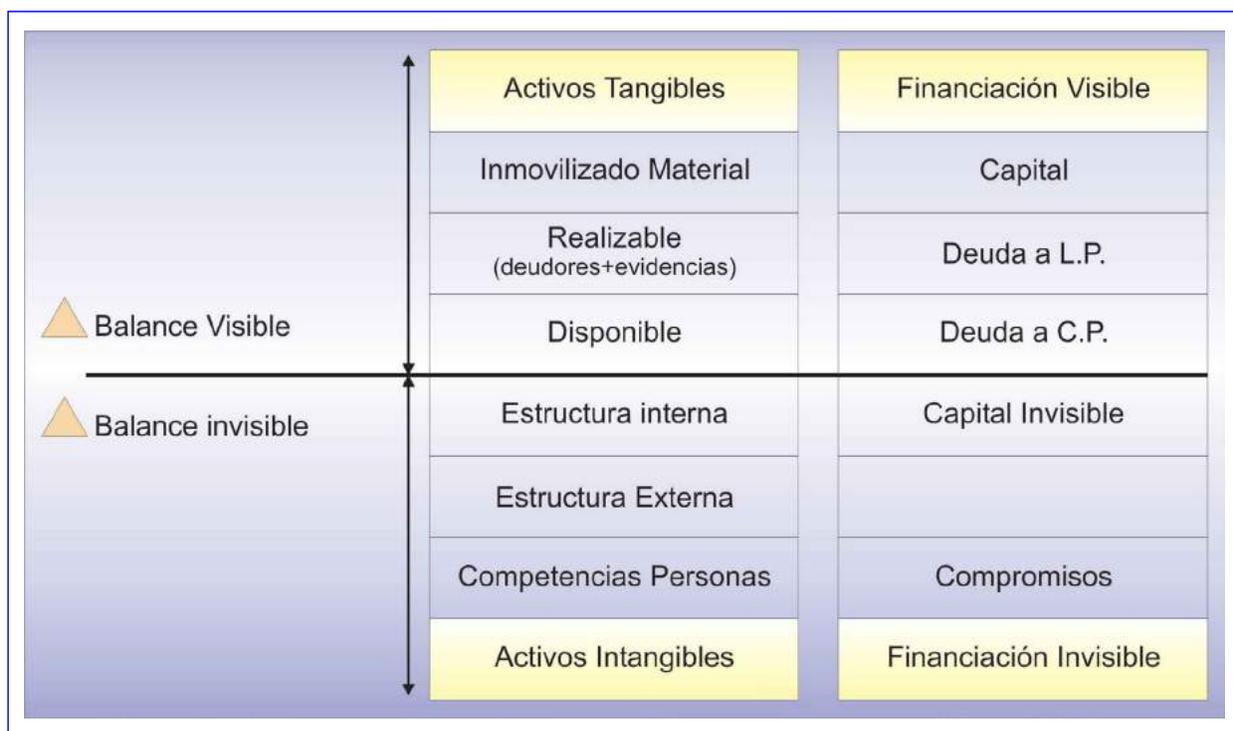


Imagen 7

Fuente: http://2.bp.blogspot.com/_gZHTThp4AY0/Rknr50srYKI/AAAAAAAAA18/79ZrEZfVjU/s320/sveiby1.gif

El modelo divide los activos intangibles en tres categorías:

- Estructura externa: constituye las relaciones con clientes y proveedores buscando posicionar la imagen y la marca de la empresa.
- Estructura interna: compete a la organización y el desarrollo de patentes, sistemas de información, procesos, modelos, cultura organizacional, es el conocimiento estructurado.
- Competencia de personal: representa las competencias de los empleados y su capacidad para crear estructuras internas y externas. En este se tendrán en cuenta la remuneración, la motivación, capacitación, rotación de personal. Este modelo presenta si-

milidades con los modelos Navigator de Skandia y el Balanced Scorecard, la diferencia estiva en que este modelo prescinde de presentar la perspectiva financiera al considerar que los únicos generadores de riqueza en una organización son las personas.

Modelo intellectus

El modelo se encuentra en desarrollo y ha sido planteado por el profesor Eduardo Bueno y un grupo de investigadores en el CIC (Centro de Investigación sobre la Sociedad del Conocimiento), en Madrid (España).

El capital intelectual dividido en tres áreas básicas Humano, Estructural y Relacional hace segmentaciones adicionales como se muestra en la gráfica:

Capital intelectual

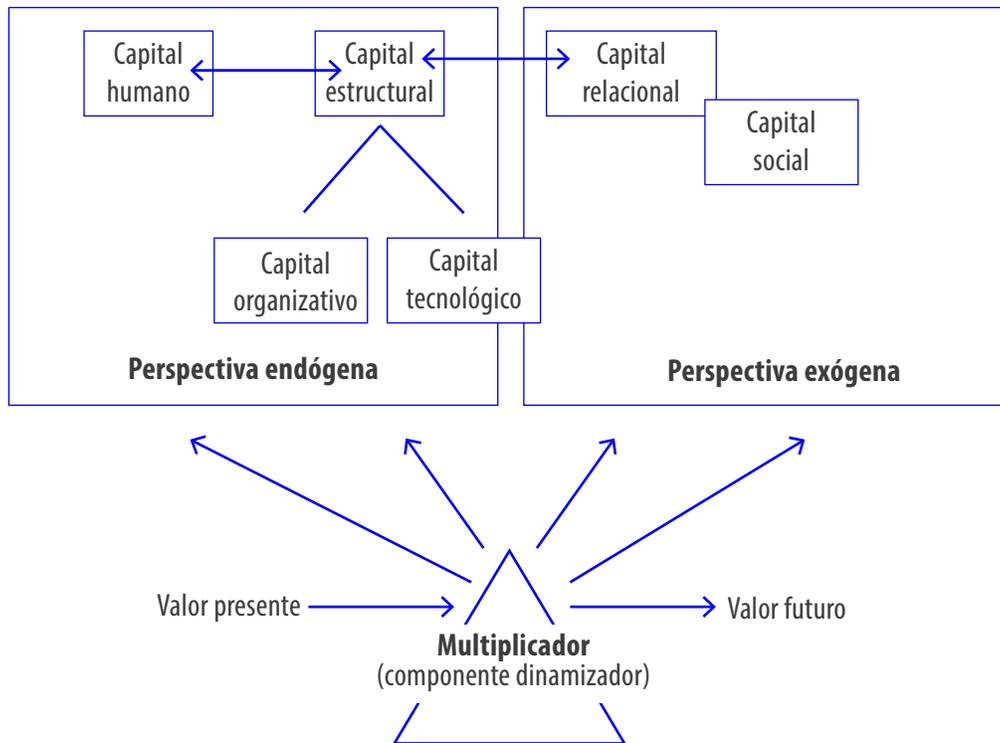


Figura 11. Esquema del modelo Intellectus
Fuente: Propia.

El modelo presenta variantes en el capital estructural, dividiéndolo en Capital Organizativo y Capital Tecnológico y de otro lado el Capital Relacional presenta la novedad al incluir un nuevo componente el Capital Social, centrándose en el medioambiente, compromiso social, la ética y en buen gobierno. Los componentes se encuentran interrelacionados por la perspectiva endógena relacionada con las personas y la organización y la exógena en la cual se evidencian las conexiones con el entorno externo, además se encuentra el multiplicador como agente exponencial e impulsor de los intangibles permitiendo alcanzar valor a futuro y en mayor proporción al presente.

El modelo se caracteriza por la innovación en las apreciaciones de sus componentes y niveles, dinamiza la concepción del capital intelectual al incluir el elemento multiplicador, introduce nuevos componentes o capitales, es operativo pues se acompaña de una descripción funcional de los indicadores, niveles y es guía para el usuario, además permite la flexibilidad al adaptarse a cualquier tipo de organización.

- Capital humano: corresponde al conocimiento tácito o expreso que reside en las personas y que tiene la capacidad de incrementarse, es decir, generando aprendizaje. En él se en-

marcan los valores y actitudes, aptitudes y capacidades.

- **Capital organizativo:** comprende la estructura, cultura y procesos, como conjunto de intangibles formales e informales que componen la organización.
- **Capital tecnológico:** garante de la productividad y desarrollo de actividades en la prestación de servicios. En este se encuentran I+D+I (Investigación, Desarrollo e Innovación), tecnología y la propiedad industrial e intelectual.
- **Capital relacional:** incumbe a las relaciones que sostiene la empresa con los agentes del entorno, clientes, proveedores, competidores, accionistas, agentes reguladores. Este es un factor clave para toda organización

Las perspectivas expuestas muestran el cambio profundo que viven las organizaciones en estos momentos, dejando atrás viejas estructuras limitadas por un orden jerárquico totalmente estructurado y relacionada con los puestos de trabajo. Ya se viene trabajando con las personas y para ellas, descubriendo que cuentan con el nuevo capital "El conocimiento" tácito o expreso. Las organizaciones con visión al futuro deben pensar de manera inteligente, aún falta mucho por decir al respecto, mucho que estudiar y mucho que aprender.

Prevención y gestión de riesgos

Las organizaciones sin distinción de ellas se encuentran expuestas a factores que pueden llegar a entorpecer la consecución de los objetivos propuestos, estas amenazas

pueden darse por catástrofes naturales, enfermedades profesionales, incendios, riesgos de mercado, riesgos de liquidez, créditos, legales. La Prevención y Gestión de Riesgos ha cobrado vigencia en los años recientes dando origen a diversos modelos, sin embargo, en el 2009 fue publicada por la ISO una norma que pretende servir como directriz no como estándar. Este documento de carácter internacional no es certificable solo pretende servir de punto de partida para una gestión eficaz. La norma en cuestión es la ISO 31000:2009.

Riesgo

El riesgo es un efecto de incertidumbre sobre la consecución de algún objetivo. Los efectos constituyen desviaciones positivas/negativas respecto a lo esperado, los objetivos pueden verse desde diferentes aspectos salud, seguridad, ambientales, financieros. El riesgo hace referencia a sucesos potenciales y a la probabilidad de que se den o no causando efectos, de otro lado la incertidumbre es la insuficiencia de información respecto del resultado final.

La Gestión del riesgo compromete una serie de actividades encaminadas a evitar, evadir o controlar el riesgo.

Norma ISO 31000:2009

La norma es aplicable a cualquier organización y compatible con otros modelos de gestión de riesgos, para ayudar en su comprensión se publicó la Guía ISO 73:2009 con definiciones y aclaraciones. La norma comprende tres elementos importantes el Marco de Trabajo, Principios y el Proceso de Gestión del Riesgo.

Estructura

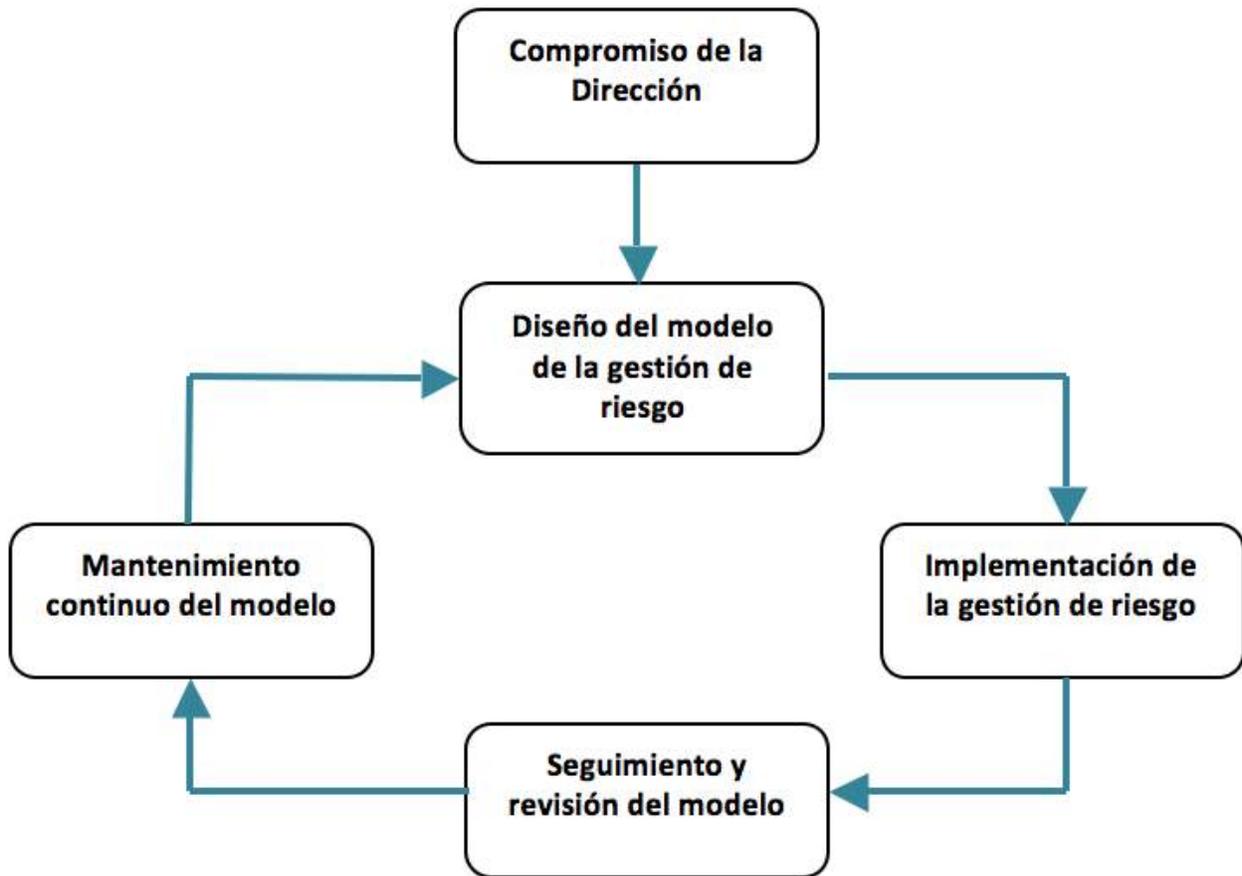


Figura 12. Marco de trabajo (framework) para la gestión del riesgo
Fuente: Propia.

Marco de trabajo

Corresponde al conjunto de bases, acuerdos y modalidades destinadas a diseñar, implementar, controlar, revisar y mejorar la ges-

tión del riesgo en la empresa. Dentro de las bases se encuentran las políticas, objetivos y el compromiso, los acuerdos enmarcan las relaciones, responsabilidades, recursos, procesos y actividades.

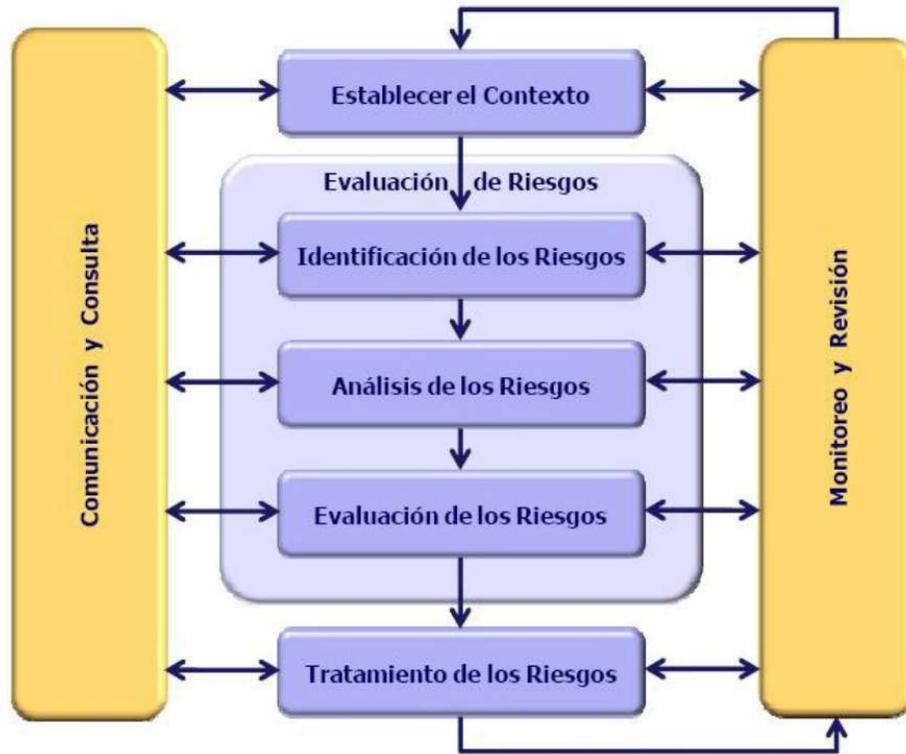


Imagen 8. Proceso de gestión del riesgo

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2016/02/iso31000-gestion-riesgos-principios-directrices-3/bgc.png>

Proceso de gestión del riesgo

Comprende la aplicación de políticas, procedimientos y prácticas tendientes a comunicar y consultar. Enmarca el contexto y la identificación, análisis, evaluación, tratamiento, seguimiento y la revisión del riesgo.

1. Principios

- Crea valor.
- Está integrada en los procesos de una organización.
- Forma parte de la toma de decisiones.
- Trata explícitamente la incertidumbre.
- Es sistemática, estructurada y adecuada.

- Está basada en la mejor información disponible.
- Está hecha a medida.
- Tiene en cuenta factores humanos y culturales.
- Es transparente e inclusiva.
- Es dinámica, iterativa y sensible al cambio.
- Facilita la mejora continua de la organización.

2. Beneficios

- Aumenta la probabilidad de lograr los objetivos.

- Hace consciente a la organización de identificar y tratar riesgos.
- Es proactiva.
- Mejora la gobernabilidad y resultados.
- Acrecienta la confianza de los grupos de interés.
- Aumenta controles.
- Enriquece la toma de decisiones.
- Asigna recursos para tratar el riesgo.
- Incrementa la salud, seguridad y protección medioambiental.
- Reduce al mínimo las pérdidas y los incidentes.
- Aumenta el aprendizaje y la capacidad de recuperación de la empresa.

Hay que entender que la Norma no eli-

mina los riesgos en las organizaciones, pretende entonces gestionar, aprender de las experiencias, trata la incertidumbre e involucra a la Dirección en la gestión.

Una de las actividades esenciales de La norma se ampara es el Análisis de Riesgos y su Tratamiento.

3. Análisis de riesgos

El análisis de riesgos se divide en 4 etapas y cada una de ellas examina las áreas que implican incertidumbre así:

- Establecimiento de Contexto.
- Identificación de Riesgos.
- Análisis de Riesgos.
- Evaluación de Riesgos.
- Tratamiento del Riesgo.

Establecimiento del contexto



Figura 13. Establecimiento del contexto

Fuente: Propia.

Identificación de riesgos

Proceso mediante el cual se encuentran, reconocen e identifican los riesgos.

- Fuentes: se determina cuales situaciones o eventos que pueden generar riesgo sus causas y posibles consecuencias.
- Los tipos de riesgos: es posible que provengan de datos históricos, análisis teórico, opiniones de expertos y

de los stakeholder con la identificación de sus necesidades.

Análisis de riesgos

Tradicionalmente el Análisis de Riesgos Físicos se expresa en forma cuantitativa, sin embargo, ahora tanto estos como los lógicos se estiman utilizando escalas cualitativas validadas y registrando igualdad en la veracidad.

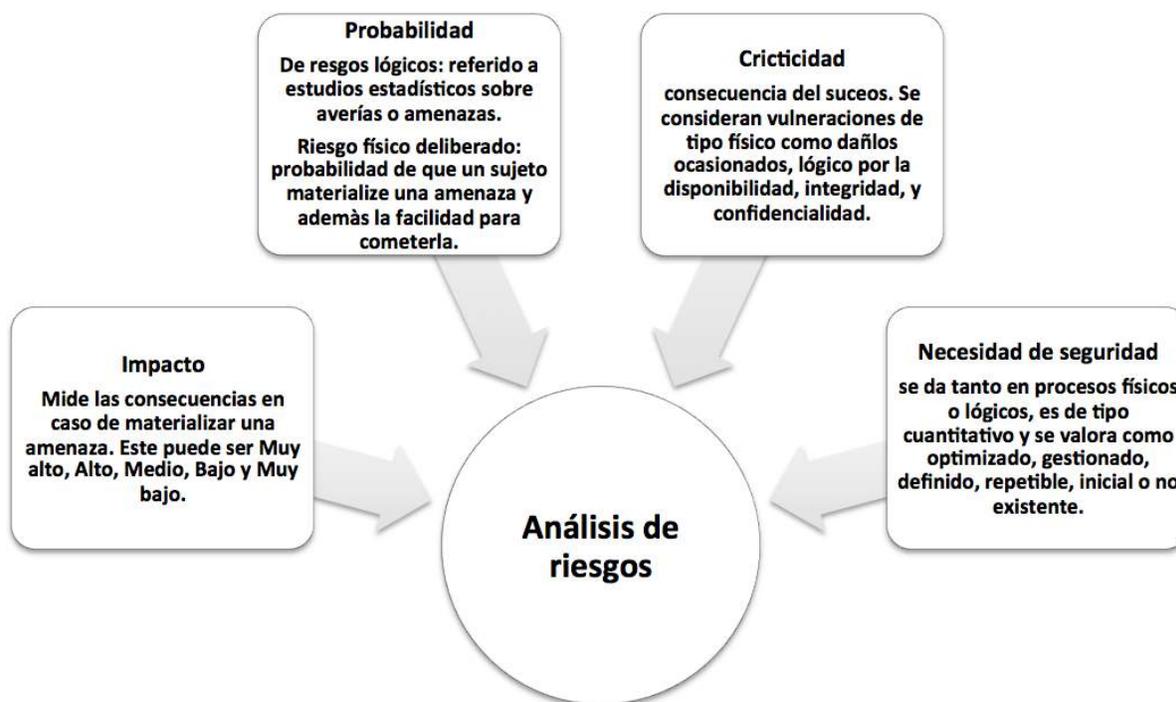


Figura 14. Análisis de riesgos
Fuente: Propia.

Evaluación de riesgos

La evaluación de riesgo permite identificar, analizar y evaluar el riesgo. Esta evaluación deja tomar decisiones sobre riesgos que requieren tratamiento o son prioritarios de

mitigar. Las decisiones deben tomarse acordes con la legislación y los reglamentos.

El tratamiento del riesgo

Consiste en seleccionar una o más opciones de modificación de los riegos y su aplicación. Este tratamiento es un proceso cíclico:



Figura 15
Fuente: Propia.

En tanto que las opciones del tratamiento que no son excluyentes o apropiadas para todos los casos, se pueden resumir así:

- Evitar el riesgo o decidir no iniciar o continuar con la actividad que da lugar a él.
- Toma o aumenta el riesgo para perseguir una oportunidad.
- Eliminar la fuente de riesgo.
- Cambio en las probabilidades.
- Cambio en las consecuencias.
- Distribuir el riesgo con la otra parte o partes (incluidos contratos y financiación).
- Mantener el riesgo por decisión informada.

La selección de un tratamiento consiste en obtener un equilibrio entre los costes y esfuerzos, sobre los beneficios obtenidos con relación a la legislación, reglamentos y otros como responsabilidad y medio ambiente. Las opciones de tratamiento pueden ser aplicada de forma individual o combinadas. Las organizaciones deben incluir en sus decisiones de gestión de riesgo a todas las partes interesadas, más aún si estas afectan directamente a alguna de ellas.

El tratamiento de riesgo en sí puede constituirse en riesgo por su ineficacia en las medidas tomadas y debe someterse a constante vigilancia.

Preparación y ejecución de planes de riesgo

En este apartado se documentan las opciones de tratamiento elegidas y que se llevarán a cabo, la información debe tener en cuenta:

- Razones por las cuales se seleccionó el plan.
- Los responsables de la aprobación y la ejecución.
- Acciones propuestas, necesidades y recursos.
- Medidas de rendimiento.
- Presentación de informes y control.

Los planes de tratamiento deben encontrarse incluidos en los procesos de gestión de la empresa y deben ser conocidos por todos los grupos interesados.

Seguimiento y revisión

Se debe planificar el seguimiento y control de los planes puestos en marcha con relación a la gestión del riesgo, este proceso puede ser periódico, definiendo con claridad las responsabilidades que conlleva y quiénes son los responsables.

Este proceso debe:

- Asegurar la eficacia y la eficiencia de los controles.
- Obtener información a fin de mejorar el proceso.
- Analizar a aprender de sucesos como accidentes, tendencia, éxitos y fracasos.
- Detectar los posibles cambios en el contexto interno y externo, incluyendo cambios en criterios sobre riesgo.

- Identificar riesgos emergentes.

Registro de la gestión

Es necesario documentar las actividades relacionadas con la gestión de riesgos con el fin de dejar evidencia y rastros de las mismas, esta actividad permitirá posteriormente la aplicación de mejora, métodos, inclusión de herramientas.

Dicho registro debe reflejar:

- La necesidad de aprendizaje continuo.
- Beneficios del uso de la información en la gestión global.
- Costes y esfuerzos involucrados en los registros.
- Necesidades legales, reglamentos, normatividad de los registros.
- Acceso, almacenamiento y recuperación.
- Periodo de retención.

Atributos en la gestión de riesgo

Todas las organizaciones deben contemplar los riesgos en su gestión acorde con el grado de criticidad en sus decisiones, permitiéndole obtener como resultado conocer en forma correcta y actual a que riesgos se encuentra expuesta y saber si se encuentra dentro de los criterios de riesgo.

4. Atributos

Mejora continua: proporciona a la organización metas de desempeño, medición, revisión y la posterior modificación de procesos, sistemas, recursos, capacidad y habilidades ante la detección temprana de posibles desviaciones.

Responsabilidad sobre los riesgos: la gestión del riesgo supone la aceptación plena, amplia y definida de este. Los responsables reconocen que se encuentran calificados y que disponen de los recursos necesarios para controlar, vigilar y comunicar su gestión a quienes deseen conocerla. Esta actividad debe estar descrita en los puestos de trabajo, dejando constancia también en las bases de datos. La gestión de riesgos debe hacer parte del programa de inducción de toda empresa.

Toma de decisiones con base en la gestión de riesgos: se debe considerar en toda decisión dentro de la empresa en cualquier nivel el nivel de exposición al riesgo, pudiendo generar registro de ello en las reuniones que se realizan. Medirse por ejemplo en decisiones como cambio de estructura, inversión de capital, medidas que afectan el medio ambiente, cambios organizacionales que afectan a los grupos de interés.

Comunicación continua: la gestión de riesgo debe incluir un programa de comunicación clara y continua con los grupos de interés, para lograrlo se pueden presentar informes de gestión tanto a nivel interno como externo. Como proceso bidireccional genera retroalimentación importante para las partes interesadas.

Integración de la Dirección en la gestión del riesgo: la dirección expresa plenamente su compromiso con la gestión del riesgo como fundamento esencial en toda la gestión de la organización y como facilitador para la consecución de los objetivos, de tal forma que son considerados en términos de efecto e incer-

tidumbre en las actividades y metas a alcanzar.

Retos y prospectiva de los modelos de gestión

Los retos de los modelos de gestión

Aunque se ha recorrido un camino importante en las organizaciones apoyadas por algunos modelos de gestión que, si bien no han cerrado definitivamente el capítulo de la mejora, han brindado pautas para el actuar, la toma de decisiones y el logro de ventajas competitivas. Algunos autores de épocas más recientes aportaron su conocimiento ampliando considerablemente el concepto de gestión, su alcance y la forma de alcanzarlo. No obstante, a medida que evoluciona el mundo lo hacen las empresas debiendo adaptarse con ingenio y rapidez a los cambios, estos movimientos “bruscos” señalan nuevas rutas de trabajo que suponen desafíos, eh aquí algunos de ellos:

Empresa y medio ambiente

La preocupación por el medio ambiente y los recursos es creciente, las personas no están ajenas al desgaste a cuál ha sido sometido el hábitat “tierra” y la necesidad urgente de asumir posiciones y tomar medidas para mitigarlo. Mucho se ha dicho respecto de las organizaciones y del impacto que han producido, ahora la legislación exige el uso de producción limpia, economías verdes, disminución de la contaminación. Se exige una postura clara que vaya más allá del cumplimiento mínimo de las leyes, orientándose hacia una toma de conciencia tendiente a favorecer el presente y el futuro. Es imperativo para las organizaciones racionalizar el uso y el consumo de los recursos, utilizar estrategias de reciclaje, cuidar del entorno y evitar que su actividad se traduzca en daño.

Liderazgo

Los nuevos líderes deben descubrir o crear contextos en los cuales sea posible potenciar el desarrollo de las personas, incrementar sus habilidades. El nuevo líder no sólo es aquel que se destaca dentro de un grupo o entorno, el guiarlo implica dar oportunidades a otros de ejercer su propio liderazgo, otorgando responsabilidades, empoderamiento, de tal manera que el reconocimiento se centre en el equipo no en la persona. La tendencia es hacia el aprendizaje colectivo, reconociendo dentro de los grupos las habilidades y conocimientos como contribución para el logro de los objetivos propuestos.

Equipos de trabajo

El ser humano por naturaleza requiere ser parte de... un equipo de trabajo otorga la satisfacción de pertenencia, más aún si este reconoce que sus aportes son valiosos, volviendo valioso el conjunto. Los equipos de trabajo ejercen un poder fuerte en la consecución de resultados cuando estos se establecen claramente, anticipan las dificultades y el conocimiento colectivo permite resolver situaciones inesperadas con los mejores resultados. Tener equipos de trabajo con poder y determinación es el reto, se deben engranar las piezas de tal manera que cada uno sienta que es importante que su aporte es vital y que de este depende el resultado final. El talento y las sinergias deben confluir en un mismo lugar para obtener estos grupos de trabajo que generen valor a las organizaciones en todos los niveles.

Comunicación

El reto se encuentra en la capacidad de generar en los colaboradores la comunicación asertiva entendida como la capacidad que tienen los individuos de expresar sus

ideas respetando las ideas de otros. Al ser asertivos los integrantes de una organización pueden de forma adecuada comunicar aquello que favorece o que bloquea las relaciones en el entorno laboral. El desarrollo de la inteligencia emocional es un aspecto que vale la pena revisar como ruta para mejorar el desarrollo personal y de grupo. Tener personas asertivas en las empresas puede marcar la diferencia entre trabajar bajo un clima y una cultura laboral asfixiante o agradable, generando espacios donde ser escuchados y escuchar para encontrar alternativas de acción

Proactividad e innovación

“Hacer que las cosas pasen” (S. Covey) ser proactivo implica más allá de sentarse a ver como suceden, hay que ser promotor hacedor, buscar caminos diferentes y nuevos, explorar alternativas, anticiparse a las situaciones apoyándose en modelos prospectivos de donde se puedan estimar variables y probabilidades, esto seguramente marcará la diferencia en toda organización. La gestión moderna está expuesta a grandes y rápidos cambios, solo aquellos que se mueven al compás de las transformaciones y se transforman sobreviven. Es la oportunidad de encontrar nuevos mercados, nuevos clientes, nuevas formas de desarrollar y producir. La innovación está presente en cada paso reconociendo nuevas realidades empresariales.

Responsabilidad social

¿Aplicar la norma ISO 26000 podrá convertirse en una utopía? Las organizaciones en realidad han interiorizado su responsabilidad con los entornos internos y externos o simplemente están haciendo aquello que es visible para cumplir con cierta legalidad.

Es necesario diseñar y alcanzar planes reales, capaces de suplir necesidades y atender las expectativas de los stakeholders (grupos de interés), presentando soluciones concluyentes y equitativas capaces de cerrar brechas, sin divagaciones ni egoísmos.

La gestión del cambio

Todos los días surgen nuevas formas de hacer las cosas, los empleados de las organizaciones deben contar con las herramientas necesarios para adecuarse al cambio, reconociendo el impacto que traen consigo las nuevas tendencias. El aprendizaje de nuevos modelos y prácticas son obligados por el cambio permitiendo evidencia si la empresa se queda inmersa en el pasado o avanza. El cambio también implica movimientos de personal por aquellos que realmente se comprometen e identifican con estas tendencias.

La tecnología

Otro reto a considerar son los grandes cambios tecnológicos y el surgimiento de nuevas herramientas. El Internet, las redes sociales, nuevos sistemas de comunicación, la telefonía y todo aquello que se pueda mencionar dentro de la tecnología se han convertido en herramientas muy potentes de gestión y en una nueva forma de hacer negocios. El analfabetismo del mundo moderno radica en no saber utilizar los adelantos tecnológicos, ni siquiera se requiere tener infraestructura para operar, muchas cosas suceden en el mundo empresarial desde la virtualidad. El reto entonces es estar a la vanguardia de adelantos en materia de las TIC.

La ética

En la antigüedad y en algunos pueblos aún el "dar la palabra" es señal de rectitud y cum-

plimiento, indica que se puede confiar en la rectitud de la palabra dada y de la persona que la empeña, al parecer esta forma de ser honestos se ha ido perdiendo. Existe una real crisis de valores el actuar de las organizaciones que solo buscan el beneficio propio y el dinero pasando por encima de quien sea y de lo que sea (claro de forma vedada) y promulgando al mismo tiempo la honestidad en su actuar se ha convertido en una situación recurrente. Es momento de volver a la sensatez y a la innegociable condición de los valores, los nuevos profesionales, dirigentes y la organización en general, deben actuar de forma transparente de tal manera que no se cuestionen ni se enjuicien sus procedimientos.

Seguramente que un proceder limpio, recto generará espacios de confianza y credibilidad de la empresa y sus integrantes en todos los grupos de interés aportando positivamente en la generación de valor al ganar en nombre, en deseo de pertenecer a ella y en el deseo de negociar con ella.

Prospectiva de los modelos de gestión

Las organizaciones del nuevo siglo experimentarán cambios profundos en todos los aspectos de nuevas formas de producción, la tecnología, la economía y por supuesto la gestión. En este sentido es posible considerar que la competitividad no perderá terreno muy por el contrario es el nuevo orden y el factor que la impulsa es el trabajo humano, como nuevo activo de las organizaciones, avanzando hacia un modelo de gestión participativo, responsable de sus trabajadores, estimulándolos desde la creatividad, identificando y desarrollando competencias y talentos. Las empresas deberán también transformar sus estructuras de tal forma las respuestas se vuelvan rápidas y

oportunas, deben convertirse en organizaciones flexibles y eficaces en relación con sus entornos.

Dentro de las nuevas tendencias y los cambios se prevén:

- Organizaciones horizontales, menos jerarquizadas y burocráticas, en las que desaparecerán algunos niveles de administración (se presume que la mitad).
- Se aumentará la responsabilidad en los niveles inferiores, impulsada por la tecnología y la fuerza laboral.
- Diseño de pequeñas unidades operativas y de producción para mejorar la supervisión y estimular el compromiso dando como resultado una mayor productividad.
- Polivalencia definida como aquello que resulta valioso en diferentes situaciones. Este concepto es aplicable al talento humano.
- Equipos de trabajo autodirigidos con autonomía en el desarrollo de sus actividades y en la forma de realizarlas.
- Capacitación y aprendizaje con evaluación continua enfocada a una calidad total.
- Nuevos sistemas de compensación y retribución, salario emocional y económico.
- Incremento en los flujos de información respecto de su desempeño, posición competitiva, estrategia y gestión.
- Gestión empresarial en la Nube con ERP (Enterprise Resource Planning) sistemas de planificación de recursos empresariales que abarcan módulos

desde lo financiero, compras, recursos humanos entre otros.

Integración de los modelos de gestión

La Integración en los Modelos de Gestión se orienta a encontrar políticas y objetivos que abarcan varios aspectos permitiendo, planificar, ejecutar y controlar las acciones para lograrlo, así la empresa se asegura de estar cumpliendo de manera eficaz y eficiente con los requisitos propuestos en varios sistemas de gestión.

Un Sistema Integrado de Gestión (SIG) puede abarcar aspectos como calidad, producto, servicio al cliente, servicios, medio ambiente, salud, riesgos, sistemas.

Ventajas

- Satisface necesidades y expectativas de los grupos de interés al reunir requisitos legales y normas medioambientales, salud y riesgos, calidad, seguridad laboral.
- Aumenta la eficacia y la eficiencia, evitando redundancias.
- Soluciona conflictos de responsabilidades, simplifica la toma de decisiones, basados en la integralidad de datos relacionados con cuatro funciones específicas medioambiente, calidad, seguridad y salud laboral.
- Disminuye la creación de documentos por cada metodología, al integrarse se elabora uno solo respondiendo a las cuatro funciones.
- Se disminuyen costos de certificación originado por procesos independientes.
- Es posible realizar una sola auditoría integrando las funciones mencionadas.

Desventajas

- Costo en la implementación.
- Mayor esfuerzo en organización, gestión y cultura pues resulta visible-

mente complejo implementar varios sistemas a la vez.

- Aumento en la planificación, procesos y toma de decisiones.

Criterios de integración

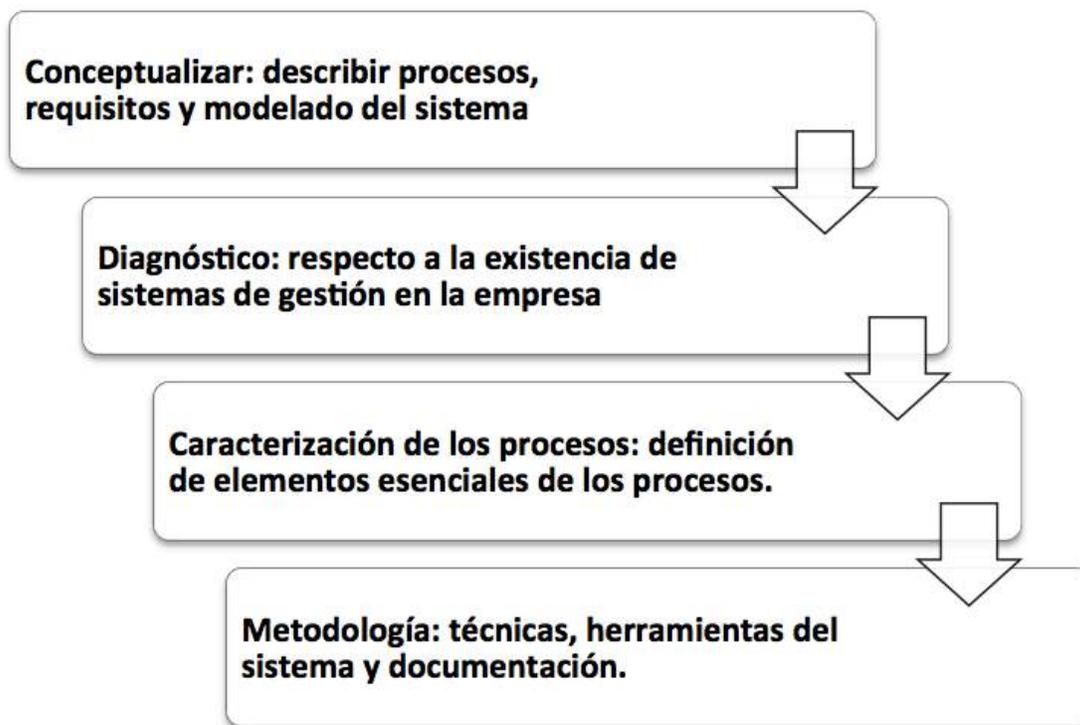


Figura 16. Criterios de integración
Fuente: Propia.

Requisitos

Aunque no existe consenso se mencionan aquellos que aparecen en la Norma PASS 99 de la ISO, siendo hasta el momento la más completa:

- Requisitos generales: describen el alcance e identifica los procesos.
- Política: elaboración de una política de compromiso asumida por la organización.

- Planificación: identifica y evalúa impactos y riesgos, contingencias, estructura organizacional, responsabilidades.
- Evaluación del desempeño: monitoreo, análisis de datos, evaluación, auditorías corrección de no conformidades.
- Aplicación y operación: competencia del personal, infraestructura y recur-

sos, comunicación interna y externa, control de operaciones y documentos.

- Mejora: acciones correctivas y preventivas, revisión de la dirección, aplicación de la política.
- Revisión de la Dirección: incluirá cambios en la política, sistemas de gestión, objetivos. Se dejará evidencia mediante el registro.

Como sucede en las normas ISO están diseñadas para orientar, pero no son específicas en la forma como deben implementarse sus sugerencias.

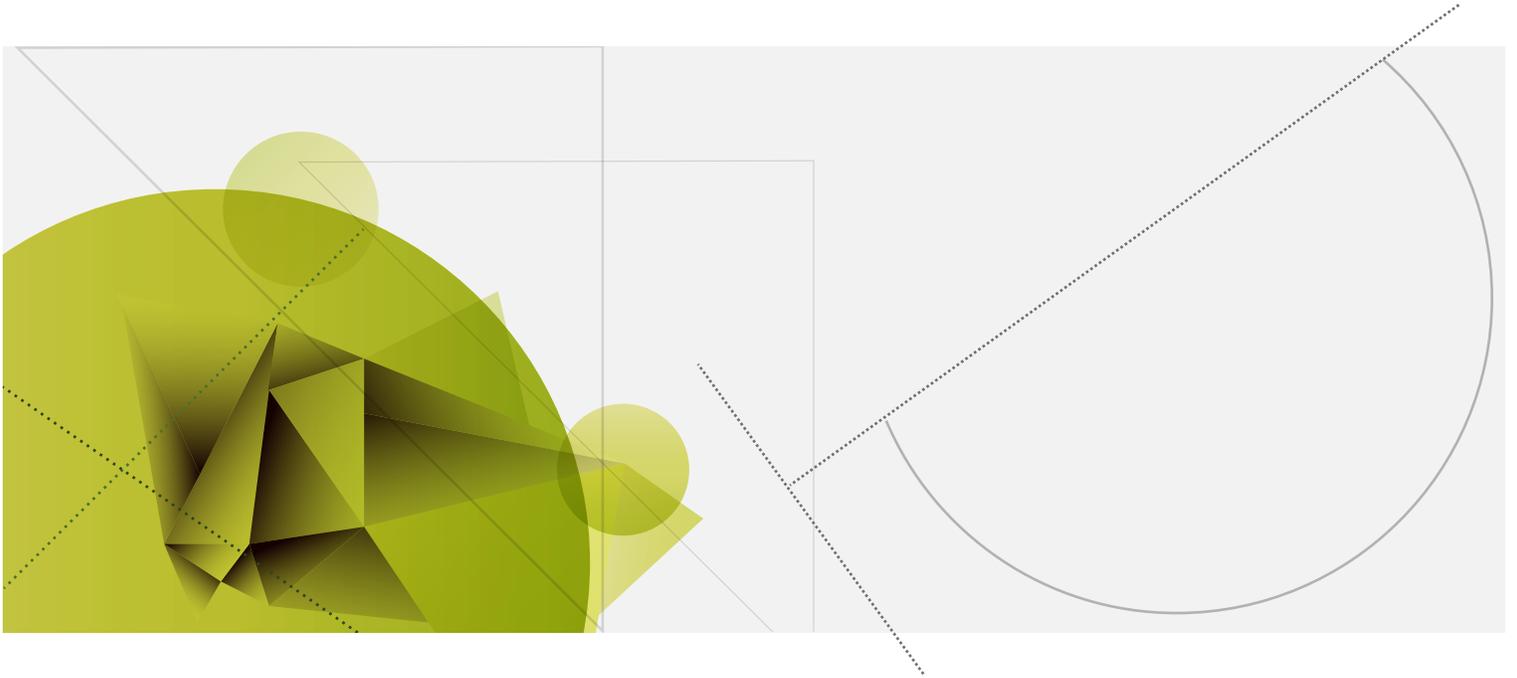
Premisas

- Se considera que se ha tomado la decisión de integrar un sistema de gestión.
- Se estiman dos niveles de gestión uno relacionado con procesos estratégicos y otro más de apoyo.
- Es aplicable a organizaciones que cuentan o no con sistemas de gestión.
- Se deben compatibilizar los requisitos con la legislación vigente.
- Se requiere la participación de la Dirección.

Bibliografía

- **Chiavenato, I. (2009).** Gestión del talento humano. McGraw Hill, México.
- **Birkinshaw, J. & Goddard, J. (s.f.).** ¿Cuál es su modelo de gestión? Revista Alya Gerencia – Management. Instituto Tecnológico de Massachusetts.
- **Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (2008).** Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001.
- **Organización Internacional para la Estandarización (ISO). (2004).** Requisitos para un Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.
- **Occupational health and safety management systems.** Requirements. Sistemas de gestión en seguridad y salud.
- **Pontificia Universidad Católica de Valparaíso. (s.f.).** Modelo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Chile.
- **Werther, D. (1991).** Administración de Personal y Recursos Humanos. McGraw Hill, México.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO