

Modelo clásico	Modelo humanista
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la tarea y en la tecnología.</li> <li>• Concepto de <i>Homo economicus</i>.</li> <li>• Recompensas salariales y materiales</li> <li>• Mayor eficiencia gracias al método de trabajo.</li> <li>• Preocupación por el contenido del puesto</li> <li>• Supervisión directa</li> <li>• Órdenes e imposiciones.</li> <li>• Obediencia estricta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Énfasis en la persona y en el grupo social.</li> <li>• Concepto de <i>Homo social</i>.</li> <li>• Recompensas sociales y simbólicas.</li> <li>• Mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Comunicación e información.</li> <li>• Participación en las decisiones.</li> </ul>

Figura 7.4 Algunas diferencias entre el modelo clásico y el modelo humanista.

### **Nota interesante: De la importancia de las tareas a la importancia de las personas**

A pesar de todas las críticas, el avance que intentó dar la relación humanista, dentro de la teoría administrativa, fue otorgarle importancia a las tareas y a las personas. La idea de una administración participativa ya estaba subyacente en la Escuela de las Relaciones Humanas, pero apenas como una semilla que tiene que germinar y desarrollarse. Y eso ocurrió hasta finales del siglo xx por la influencia de otras teorías más modernas y amplias de la administración.

## Modelo situacional

Es un enfoque más moderno y amplio que toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto a esas dos variables. En el modelo situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñará.

En realidad, el diseño de puestos descansa no sólo en las suposiciones con respecto a la naturaleza de las personas, sino también en un conjunto de presunciones implícitas al ambiente en el que operan los puestos.

Tanto el modelo clásico como el modelo humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos, porque se basan en la idea de que la tecnología que se utiliza permanecerá constante durante un tiempo suficiente para que se compense la inversión de tiempo y esfuerzo

hecha en el análisis y estudio del trabajo. La importancia otorgada a la estabilidad de los objetivos organizacionales, de los factores ambientales y de la tecnología, más que al grado de complejidad y sofisticación, es situacional, pues en la teoría clásica y humanista la estabilidad del producto y del proceso es lo que sirve de restricción en el proyecto del puesto. Una tecnología estable, duradera y que no cambie es esencial para transformar en rutinarias las actividades físicas y mentales de los ocupantes y para que pensar y hacer se separen, lo que permite que los miembros sean seleccionados y capacitados para desarrollar conjuntos de tareas simples, repetitivas y estrictamente definidas. Por eso el carácter definitivo y permanente de los puestos: característica típica del diseño clásico. Como si los puestos fueran perfectos y no tuvieran que ser modificados o mejorados.

### **Nota interesante: Preparación para el cambio**

En el *modelo situacional*, las prescripciones respecto al diseño del puesto no se basan en la presunción de estabilidad y duración de los objetivos y de los procesos organizacionales, al contrario, son explícitamente dinámicas y se basan en la continua ampliación del puesto por medio del enriquecimiento de las tareas, como responsabilidad básica en manos del gerente o de su equipo de trabajo. De esta manera, el diseño situacional es cambiante y va de acuerdo con el desempeño personal del ocupante y del desarrollo tecnológico de la tarea.

En un mundo en el que todo cambia, los puestos no pueden ser estáticos ni permanentes. Además, de la fuerte competencia que exige productividad y calidad,

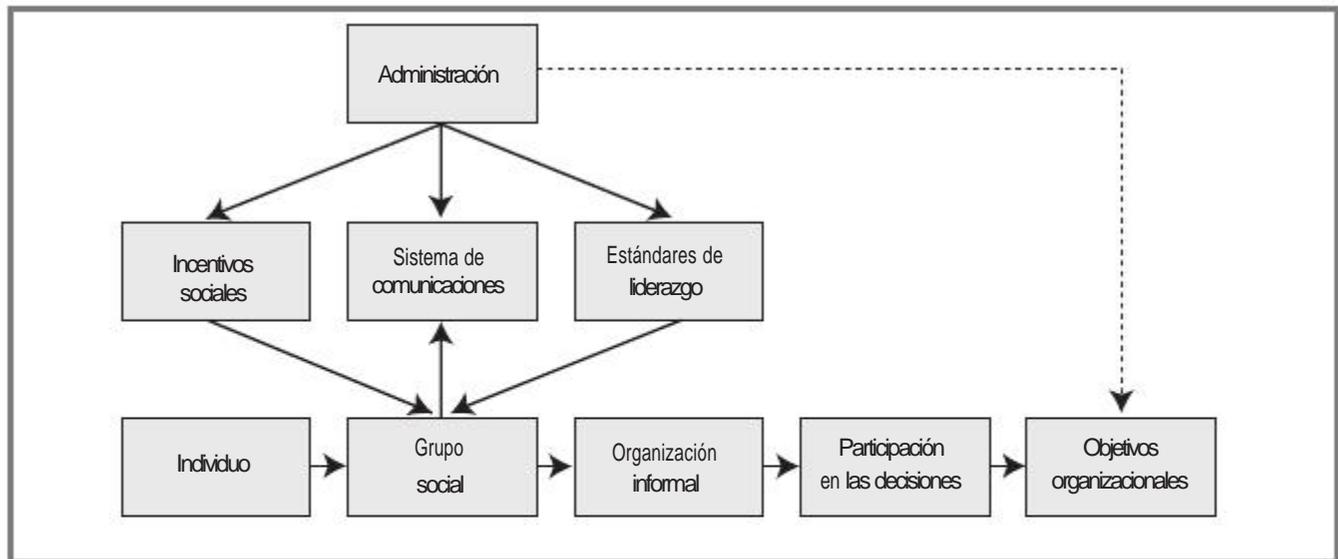


Figura 7.5 Enfoque manipulador de las relaciones humanas.<sup>3</sup>

la organización necesita alcanzar niveles altos de desempeño. Esto se logra mediante el mejoramiento continuo en el empleo de sus talentos creativos y de la capacidad de autodirección y autocontrol de sus miembros, cuando les proporciona al mismo tiempo oportunidades para la satisfacción de sus necesidades individuales.

El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas y, sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puesto un verdadero factor motivacional. El gerente debe crear mecanismos con los cuales las contribuciones de las personas mejoren el desempeño departamental y no simplemente consultar a los subordinados para satisfacer sus necesidades de participación y de consideración. Esas necesidades se convierten de fines en medios. La satisfacción de esas necesidades se convierte en un subproducto deseable, pero no son el objetivo principal de las actividades gerenciales. Además de la adopción de factores tecnológicos, se vio que también se deben tomar en cuenta factores psicológicos, con objeto de obtener:

- Elevada motivación intrínseca en el trabajo.
- Desempeño de alta calidad en el trabajo.
- Elevada satisfacción con el trabajo.
- Reducción de las faltas (absentismo) y de las separaciones espontáneas (rotación de personal).

<sup>3</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, op. cit., p. 156.

Aunque exista una diversidad en los estándares de satisfacción en el trabajo, se sabe que ésta es un elemento que se encuentra dentro de una red de variables interrelacionadas. Esa red permite saber cómo influyen los puestos tanto en el desempeño y motivación de las personas como en su satisfacción, ya que existen muchas que no están satisfechas con el trabajo que hacen. Sin embargo, hay personas que realizan trabajos interesantes y llenos de desafíos que están, en general, más satisfechas con sus trabajos que las personas que llevan a cabo tareas repetitivas y rutinarias. Las posibilidades de obtener mejores resultados del personal y del trabajo aumentan cuando en las personas que realizan el trabajo se presentan tres estados psicológicos críticos:<sup>4</sup>

- Cuando la persona considera su trabajo como algo significativo y valioso.
- Cuando la persona se siente responsable de los resultados del trabajo.
- Cuando la persona sabe los resultados que obtiene al hacer ese trabajo.

Algunos autores<sup>5</sup> han investigado y encontrado cinco dimensiones esenciales para un puesto, también han

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com ajuda das pessoas*, São Paulo, Makron Book, 1995, p. 91.

<sup>5</sup> LAWLER III, Edward y J. Richard HACKMAN, "Corporate profits and employee satisfaction: must they be in conflict?", en DAVIS, Keith, *Organizational theory: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974, p. 198.

comprobado que un puesto en cuanto más se acentúe la característica representada por cada una de estas dimensiones, tanto mayor será su potencial para crear los estados psicológicos antes citados. A partir de esto, surge el modelo situacional según el cual cada puesto debe de ser diseñado con la intención de reunir las cinco dimensiones esenciales siguientes:

- a) *Variedad*: es el número y las diversas habilidades que exige el puesto. Reside en la gama de operaciones en el trabajo o en el empleo de una diversidad de equipos y procedimientos para hacer el trabajo menos repetitivo y monótono. La variedad implica que intervengan diversas habilidades y conocimientos del ocupante, que se utilicen diversos equipos y procedimientos, además de que se realicen diversas tareas. Los puestos con mucha variedad eliminan la rutina y la monotonía y resultan más desafiantes, debido a que las personas tienen que utilizar una gran cantidad de sus habilidades y capacidades para hacer el trabajo con éxito. No existe variedad cuando el puesto es secuencial y monótono, cuando la persona no puede charlar con los compañeros, cuando su trabajo está rígidamente programado por terceros, cuando la gerencia limita su área de trabajo, cuando los insumos para su trabajo dependen totalmente del gerente. Se introduce variedad en la medida en que el ocupante planea y programa su trabajo, suple sus insumos, utiliza diferentes equipos, ambientes, métodos de trabajo y diferentes operaciones con creatividad y diversidad.
- b) *Autonomía*: es el grado de independencia y de criterio personal que tiene el ocupante para planear y realizar el trabajo. Asimismo, se refiere a la mayor autonomía e independencia para programar su trabajo, seleccionar el equipo que empleará y decidir qué métodos o procedimientos seguir. La autonomía se relaciona con el lapso en que el ocupante está bajo la supervisión directa de su gerente. Cuanto mayor es la autonomía, mayor es el periodo en que el ocupante no está bajo la supervisión directa y es mayor la autoadministración del propio trabajo. Hay falta de autonomía cuando los métodos de trabajo están predeterminados, cuando los intervalos de trabajo están rígidamente controlados, cuando la movilidad física de la persona está restringida, cuando los insumos para su trabajo dependen exclusivamente de la gerencia o de otros. La autonomía proporciona libertad en los métodos, en la programación del trabajo y en los intervalos de descanso, movilidad física ilimitada y la propia perso-

na surte los insumos para su trabajo sin depender de la gerencia o de otras personas.

- c) *Significado de la tarea*: es el volumen del efecto reconocible que el puesto causa en otras personas. No es nada más que la interdependencia del puesto con los del resto de la organización y la participación de su trabajo en la actividad general del departamento o de toda la organización. Cuanto mayor es el significado de la tarea, tanto mayor es la responsabilidad que experimenta el ocupante. Se trata de incrementar la importancia de las tareas realizadas y, consecuentemente, de la función de las personas en la organización. Cuando el puesto atiende esa dimensión, el ocupante puede distinguir perfectamente lo más importante de lo que no tiene importancia, lo esencial de lo que es superficial, lo relevante de lo que es irrelevante en las cosas que hace. Además, el ocupante puede crear condiciones para adecuar el puesto a las necesidades del cliente externo o interno. Hay falta de significado en las tareas cuando la persona sólo recibe órdenes lacónicas que debe cumplir, pero no hay ninguna explicación sobre la finalidad u objeto de su trabajo. El significado de las tareas requiere una explicación completa del trabajo, de sus objetivos, de su utilidad e importancia, de su interdependencia con los demás puestos de la organización y, especialmente, quién es el cliente interno o externo para el que se hace el trabajo.
- d) *Identificación con la tarea*: es el grado que el puesto requiere que la persona realice una unidad integral de trabajo. Se refiere a la posibilidad de que la persona realice una pieza de trabajo entera o global y de que pueda identificar claramente el resultado de sus esfuerzos. El ocupante del puesto se identifica con la tarea en la medida en que la realiza cabal e íntegramente como producto de su actividad. El ensamble completo de un producto, en lugar de la simple realización de una etapa de la operación introduce identidad. Existe falta de identidad en las tareas cuando el ocupante realiza actividades fragmentadas, seccionadas o incompletas, de las que ignora para qué sirven, y cuando el ambiente de trabajo está totalmente determinado por la gerencia. La persona aprieta tornillos todo el día y no sabe para qué sirve su trabajo. La identificación con las tareas ocurre en la medida en que la persona desarrolla una labor completa y cuyo resultado final es un producto suyo, una realización suya, de manera que ella se sienta "dueña" del espacio laboral o del propio trabajo realizado, es decir, cuando la persona desarrolla un trabajo integral o un módulo integral de éste que

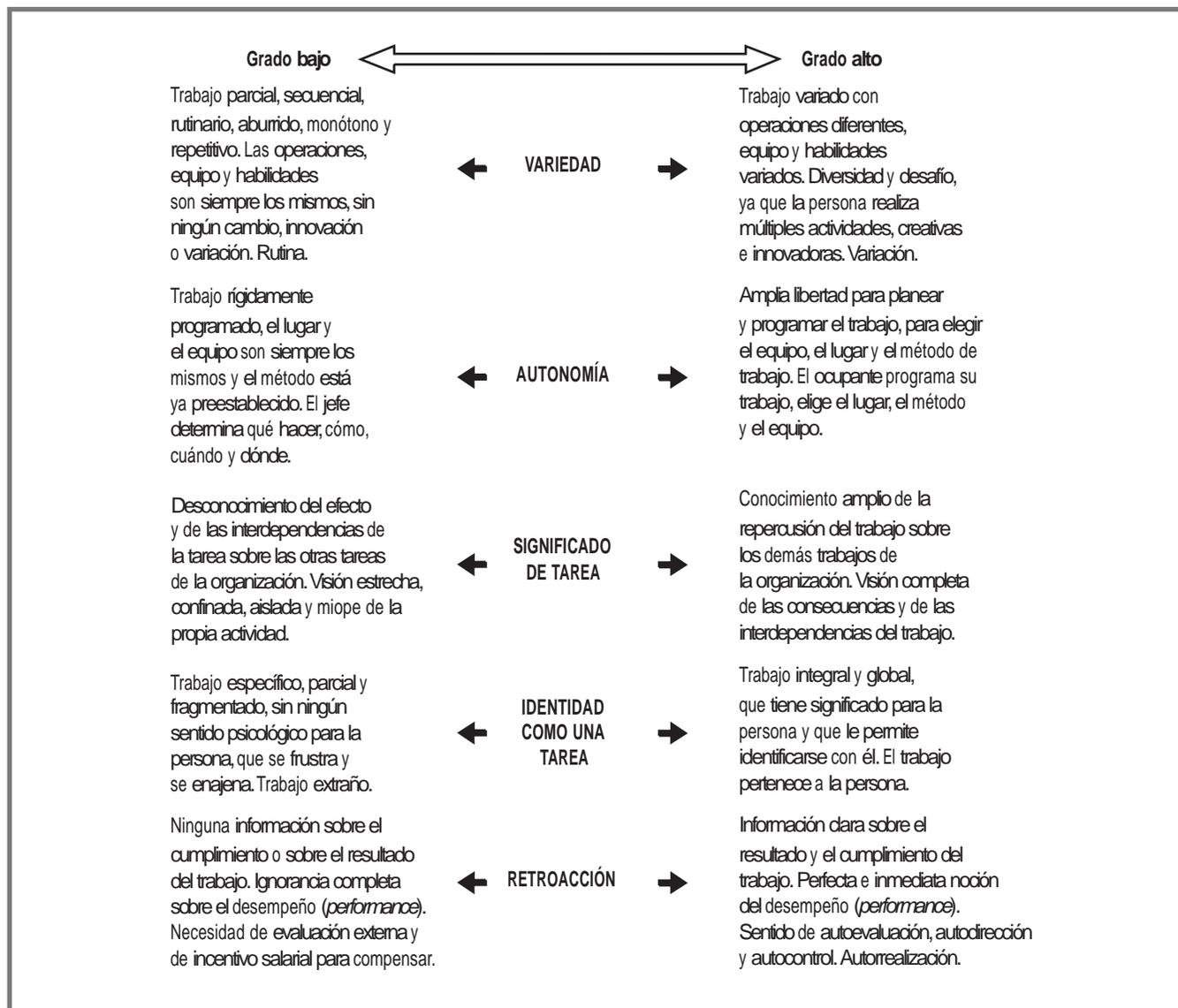


Figura 7.6 Las cinco dimensiones esenciales en el diseño situacional de los puestos.<sup>6</sup>

le dé una sensación de totalidad, extensión y de objetivo alcanzado.

- e) *Retroalimentación*: es el grado en que el ocupante recibe información sobre su actuación con el objeto de evaluar la eficiencia de sus esfuerzos en la producción de resultados. Se refiere a aquella información que la persona recibe mientras trabaja y que le indica cómo está realizando su actividad, la cual es pro-

porcionada por el propio resultado de su trabajo. Esta retroalimentación le permite una evaluación continua y directa de su desempeño sin necesidad del juicio periódico de su superior. La retroalimentación constituye un problema de comunicación. Cuando la producción del ocupante se mezcla con la producción de otras personas o cuando la producción es retirada con frecuencia, no hay posibilidad de conocer los resultados del trabajo personal. La retroalimentación sólo se da cuando el ocupante conoce los resultados de su propio trabajo o cuando su producción por hora o por día es perfectamente visible y palpable.

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reingeniería*, op. cit., p. 96.

Estas cinco dimensiones esenciales o profundas crean las condiciones para que el ocupante del puesto encuentre satisfacción intrínseca como resultado de la tarea que realiza. Estas condiciones permiten que el puesto esté impregnado de los llamados factores motivacionales o de satisfacción. La adopción de estas dimensiones permite que:<sup>7</sup>

- a) La persona utilice varias de sus habilidades y competencias personales en la realización de las tareas.
- b) La persona tenga cierta autonomía, independencia y autodirección en la realización de las tareas.
- c) La persona haga algo que sea significativo y que tenga sentido y razón de ser.
- d) La persona se sienta responsable del éxito o fracaso de las tareas resultado de sus propios esfuerzos.
- e) La persona descubra y evalúe su propio desempeño al realizar el trabajo sin la intervención de terceros y de jefes.



### **Nota interesante: Las dimensiones esenciales del puesto**

Las dimensiones esenciales afectan intrínsecamente la calidad de los puestos, producen satisfacción personal y el involucramiento humano y generan más productividad. El nuevo enfoque en el diseño de puestos se anticipa a los cambios y aprovecha todos sus beneficios bajo circunstancias que exigen flexibilidad y adaptación creativa a nuevos problemas y objetivos, especialmente cuando el ambiente es dinámico y cambiante, y los cambios son constantes e intensos. Los cambios desnaturalizan rápidamente el contenido y la estructura de los puestos e imponen nuevas posturas y habilidades a sus ocupantes. Por ello surge la necesidad de rediseñar continuamente los puestos y actualizarlos ante los cambios que ocurren en el contexto organizacional y ante las características de las personas. Estas últimas también sufren cambios: aprenden habilidades nuevas, absorben conceptos nuevos, desarrollan actitudes y enriquecen su comportamiento con respecto al trabajo que desarrollan. Así, el primer cambio por considerar es la modificación permanente del comportamiento humano en función de la continua actualización de su potencial.

---

<sup>7</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Manual de reengenharia*, op. cit., p. 95.

## **Enriquecimiento del puesto**

El planteamiento del problema no es nuevo. Hace más de 30 años, McGregor<sup>8</sup> sostenía que, en las empresas, la *teoría Y* se suele aplicar con un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las que resaltan la ampliación del puesto para darle un mayor significado al trabajo. A diferencia de la superespecialización y del confinamiento de tareas del modelo clásico, la ampliación del puesto requiere su reorganización y la extensión de las actividades para que las personas puedan saber el significado de lo que hacen y, especialmente, tener una idea de cuál es la contribución de su trabajo personal a las operaciones de toda la organización. Más tarde, Herzberg<sup>9</sup> desarrolló su teoría de los dos factores respecto a la motivación para el trabajo, proclamó el llamado enriquecimiento del puesto como la principal forma de obtener motivación intrínseca por medio del puesto. Para la mayoría de las personas el puesto es demasiado pequeño. Es decir, para la mayoría de ellas, los puestos no son suficientemente grandes y necesitan ser redimensionados. La manera más práctica y viable para adecuar permanentemente el puesto al crecimiento profesional de su ocupante es el enriquecimiento del puesto, denominado también ampliación del puesto. Consiste en aumentar deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades y los desafíos de las tareas del puesto. El enriquecimiento del puesto puede ser horizontal (mediante la adición de nuevas responsabilidades del mismo nivel) o vertical (mediante la adición de nuevas responsabilidades de nivel paulatinamente más elevado).

Si el puesto se expande con el objeto de que el ocupante simplemente haga una mayor variedad de tareas o un mayor número de operaciones, el puesto recibe un enriquecimiento horizontal o lateral. Si, en cambio, el ocupante se ve involucrado en la planeación, organización e supervisión, además de la realización de su trabajo, el puesto recibe un enriquecimiento vertical.

Las evidencias observadas en las investigaciones sugieren que el enriquecimiento de los puestos —sea horizontal o vertical, individual o grupal— da como resultado una mejoría en el desempeño y, cuando menos, una reducción de la insatisfacción en el trabajo.

---

<sup>8</sup> MCGREGOR, Douglas, *The human side of enterprise*, Nueva York, McGraw-Hill, 1960.

<sup>9</sup> HERZBERG, Frederick, *The work and nature of man*, Cleveland, Ohio, The World, 1966.

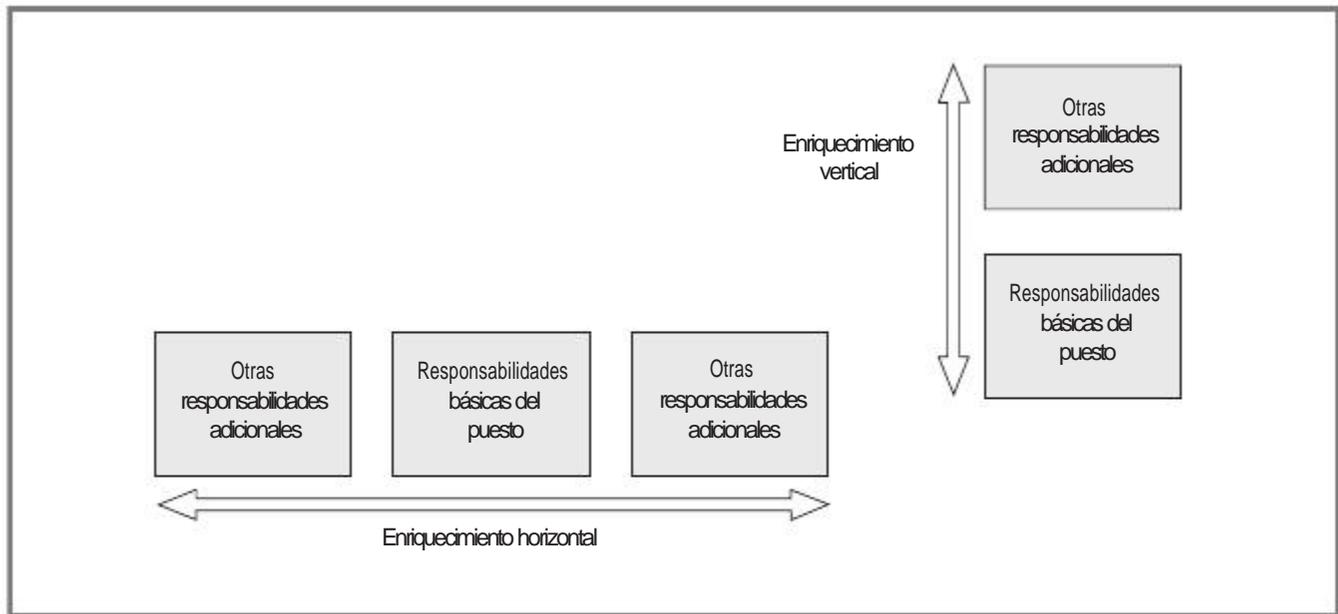


Figura 7.7 Enriquecimiento vertical y horizontal del puesto.

A pesar de todos sus aspectos positivos y motivacionales, el enriquecimiento de los puestos algunas veces puede tener algunas consecuencias indeseables. Se debe a que las personas reaccionan de manera diferen-

te a los cambios que ocurren en su contexto, desde una sensación de ansiedad y de angustia hasta la sensación de ser explotadas por la organización. También el ambiente de trabajo influye poderosamente en las expecta-

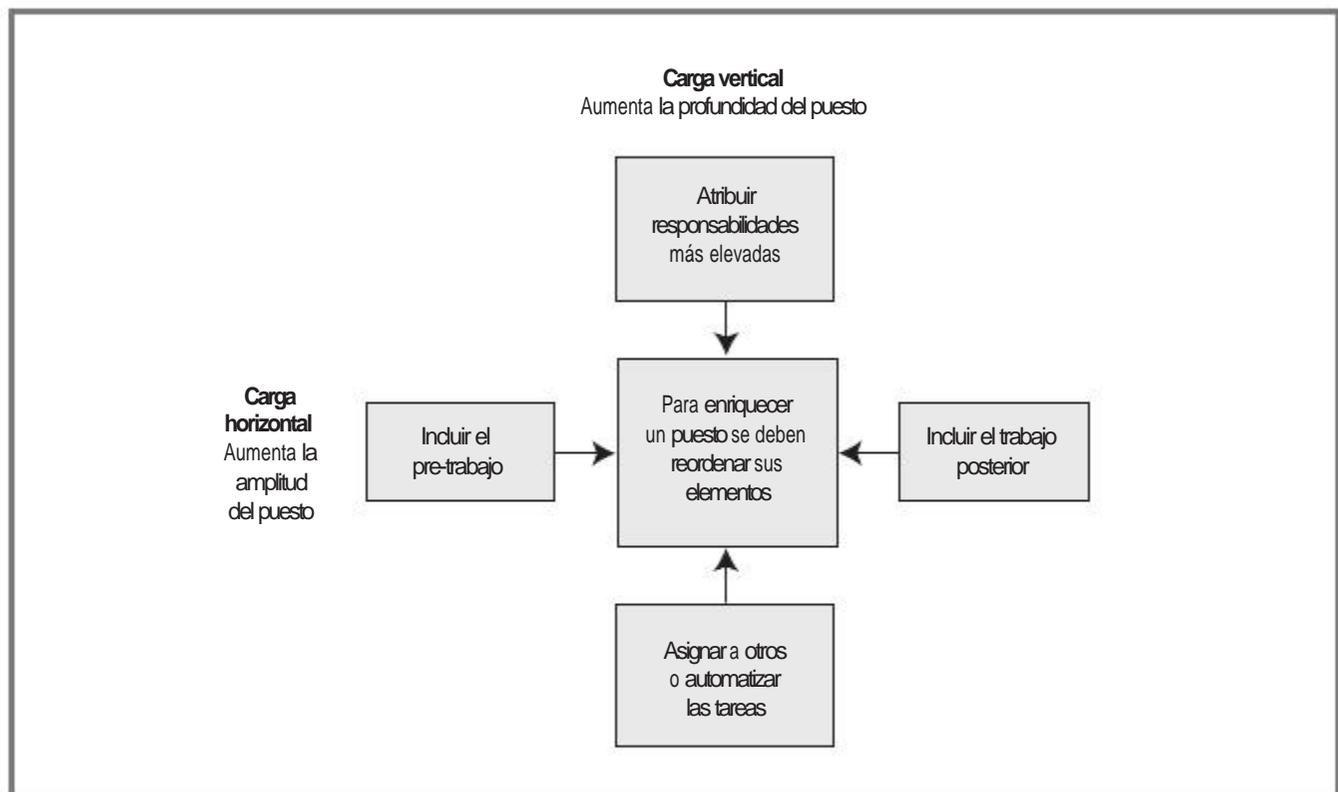


Figura 7.8 Pasos para el enriquecimiento de los puestos.

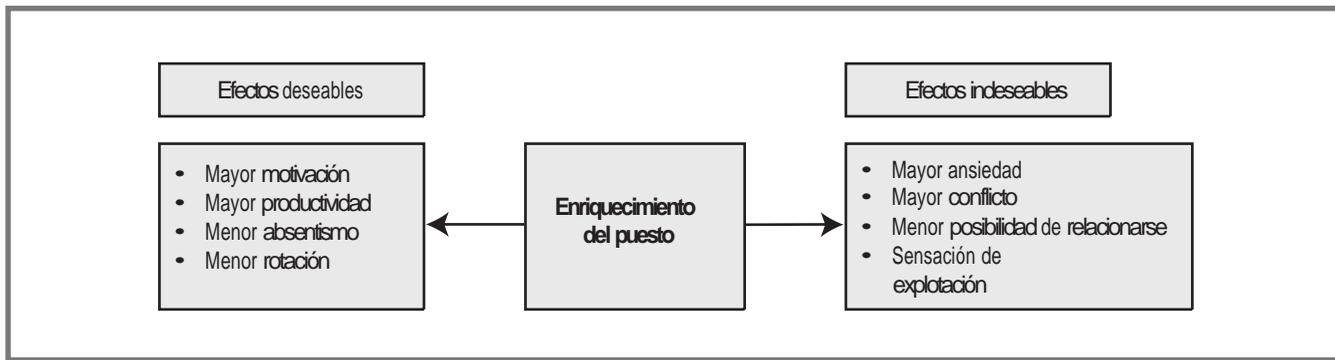


Figura 7.9 Efectos deseables e indeseables del enriquecimiento del puesto.

tativas de las personas. Si la organización es tradicional y conservadora en sus políticas y procedimientos, es de esperarse que el espíritu de cambio e innovación esté totalmente bloqueado y que las personas se sientan inseguras con cualquier novedad, porque no están preparadas para eso. El que vive siempre en organizaciones conservadoras y orientadas hacia el pasado, difícilmente está en condiciones de crear e innovar. En otras palabras, como dice Lair Ribeiro, escritor de libros de superación personal: el que vive siempre con las gallinas nunca aprenderá a volar como un águila. Probablemente ni sepa que existen águilas cruzando el cielo y que es posible hacerlo. Así, el enriquecimiento de puestos puede a veces degenerar en algunos efectos indeseables, especialmente en organizaciones que privilegian el *status quo*. El principal dilema del enriquecimiento de puestos se encuentra en la resistencia al cambio frente a tareas y responsabilidades que han aumentado. La ansiedad por el temor a fallar y la inseguridad ante la posibilidad de no aprender correctamente el nuevo trabajo pueden representar obstáculos. Los sindicatos también han investigado el enriquecimiento de puestos y han acusado a algunas empresas de hacerlo únicamente para provecho propio, al explotar de manera evidente a las personas. Cuando el enriquecimiento se hace de manera exagerada o demasiado rápido, puede requerir una intensa concentración del individuo en el trabajo, por lo que reduce sus relaciones interpersonales por falta de tiempo o de posibilidades personales.

### **Nota interesante: Cambio de mentalidades, adecuación del puesto al ocupante**

La *adecuación del puesto al ocupante* permite mejorar la relación básica entre las personas y su trabajo, da oportunidades de otros cambios en la organización y en la cultura organizacional, así como de mejorar la calidad de vida en el trabajo. Lo que se espera del enriquecimiento de los puestos no

es sólo una mejoría de las condiciones de trabajo, sino sobre todo el aumento de la productividad y la reducción de los índices de rotación y ausentismo del personal. Una experiencia de este tipo, por lo general introduce un nuevo concepto de cultura y de clima organizacional, tanto en la fábrica como en la oficina: reeducación de la gerencia y de los jefes, descentralización de la administración de personal, delegación de responsabilidades, mayores oportunidades de participación, etcétera.

## Enfoque motivacional del diseño de puestos

Si en un puesto están presentes las dimensiones esenciales, es probable que creen tres estados psicológicos críticos en sus ocupantes:<sup>10</sup>

1. *Percepción del significado*: es el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
2. *Percepción de la responsabilidad*: es la profundidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
3. *Conocimiento de los resultados*: es la comprensión que tiene el ocupante sobre cómo desempeña efectivamente su trabajo.

Con base en las cinco dimensiones esenciales y en los tres estados psicológicos se desarrolló una teoría para su implementación con el aumento de cada una de las características representadas por las cinco dimen-

<sup>10</sup>HACKMAN, J. Richard, y Greg R. OLDHAM, "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organizational behavior and human performance*, agosto de 1976, pp. 250-279.

Medios antiguos	Aspectos	Medios nuevos
Elevadas con muchos niveles administrativos	← Estructuras →	Bajas con pocos niveles administrativos
Centralizada, administración en la cúpula	← Autoridad →	Descentralizada, delegación de autoridad ( <i>empowerment</i> ) en todos los niveles
Ampio y diversificado	← Función del <i>staff</i> →	Reducido y concentrado
Simplificados y estrechos. Los gerentes piensan y las personas realizan	← Diseño de puestos →	Multifuncionales y amplios. Las personas piensan, hacen y mejoran continuamente
Importante como unidad administrativa formal	← Grupo de trabajo →	Sistemas sociotécnicos integrados y equipos ampliamente utilizados
Salario de acuerdo con la clasificación del puesto y al desempeño individual	← Remuneración →	Salario flexible por metas y por el desempeño individual y grupal
Limitado sólo al puesto. El ocupante es reemplazable	← Capacitación →	El ocupante es valioso, motivado para aprender nuevas habilidades y muchas tareas

Figura 7.10 Nuevas tendencias sobre la naturaleza del lugar de trabajo.

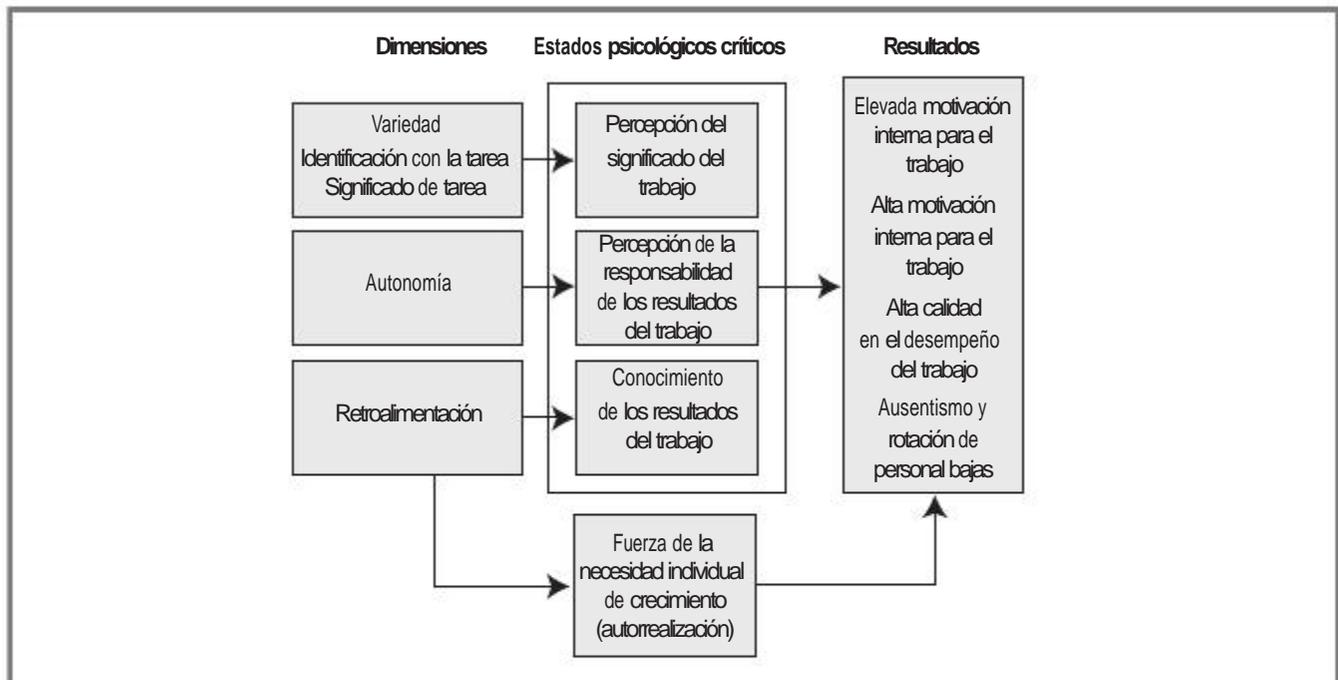


Figura 7.11 Características de la tarea para obtener motivación para el trabajo.<sup>11</sup>

11 Adaptado de: HACKMAN, J. Richard y Greg R. OLD-HAM, *op. cit.*, p. 256.

Cinco dimensiones básicas	Tres estados psicológicos	Seis conceptos de implementación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variabilidad</li> <li>• Autonomía</li> <li>• Significado de las tareas</li> <li>• Identificación con la tarea</li> <li>• Retroalimentación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción del trabajo como significativo y con valor</li> <li>• Percepción de la responsabilidad del trabajo realizado</li> <li>• Conocimiento de los resultados del trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tareas combinadas</li> <li>• Unidades naturales de trabajo</li> <li>• Relación directa con el cliente o usuario</li> <li>• Carga vertical</li> <li>• Canales de retroalimentación</li> <li>• Grupos autónomos</li> </ul>

Figura 7.12 *Los seis conceptos de implementación para unir las dimensiones esenciales y los estados psicológicos anhelados.*

siones esenciales. La idea básica era reunir, con los seis conceptos de implementación, a las cinco dimensiones esenciales y los tres estados psicológicos por medio del enriquecimiento de los puestos y de las recompensas individuales y grupales.

Los seis conceptos de implementación de las cinco dimensiones esenciales y de los tres estados psicológicos son:

a) *Tareas combinadas*: consiste en combinar y reunir varias tareas separadas en una sola. Mientras que el diseño clásico de puestos se preocupaba por dividir y fragmentar el trabajo en tareas especializadas menores, ahora la tendencia es reunir esas partes divididas en módulos mayores de trabajos integrados. Este cambio aumenta la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea. La línea de ensamble tradicional es sustituida por el armado de todo el producto por una sola persona, a la que se le denomina operador universal o gerente de tarea.

b) *Formación de unidades naturales de trabajo*: consiste en tomar distintas tareas a realizar, agruparlas en módulos significativos y atribuírselas a una sola persona. En una unidad natural de trabajo se reúnen ciertas partes funcionalmente especializadas de un proceso, lo que permite una noción integral del trabajo.

 **Nota interesante: Lo que hacen ahora las empresas**

El Citybank estadounidense modificó el proceso para manejar la correspondencia relacionada con las tarjetas de crédito, que comprendía 30 etapas realizadas por 14 personas y tardaba 30 días en ser realizado. El nuevo proceso es realizado por una sola persona en sólo un día. Guardian Life Insurance Co. para archivar tenía un proceso de tipo línea de ensamble en el que participaban varias personas, cada una de las cuales realizaba una etapa del largo proceso, sin saber exactamente dónde

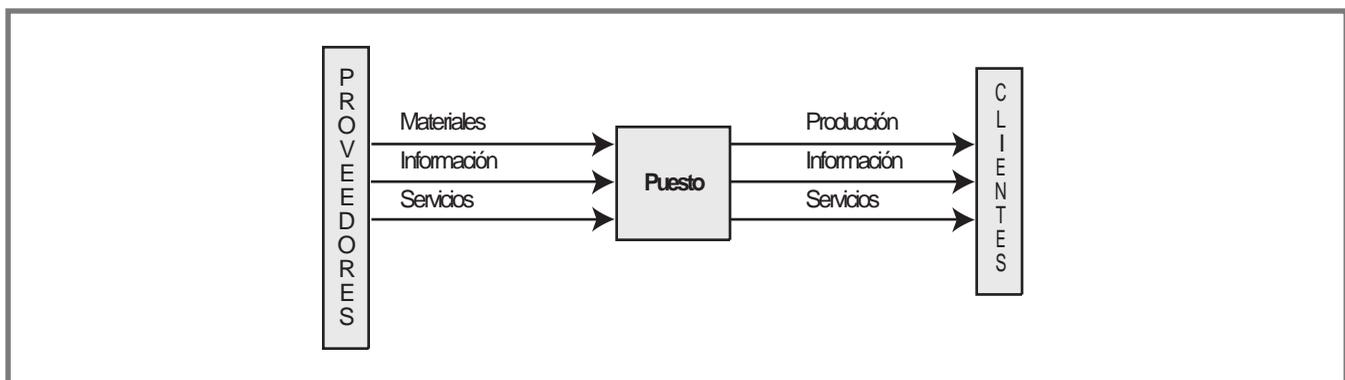


Figura 7.13 *Relaciones del ocupante de un puesto con sus proveedores y clientes.*

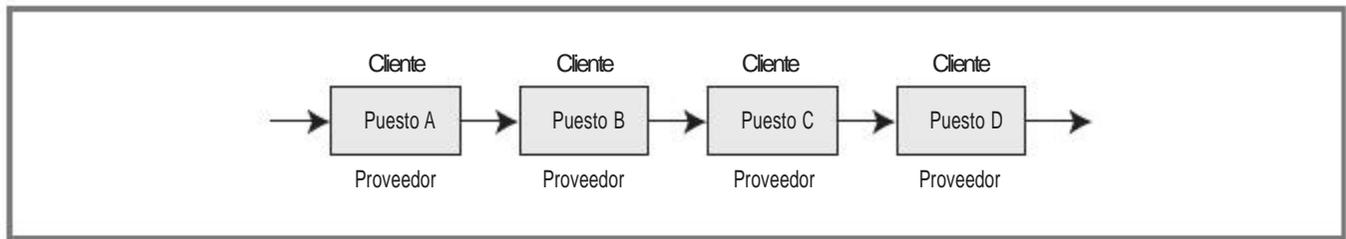


Figura 7.14 Cadena de calidad.

se estaba procesando un archivo cuando el cliente llamaba para pedir información. El enriquecimiento incluyó la creación de un puesto de “analista de cuenta” que se ocupa de un conjunto de clientes de determinado sector, con ello se eliminaron totalmente los atrasos y las quejas de los clientes. La formación de unidades naturales de trabajo aumenta el sentido de propiedad y realiza la identificación con el trabajo y el significado de éste.

- c) *Relación directa con el cliente o usuario:* consiste en establecer comunicación directa entre el ocupante del puesto y los diversos usuarios internos o clientes externos de su servicio, así como con sus proveedores. La idea de dar a cada puesto un cliente es el principal objetivo del enriquecimiento de los puestos. El cliente puede ser interno o externo. Si calidad significa atender las exigencias del cliente, entonces lo primero por investigar es cuáles son esos requisitos para construir cadenas de calidad que funcionen bien. La habilidad para atender a las exigencias del cliente es vital, no sólo entre dos organizaciones diferentes (cliente externo), sino también dentro de la misma organización (cliente interno).

Para obtener calidad dentro de la organización, toda persona de la cadena de calidad, es decir, todo ocupante de un puesto debe cuestionar cada interfase de la siguiente manera:<sup>12</sup>

**Cientes**

- ¿Quiénes son mis clientes inmediatos?
- ¿Cuáles son sus verdaderos requisitos y exigencias?
- ¿Cómo puedo identificar esos requisitos?
- ¿Cómo puedo medir mi capacidad para atenderlos?
- ¿Estoy atendiendo estos requisitos continuamente?

<sup>12</sup> OAKLAND, John S., *Gerenciamento da qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 20.

**Proveedores**

- ¿Quiénes son mis proveedores inmediatos?
- ¿Cuáles son mis verdaderos requisitos?
- ¿Cómo les comunico estos requisitos a mis proveedores?
- ¿Tienen mis proveedores capacidad para evaluar y atender mis requisitos?
- ¿Cómo les informo de los cambios en mis requisitos?

Figura 7.15 Quiénes son mis clientes y mis proveedores.

**Nota interesante: Poner al ocupante en contacto con el cliente**

Los empleados de la sección de “tarjetas de crédito” de Citybank llegaron a controlar todas las transacciones con el cliente. También los analistas de cuenta de Guardian Life Insurance se hicieron responsables de un conjunto de clientes asegurados. En las organizaciones, el analista de sistemas y el programador de computadoras —dos puestos en extinción— llegaron a tener contacto directo con los diversos usuarios del sistema. La relación directa mejora el trabajo y proporciona retroalimentación al ocupante. Tratar con los clientes o usuarios aumenta la variedad, ya que las dudas y los problemas pasan directamente al ocupante del puesto para su solución. Esto implica mayor responsabilidad y autonomía. El potencial de estas relaciones con el cliente aumenta la diversidad de las operaciones y la autonomía, al añadir otra fuente de retroalimentación.

- d) *Carga vertical:* consiste en una integración vertical que enriquece el puesto mediante la adición de tareas más elevadas o de actividades administrativas. En otras palabras, al enriquecimiento vertical del puesto. Además, uno de los conceptos de implementación más importantes del enriquecimiento del puesto es la ampliación vertical debido al aumento de obligaciones más elevadas, esto convierte un po-

co al ocupante en gerente; cuyo puesto es cargado verticalmente y obtiene más autoridad, responsabilidad y criterio para planear, organizar y controlar su propio trabajo. Esto también se consigue al fijar objetivos de desempeño y darle al ocupante la libertad suficiente para resolver solo sus problemas y para tomar decisiones sobre cuándo y cómo realizar las tareas. La carga vertical aumenta la autonomía de la persona.

### **Nota interesante: Ampliación del puesto**

Xerox promovió cambios en los puestos de representante técnico, con la introducción de elementos de planeación y control, como solicitar piezas, establecer intervalos de mantenimiento preventivo, proporcionar información y participar en la evaluación de su propio desempeño y en la determinación de sus méritos. Muchas veces, la carga vertical puede incluir el establecimiento de objetivos, lo que estimula la motivación y el desempeño.

- e) *Apertura de canales de retroalimentación:* significa proporcionar una tarea que permita información sobre cómo está realizando su trabajo la persona, en lugar de depender de la gerencia o de terceros. Casi siempre la apertura de canales de retroalimentación se hace asignándole al propio ocupante el control de su desempeño, creando una tarea total y completa, con pleno conocimiento de los resultados. Esto aumenta directamente el conocimiento de los resultados de la tarea desempeñada. Cuando la retroalimentación se obtiene más directamente a través del propio puesto es más aceptada que cuando se obtiene a partir del gerente o de algún departamento de asesoría.

### **Nota interesante: Abrir canales de retroalimentación**

En algunos casos, cuando se juntan operaciones de manufactura y se cargan verticalmente los puestos, de manera que las personas inspeccionen su propio trabajo, es común colocar a cada producto una etiqueta para identificar a la persona e invitar al cliente a que la contacte en la fábrica en caso de presentar algún defecto. En otros casos, el simple establecimiento de relaciones directas con el cliente, como Guardian Life Insurance o Citybank, implica que el cliente proporcione retroalimentación directa al empleado. La apertura de canales hace fluir la retroalimentación directamente entre los usuarios y los proveedores, sin necesidad de incluir al gerente o a personal de asesoría.

- f) *Creación de grupos autónomos:* varios trabajos individuales se pueden transferir a grupos interactivos o equipos de trabajo. Las investigaciones han demostrado que la dinámica que ocurre dentro de los grupos proporciona mayor satisfacción, debido a que el grupo influye la conducta individual, esto crea soluciones de trabajo con más eficacia que aisladamente. Lo fundamental en la creación de grupos autónomos es la responsabilidad de una tarea completa, junto con una buena dosis de autonomía para decidir su realización. El sistema de recompensas necesita ser coherente con el diseño grupal. Éstas deben basarse en el desempeño de todo el grupo y no en el desempeño individual, para que las recompensas externas estén de acuerdo con la motivación interna creada por el propio diseño del trabajo. Por otro lado, debe haber rotación de personal en las diversas actividades involucradas en la tarea principal, lo que proporciona capacitación, visión del todo, variedad e identificación con la tarea. La eficacia no sólo depende del diseño de la tarea, sino especialmente de las características del propio grupo, de sus miembros, tipo de comunicación que tengan, moral interna, etc. Algunos círculos de control de calidad (CCQ), equipos transitorios, grupos multifuncionales, células de producción, etc., son buenos ejemplos de esta perspectiva de diseño de tareas mediante el enriquecimiento de puestos y mejora de la calidad de vida dentro de la organización.

### **Nota interesante: Agrupación de personas**

En circunstancias en las que varias personas se relacionan o pueden relacionarse como un grupo para la realización de ciertos trabajos, resulta preferible proyectar el trabajo, no sólo como un conjunto de tareas individuales, sino como una tarea completa para que se divida entre el grupo. La interacción grupal permite recursos sociales capaces de estimular fuertemente la motivación, el desempeño en el trabajo y la productividad. Estas conclusiones no son recientes. Datan de la década de 1960, cuando el Instituto Tavistock de Londres realizó experimentos con un grupo de mineros del carbón respecto a la productividad y satisfacción en el trabajo gracias a modificaciones tecnológicas que conducían al llamado enfoque sociotécnico.

## **EQUIPOS DE TRABAJO**

Una fuerte tendencia en el diseño moderno de puestos es la creación de *equipos de trabajo autónomos* o *autoadministrados*. Son grupos de personas cuyas tareas son redi-

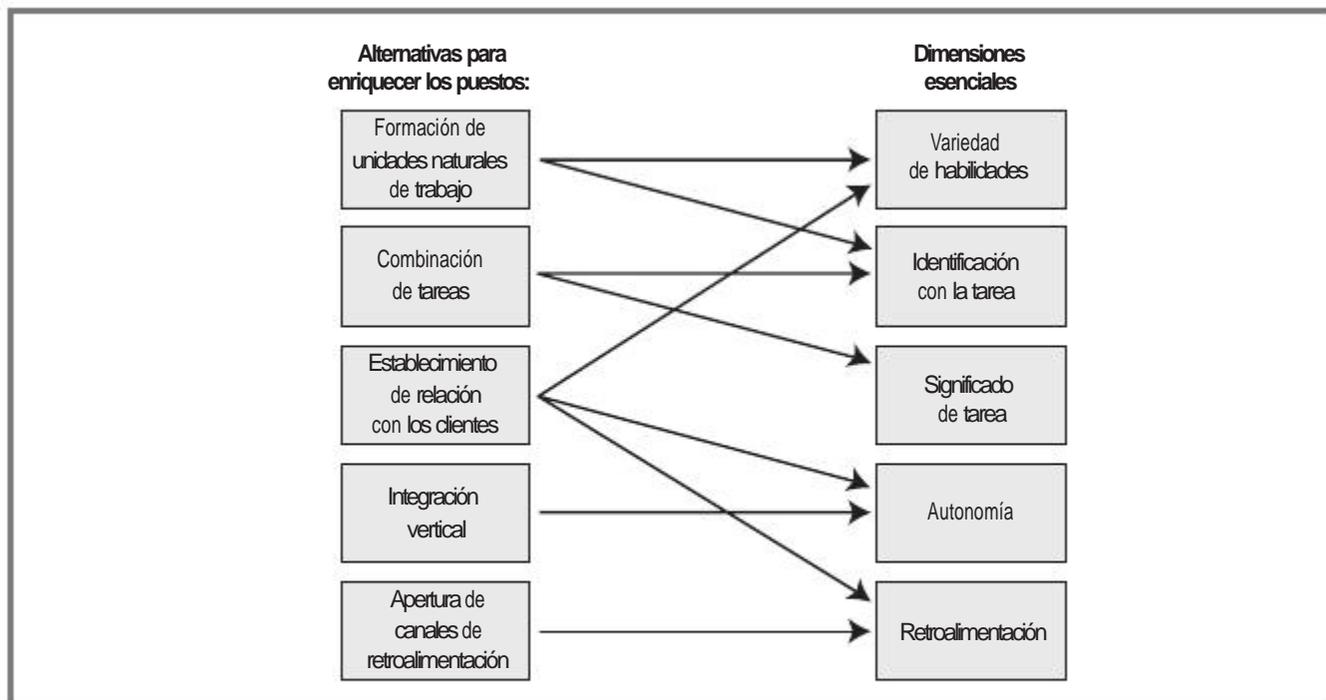


Figura 7.16 Alternativas para enriquecer los puestos y las dimensiones fundamentales afectadas.

señadas para crear un alto grado de interdependencia y que tienen autoridad para tomar decisiones respecto a la realización del trabajo. Los equipos de trabajo operan mediante un proceso participativo de toma de decisiones, tareas compartidas y responsabilidad por el trabajo "administrativo" de nivel superior. Un aspecto fundamental es la habilidad multifuncional: cada miembro del grupo debe poseer todas las habilidades para desempeñar diferentes tareas. Los miembros son responsables del logro de resultados y metas y deciden entre sí la distribución de las tareas, programan el trabajo, capacitan a los demás, evalúan la contribución de cada uno y son responsables de la calidad del trabajo grupal y de la mejora continua.



### **Nota interesante: Equipos de alto desempeño**

Los atributos principales de los equipos de alto desempeño son, por lo general:<sup>13</sup>

- *Participación*: todos los miembros están comprometidos con la delegación de autoridad (*empowerment*) y la autoayuda.
- *Responsabilidad*: todos los miembros se sienten responsables del resultado del desempeño.
- *Claridad*: todos los miembros comprenden y apoyan los objetivos del equipo.
- *Interacción*: todos los miembros se comunican dentro de un ambiente abierto y confiable.
- *Flexibilidad*: todos los miembros quieren modificar y mejorar el desempeño.
- *Concentración*: todos los miembros están dedicados a alcanzar las expectativas del trabajo.
- *Creatividad*: todos los talentos e ideas se utilizan en beneficio del equipo.
- *Rapidez*: todos los miembros actúan rápidamente ante los problemas y oportunidades.

<sup>13</sup> SCHERMERHORN Jr., John R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 275.

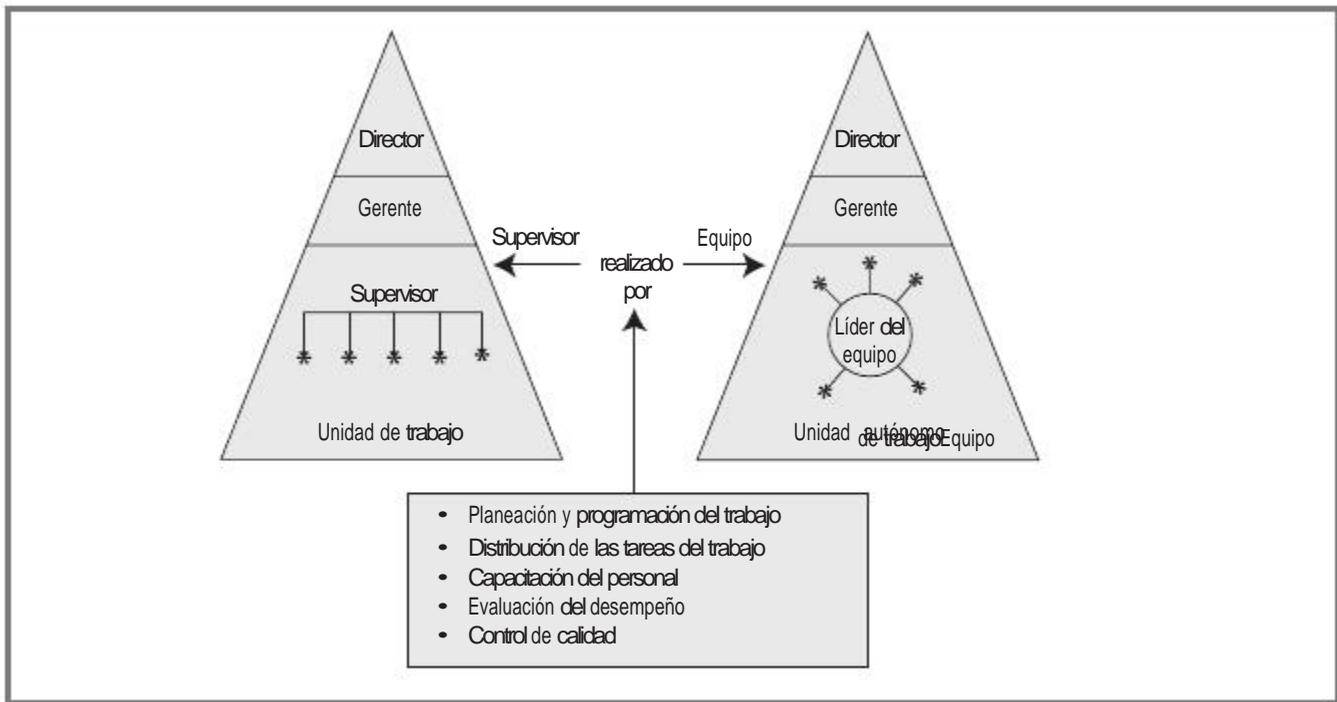


Figura 7.17 Implicaciones organizacionales y administrativas de los equipos autónomos.<sup>14</sup>

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### El desafío de Metrópolis

El siguiente paso que Alberto Méndez tiene pensado dar es la transformación de los equipos de trabajo unifuncionales en multifuncionales mediante la reunión de personas de varias especialidades. Esto se

debe hacer de manera que cada equipo contenga todas las competencias necesarias para tener éxito en sus tareas. ¿Qué haría usted en lugar de Alberto?

## RESUMEN

Los procesos de organización de recursos humanos comprenden la ubicación de las personas en los puestos y la evaluación de su desempeño.

La organización es un sistema de funciones. Una función es un conjunto de actividades y conductas que se requieren de una persona. Para que un participante pueda comprender las funciones que le son atribuidas, debe pasar por un proceso de socialización organizacional, es decir, por un proceso de aprendizaje de los valores, normas y conductas requeridos por la organización. Pero el desempeño de la función es complejo

y está sujeto a muchas discrepancias y disonancias. La ARH considera a las funciones como puestos. Sin embargo, los puestos no siempre son diseñados o descritos por la ARH, sino por otros departamentos que pueden utilizar diversos modelos para el diseño de puestos, como el clásico o tradicional, el diseño humanista o el situacional. Lo moderno es que los puestos se ajusten o se adecuen al crecimiento profesional de las personas: a esto se le llama enriquecimiento o ampliación de los puestos. Además, los puestos dejan de ser individuales o aislados socialmente y se transforman en actividades en equipo con alto contenido social.

Todo esto con objeto de mejorar la calidad de vida en el trabajo; es decir, incrementar el grado de satisfacción de las personas con su actividad y con su organización.

<sup>14</sup> Adaptado de SCHERMERHORN Jr., John R., *op. cit.*, p. 274.

## La delegación de autoridad (*EMPOWERMENT*) en Semco<sup>15</sup>

La delegación de autoridad (*empowerment*) es uno de esos conceptos progresistas de la administración de la que mucho se habla, pero que poco se practica. Muchas palabras y poca acción. Y es porque se trata de un concepto peligroso y desestabilizador para las organizaciones tradicionales y conservadoras. Su objetivo es muy sencillo: utilizar la energía creativa e intelectual de todos los empleados y no sólo de la élite directiva. La idea básica de la delegación de autoridad (*empowerment*) es proporcionar responsabilidad y recursos a toda la empresa, para que las personas puedan alcanzar un verdadero liderazgo dentro de su esfera de competencias, al mismo tiempo que ayuden a enfrentar los desafíos globales de ésta. Sin embargo, otorgar poder a los empleados de línea para resolver problemas para los cuales no tienen recursos financieros, capacitación o autoridad real simplemente puede convertirse en un fraude moral e intelectual; en una receta de suicidio corporativo. Es lo mismo que otorgarle a una persona plena autorización para luchar contra el campeón Mike Tyson. El resultado es perfectamente previsible.

Dos megatendencias estrechamente relacionadas entre sí deberán impulsar con mayor rapidez la delegación de autoridad (*empowerment*) en los países desarrollados: la reducción de las jerarquías y la difusión de las nuevas tecnologías de comunicación. Estas dos megatendencias prometen crear un nuevo tipo de organización corporativa: una empresa "conectada", donde los empleados tengan acceso electrónico y personal con los directivos de manera jamás vista y donde tengan autonomía respecto a la información necesaria, instantáneamente. Empresas sin esas cualidades serán incapaces de enfrentar el cambio constante debido a la competitividad del siglo XXI.

Semco es una empresa brasileña con sede en São Paulo que fue más allá de la teoría y que transformó la delegación de autoridad (*empowerment*) de los empleados tanto en una fuente de conocimiento con valor, como en una ventaja competitiva. Esta empresa desarrolla, produce y exporta desde lavadoras de trastos hasta fábricas de dispositivos electrónicos, desde difusores de combustible para satélites hasta servicios de consultoría ambiental. La historia de Semco

nos muestra cómo una empresa familiar que empezó con una administración autocrática y jerárquica, pasó luego a ser administrada de manera democrática por los mismos empleados, aunque continúe como una empresa de propiedad familiar. La historia la relata Ricardo Semler quien se refiere a la empresa como a un laboratorio para prácticas poco comunes de trabajo y de administración. Los 12 niveles de la jerarquía administrativa se redujeron a sólo tres, debido a que la estructura crea la jerarquía y ésta a su vez crea la restricción y la separación.

El primero de los valores esenciales de la empresa pone la participación del empleado en el epicentro de la estrategia y de las operaciones de la empresa. Los empleados deciden su horario, niveles salariales y planes de viajes, pueden evaluar y, si es necesario, dimitir a sus "jefes". Los empleados asumen la responsabilidad de casi todo: establecer cuotas de producción, desarrollar planes de mercadotecnia, así como rediseñar procesos y productos. Semler entiende que no se puede dar autonomía a los empleados sin proveerlos de experiencia y conocimiento para que ejerzan esa autonomía de manera responsable y eficaz. Los trabajadores reciben capacitación intensiva y todos, hasta el personal de limpieza y los mensajeros, aprenden a leer los balances y flujos de efectivo. Semler dice que tiene el capital, pero no la empresa. La responsabilidad del éxito de la empresa se divide entre todos. Las decisiones de mayor importancia como adquisiciones, se toman por medio del voto de todos los empleados. El voto de Semler tiene la misma importancia que la del portero. Seis ejecutivos se turnan cada seis meses la función de la presidencia. Los empleados estipulan sus propios salarios. El desempeño financiero es un problema de todos. Nadie se puede desentender. Los empleados se pueden convertir en empresarios o satélites que trabajan bajo la protección de la empresa, en el mismo lugar, con su equipo y *know-how* e incluso en competencia contra Semco. El resultado es un menor gasto en salarios y una parte del desarrollo de la empresa es por el éxito de los satélites. La empresa está tan satisfecha con el sistema que quiere convertir a toda la empresa en satélite. Eso significa crear la empresa sin la empresa.

<sup>15</sup> Basado en KIERMAN, Matthew J., *The eleven commandments of 21st century management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1996, pp. 132-135.

El segundo valor esencial de Semco para la autonomía de los empleados es la participación en las ganancias. Inicialmente estipulada en 24%, la participación aumentó a 39% durante la crisis económica, cuando los empleados estuvieron de acuerdo con la reducción de 30% en la remuneración para evitar despidos masivos. Esa repartición de la riqueza fomentó la fidelidad de los empleados. Además, las ventas de los empleados crecieron de 10 800 dólares a 135 mil dólares.

El tercer principio básico de Semco es la necesidad absoluta de compartir las informaciones de la

empresa —todas ellas— con todas las personas de la empresa. Esto significa transparencia total. Los empleados saben quién trabaja en qué, cuánto gana cada uno, cuáles son los costos y las ganancias de la empresa, etc. La idea es que creatividad y productividad sólo pueden surgir en un ambiente de claridad y apertura totales.

La convicción de Semler es que la delegación de autoridad (*empowerment*) no puede existir a medias, así como una mujer no puede estar más o menos embarazada. Todo o nada. El objetivo es crear un modelo en el que todas las personas tomen las decisiones.

## CONCEPTOS CLAVE

Calidad de vida en el trabajo

Dimensiones esenciales del puesto

Diseño clásico

Diseño de puestos

Diseño humanista

Diseño situacional

Enriquecimiento de puestos

Equipos de trabajo

Estados psicológicos

Función

Satisfacción intrínseca

Socialización

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué es la socialización organizacional?
2. Explique la organización como un sistema de funciones.
3. Explique el desempeño de la función y las posibles discrepancias o disonancias.
4. ¿Qué es el diseño de puestos y quién lo hace en la organización?
5. Explique y compare los modelos de diseño de puestos.
6. ¿Cuáles son las dimensiones esenciales en el diseño de un puesto?
7. ¿Cómo se pueden implementar?

8. Explique el enriquecimiento y la aplicación del puesto.

9. ¿Qué es satisfacción intrínseca?

10. ¿Cuáles son los estados psicológicos?

11. ¿Cómo se desarrollan equipos de trabajo?

12. ¿Qué es la calidad de vida en el trabajo?

## EJERCICIO

Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) tenía planeado reestructurar los puestos de su departamento. Asimismo, quería dejar de lado el diseño clásico y humanista y dedicarse a un diseño situacional, que proporcionara motivación intrínseca, elevada satisfacción en el trabajo y desempeño de alta calidad de sus empleados. Quería que el trabajo rutinario y burocrático se sustituyera por uno que aportara variedad, autonomía, significado de la tarea, identificación con la tarea y sobre todo retroalimentación. Quería que las actividades le proporcionaran a su equipo estados psicológicos tales como percibir el trabajo como significativo y con valor, sentirse responsables por los resultados del trabajo realizado y tener conocimiento de dichos resultados. Para esto convocó a todo su personal y solicitó su colaboración para hacer tal tarea, pues quería que todos participaran activamente en la planeación del nuevo esquema. Como su personal no sabía nada de diseño de puestos, Oliveira quería darles algunos ejemplos de tareas combinadas, de formación de unidades naturales de trabajo, de relación directa con el cliente o usuario, de carga vertical, de apertura de canales de retroalimentación y de creación de grupos autónomos. Pero, ¿cómo hacerlo?

# 8



## Descripción y análisis de puestos

---

### Lo que verá en este capítulo

- Descripción de puestos.
- Análisis de puestos.
- Métodos para la descripción y análisis de puestos.
- Etapas del análisis de puestos.
- Objetivos de la descripción y análisis de puestos.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar las etapas para la descripción y análisis de puestos.
  - Discutir los objetivos de la descripción y análisis de puestos.
-

## Target

¿Los puestos son aún necesarios en las organizaciones? Ésta era la pregunta que se hacía Roberto Gómez. Después de todo, la organización había cambiado mucho en los 20 años en que había trabajado en Target, una empresa de aviación comercial. Al principio, todos tenían que ir a la empresa para trabajar. Las labores se desarrollaban en un horario y en un lugar específico. Los clientes acudían a la em-

presa para comprar sus boletos de avión, los cuales eran de papel. Pero todo había cambiado considerablemente. Parte del trabajo es ahora realizado fuera de la empresa por personas que trabajan en sus casas o en empresas y a las que les fueron transfiriendo diversas actividades. Target hace lo indispensable y el trabajo a distancia absorbió parte de las actividades que antes se realizaban en la empresa.

Debido a la división del trabajo y a la consecuente especialización funcional, las necesidades de recursos humanos de la organización —ya sean cualitativas o cuantitativas— se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones *de puestos* proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así, *los puestos* se ocupan de acuerdo con estas descripciones y especificaciones. Quien ocupe el puesto debe tener características personales que sean compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función a desempeñar, o contenido del puesto, queda indicada en la descripción también de éste. Generalmente, la descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido; mientras que las especificaciones proporcionan la percepción que tiene la organización respecto a las características humanas deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

Cuando se estructuran los puestos y se diseñan al margen del departamento de ARH, en la gran mayoría de las organizaciones, es necesario saber cómo fueron estructurados y diseñados por los otros departamentos. En otras palabras, para poder administrar los recursos humanos que se asignan a los puestos, es necesario describir y analizar estos últimos. Cuando dicho diseño se realizó ya hace tiempo, el problema es conocerlo en su totalidad. El mejor camino para eso es la descripción y el análisis de puestos.



### Nota interesante: El concepto de puesto

El concepto de puesto, igual que el concepto de departamento, es un subproducto del modelo burocrático de administración. Es la consecuencia del método cartesiano y de la división del trabajo organizacional que imperó durante casi toda la era industrial. Dentro de la concepción burocrática,

términos tales como puesto o departamento son definitivos, inmutables y permanentes, debido a que no se toman en cuenta los cambios ambientales y la necesidad de adaptación de la organización al mundo de los negocios, razones éstas por las que muchas organizaciones exitosas sustituyen ahora sus departamentos por equipos multifuncionales. ¿Cuál es la razón? Sencilla: flexibilidad, agilidad, integración, coordinación e innovación. En la era de la información, al parecer, el concepto de puesto tiene ya los días contados.

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo

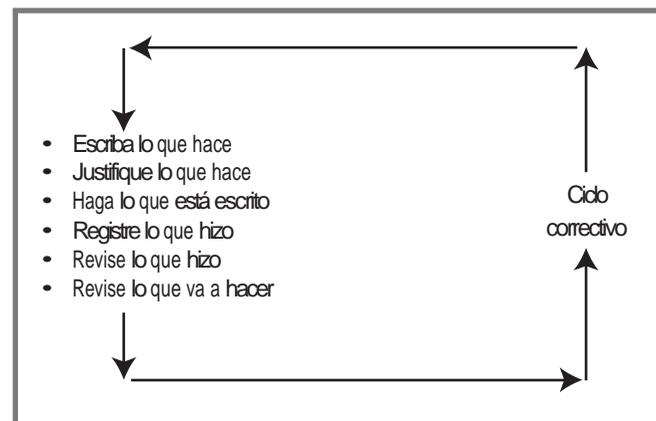


Figura 8.1 Sistema de calidad y mejora continua.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> OAKLAND, John S., *Gerenciamiento de la calidad total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1944, p. 111.

que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

**Nota interesante: ¿Qué es un puesto?**

Un *puesto* "se puede definir como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización".<sup>2</sup>

Básicamente, tareas o responsabilidades "son los elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el ocupante".<sup>3</sup> Las diversas fases del trabajo constituyen el puesto

completo. De este modo, un puesto "es el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama".<sup>4</sup>

En resumen, la descripción de puestos se refiere al contenido de los puestos, es decir, a los aspectos intrínsecos de éstos.

**Análisis de puestos**

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. En otras palabras, una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descrip-

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración:	Fecha de revisión:
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Figura 8.2 Ejemplo de una hoja de descripción del puesto.

<sup>2</sup> CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personal management*, Cincinatti, South Eastern, 1963, p. 79.

<sup>3</sup> LIVY, Bryan, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen and Unwin, 1975, p. 46.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

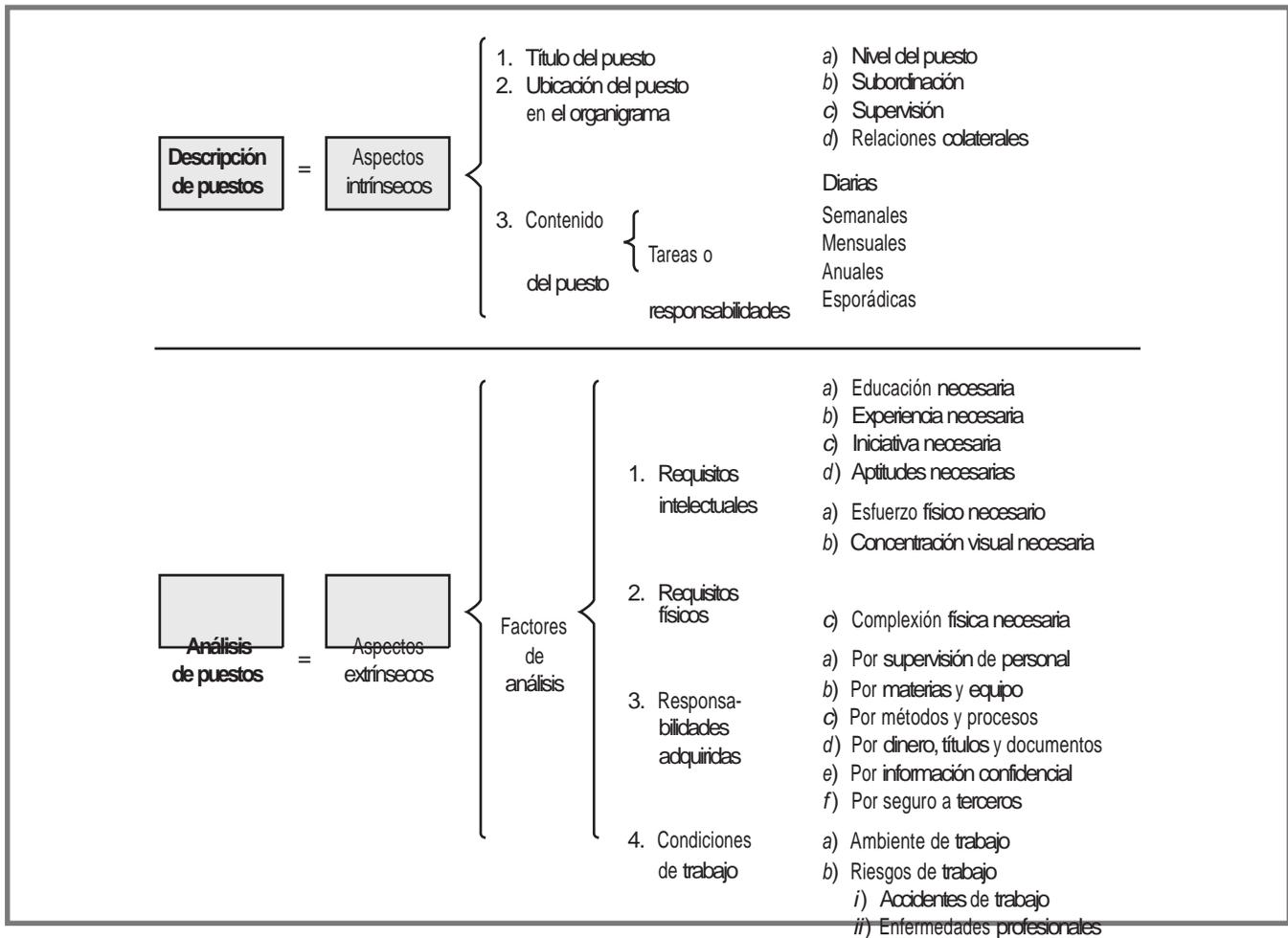


Figura 8.3 Alcance de la descripción y del análisis de puestos.

ción se preocupa por el contenido del puesto (qué es lo que el ocupante hace, cómo lo hace y por qué lo hace), el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. La figura 8.3 muestra el desglose de la descripción y del análisis de puestos.

## La estructura del análisis de puestos

Mientras la descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de éste, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto:

1. Requisitos intelectuales.
2. Requisitos físicos.
3. Responsabilidades que adquiere.
4. Condiciones de trabajo.

Cada uno de estos requisitos se divide en factores de análisis. Más adelante, en el capítulo sobre administración de sueldos y salarios, los factores de análisis se transformarán, mediante un tratamiento estadístico, en factores para la valuación de puestos. Finalmente, los factores de análisis funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los pues-



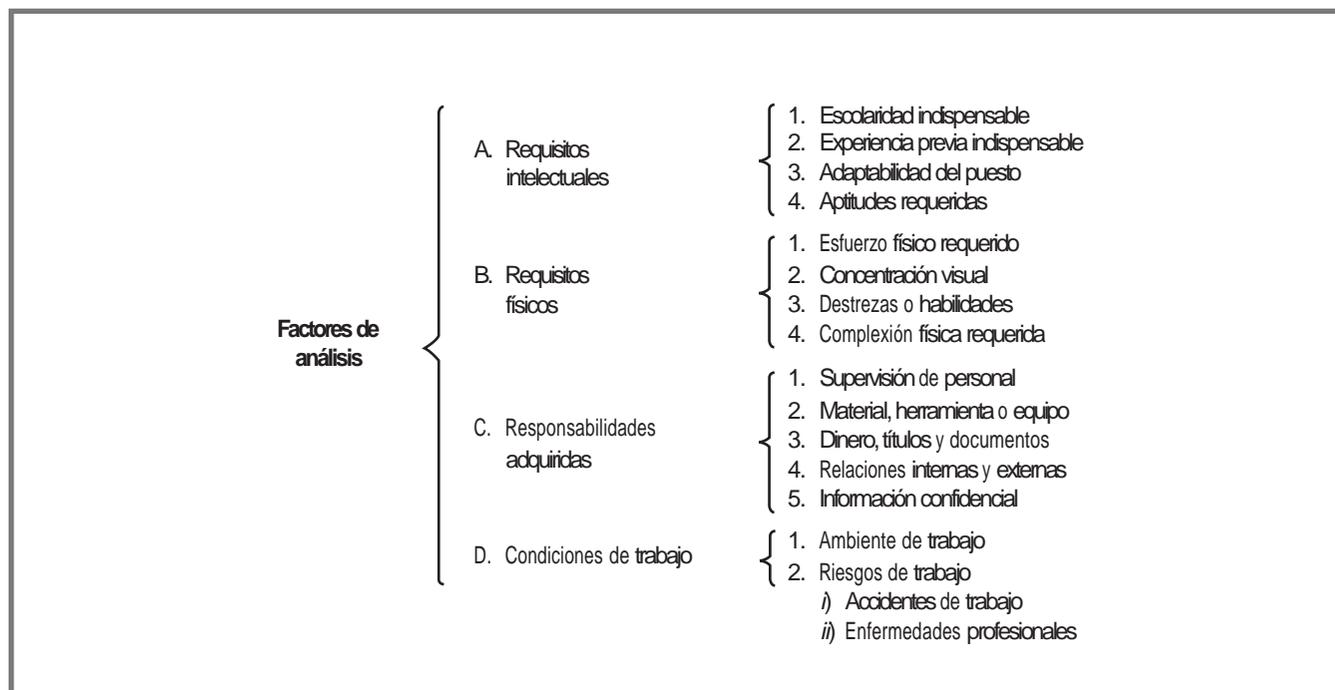


Figura 8.4 Esquema simplificado de los factores de análisis.

tos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos para analizarse, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento y no sólo los factores de análisis que se consideran.

Veamos por separado cada uno de los *factores de análisis*.

### 1. Requisitos intelectuales

Comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto. Entre los requisitos intelectuales están los siguientes factores de análisis:

1. Escolaridad indispensable.
2. Experiencia indispensable.
3. Adaptabilidad al puesto.
4. Iniciativa requerida.
5. Aptitudes requeridas.

### 2. Requisitos físicos

Comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan. Consideran también la com-

plejidad física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de análisis:

1. Esfuerzo físico requerido.
2. Concentración visual.
3. Destrezas o habilidades.
4. Complejidad física requerida.

### 3. Responsabilidades adquiridas

Consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprenden las responsabilidades por:

1. Supervisión del personal.
2. Material, herramientas o equipo.
3. Dinero, títulos o documentos.
4. Relaciones internas o externas.
5. Información confidencial.

#### 4. Condiciones de trabajo

Comprenden las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

1. Ambiente de trabajo.
2. Riesgos de trabajo.
  - a) Accidentes de trabajo.
  - b) Enfermedades profesionales.

Desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos.

#### MÉTODOS PARA LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y el análisis de puestos constituyen una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto es únicamente de línea, mientras que la prestación de los servicios para la recolección y organización de la información es responsabilidad de la función de

<p><b>ALFA, S.A.</b></p> <p><b>Descripción genérica:</b> <i>Redactar en español, mecanografiar en inglés y español, organizar reuniones, coordinar visitas y actualizar archivos.</i></p> <p><b>Descripción del puesto:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recibir, clasificar y distribuir correspondencia (enviar a destinatario), expedientes, informes y documentos anotando su devolución y archivándolos.</li><li>• Preparar correspondencia y textos en español.</li><li>• Devolver documentos y asuntos básicos recibidos, con fines de correspondencia y compilación de informes.</li><li>• Organizar y actualizar archivos de documentos y cartas por lo general confidenciales así como registros en los que se determine su localización, cuando sea necesario, y comunicar compromisos al superior.</li><li>• Prever oportunamente necesidades básicas como: material de oficina, servicios generales, facilidades, requisiciones, pedidos; ocuparse del mantenimiento, actuar en encargos que constituyan detalles de la tarea del superior.</li><li>• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas.</li></ul>
<p><b>ANÁLISIS DEL PUESTO</b></p> <p><b>Requisitos intelectuales</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Escolaridad indispensable:</i> Secundaria, Secretariado o equivalente.</li><li>• <i>Experiencia:</i> 6 a 12 meses de experiencia en taquigrafía y conocimiento de las normas y funciones de la empresa.</li><li>• <i>Aptitudes adicionales:</i> Excelente presentación y amabilidad; discreción y responsabilidad; buena redacción, fluidez oral; memoria para asociar nombres, hechos y fisonomías; capacidad de síntesis y desarrollo; coordinación mental y excelente razonamiento abstracto; noción de tiempo y habilidad para prever y para adaptarse a nuevas situaciones.</li></ul> <p><b>Responsabilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Relaciones:</i> se requiere extrema discreción en asuntos confidenciales y tacto para obtener cooperación; trabajo cuando la frecuencia de relaciones es amplia.</li></ul> <p><b>Condiciones de trabajo</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Ambiente de trabajo:</i> normal de oficina; trabajo en oficinas corporativas.</li></ul>

Figura 8.5 Ejemplo de descripción y análisis de un puesto.

*staff*, representado por el analista de puestos.<sup>5</sup> De este modo, el analista de puestos puede ser un empleado especializado del *staff*, así como el jefe del departamento en el que se encuentra el puesto que va ser descrito y analizado e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser los siguientes:

1. Observación directa.
2. Cuestionario.
3. Entrevista directa.
4. Métodos mixtos.

A continuación se verán por separado cada uno de los métodos para la descripción y análisis de puestos.

## Método de observación directa

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por su eficiencia como por ser históricamente uno de los más antiguos. Su empleo es muy eficaz en estudios de micromovimientos, así como de tiempos y métodos. El análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota en una "hoja de análisis de puestos" los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo. Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácil-

---

<sup>5</sup> El analista de puestos "reúne, analiza y desarrolla datos ocupacionales relacionados con los puestos, los requisitos necesarios para ocuparlos y las características del ocupante, que sirven de base para la asesoría vocacional, la valuación de puestos, la selección de personal y otras prácticas vinculadas con la administración de recursos humanos. Estudia los puestos que se desempeñan en industrias, comercio y en otras organizaciones y redacta descripciones de los elementos de los puestos, así como de los requisitos físicos e intelectuales necesarios en el ocupante. Desarrolla medios para asesorar a trabajadores inexpertos o a los que desean cambiar de puesto, y prepara entrevistas para facilitar la colocación de los trabajadores. Utiliza datos para desarrollar sistemas de valuación de puestos y recomienda cambios en la clasificación de los puestos. Hace organigramas, escribe monografías en las que describe patrones o tendencias de las industrias, desarrolla esquemas de exámenes para medir el conocimiento ocupacional y las habilidades de los trabajadores, realiza investigación". En UNITED STATES EMPLOYMENT SERVICE, *Dictionary of occupational titles*, v. 1, "Definitions of titles", Washington, United States Government Printing Office, 1949, p. 818.

mente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior.

### 1. Características del método de observación directa

- a) La obtención de datos sobre un puesto se hace mediante la observación visual de las actividades del ocupante del puesto, realizada por el analista especializado.
- b) Mientras la participación que tiene el analista en la obtención de los datos es activa, la participación del ocupante es pasiva.

### 2. Ventajas del método de observación directa

- a) Veracidad de los datos obtenidos, en virtud de la unidad de origen (el analista de puestos) y del hecho de que sea ajeno a los intereses de quien realiza el trabajo.
- b) No requiere la paralización del ocupante del puesto.
- c) Método ideal para puestos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (¿qué hace?, ¿cómo lo hace?, ¿para qué lo hace?).

### 3. Desventajas del método de observación directa

- a) Costo elevado, pues para que el método sea completo se requiere un tiempo prolongado en el análisis de puestos.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite la obtención de datos verdaderamente importantes para el análisis.
- c) Contraindicado para puestos que no sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que ese método se emplee en combinación con otros, de manera que el análisis resulte mucho más completo y fiel.

### **Nota interesante: ¿Quién debe hacer la observación?**

El método de observación directa debe realizarlo un analista de puestos o una persona capacitada para ello. En realidad, la observación es típicamente una función de *staff*.

## Método del cuestionario

El análisis se efectúa al solicitar al personal (generalmente a los ocupantes del puesto por analizar o sus jefes o supervisores) que conteste un cuestionario para el análisis del puesto, que responda por escrito todas las indicaciones posibles sobre el puesto, su contenido y sus características.

Si se tratara de un gran número de puestos similares y de naturaleza rutinaria y burocrática, es más económico y rápido hacer un cuestionario que se les distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. Debe ser un cuestionario hecho a la medida que permita obtener las respuestas correctas y una información que pueda ser utilizada. Un requisito de este cuestionario es que se someta primero a uno de los ocupantes y a su supervisor para probar la pertinencia y adecuación de las preguntas, así como para eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, las lagunas o las dudas en las preguntas.

### 1. Características del cuestionario

- a) La obtención de datos sobre un puesto se realiza por medio del llenado de un cuestionario que realiza el ocupante del puesto o su superior para el análisis de puesto.
- b) Mientras la participación del analista de puestos en la obtención de los datos (llenado del cuestionario) es pasiva, la participación del ocupante (quien lo contesta) es activa.

### 2. Ventajas del cuestionario

- a) El cuestionario puede ser contestado, por los ocupantes del puesto o por sus jefes directos, de manera conjunta o secuencial, con ello se obtiene una visión más amplia del contenido y de sus características, además de contar con la participación de varios niveles.
- b) Es el método más económico para el análisis de puestos.
- c) Es el método más completo; el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de los puestos, contestado por ellos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre con los demás métodos para el análisis de puestos.
- d) Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo y las actividades de los ejecutivos.

### 3. Desventajas del cuestionario

- a) El cuestionario está contraindicado para puestos de bajo nivel, en los cuales los ocupantes pueden tener dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige planeación y realización cuidadosa.
- c) Tiende a ser superficial y distorsionado.



### **Nota interesante: ¿Quién debe elaborar y aplicar el cuestionario?**

El cuestionario debe ser elaborado por un analista de puestos en función de los factores de análisis elegidos. Posteriormente, debe ser enviado a los ocupantes o a los gerentes para que lo llenen y devuelvan. Con el cuestionario, el analista de puestos tiene toda la información necesaria sobre cada uno de los puestos de la organización. Se preserva la responsabilidad de línea —del gerente— y también la función de *staff* en términos de la preparación y obtención de los datos.

## Método de la entrevista

El método más flexible y productivo es la entrevista que el analista de puestos le hace al ocupante del puesto. Si la entrevista está bien estructurada, se puede obtener información sobre todos los aspectos del puesto, sobre la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que lo componen y sobre los porqués y cuándo. Se puede desarrollar en relación con las habilidades que se requieren para el puesto, además es posible cruzar informaciones obtenidas de ocupantes de otros puestos similares, verificando las discrepancias en la información; y si es necesario, se pueden realizar consultas al supervisor inmediato para asegurarse de la validez de las declaraciones obtenidas. Garantiza una interacción directa entre analista y empleado, lo que permite la eliminación de dudas y sospechas, especialmente en el caso de empleados difíciles o reacios. Últimamente, es el método preferido entre los responsables de la planeación del análisis de puestos. Se basa en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y de participación.

El método de la entrevista directa consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

### 1. Características de la entrevista directa

- a) La obtención de datos sobre el puesto se hace por medio de una entrevista, con preguntas y respuestas verbales entre el analista y el ocupante del puesto.
- b) La participación es activa, tanto del analista como del ocupante del puesto en la obtención de los datos.

### 2. Ventajas de la entrevista directa

- a) Obtención de los datos del puesto a través de las personas que mejor lo conocen.
- b) Posibilidad de discutir y aclarar todas las dudas.
- c) Es el método de mayor conveniencia y el que proporciona un mayor resultado en el análisis, debido a la obtención estandarizada y racional de los datos.
- d) No tiene contraindicación: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel.

### 3. Desventajas de la entrevista directa

- a) Una entrevista mal dirigida puede llevar a reacciones negativas en el personal, que resultan en una falta de comprensión y no aceptación de sus objetivos.
- b) Posibilidad de una confusión entre opiniones y hechos.
- c) Pérdida de tiempo si el analista de puestos no se prepara bien para esa tarea.
- d) Costo operacional elevado: se necesitan analistas con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante.

#### **Nota interesante: ¿Quién debe emplear la entrevista?**

La entrevista con el ocupante, después con el superior para efectos de confirmación, debe ser realizada por el analista de puestos. La función de *staff*, entrevistar para obtener los datos, y la responsabilidad de línea, proporcionar la información respecto a los puestos, se preservan.

Métodos	Participación	
	del analista	del ocupante
Observación	activa	pasiva
Cuestionario	pasiva	activa
Entrevista	activa	activa

ión en la obtención de datos sobre el puesto.

Fig  
ura  
8.6  
P  
artic  
ipac

### Métodos mixtos

Es evidente que cada uno de los métodos de obtención de información para el análisis del puesto tiene ciertas características, ventajas y desventajas. Para neutralizar las desventajas y sacar el mayor provecho posible de las ventajas, la opción es utilizar métodos mixtos. Éstos son combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los métodos mixtos más utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto, este último llena el cuestionario y después es sometido a una entrevista rápida, con el cuestionario como referencia.
- b) Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior, para ampliar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- d) Observación directa con el ocupante y entrevista con el superior.
- e) Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante.
- f) Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante, entre otros.

En la elección de una de estas combinaciones se deben considerar tanto las particularidades de la empresa como los objetivos del análisis y la descripción de puestos, el personal disponible para la tarea, etcétera.

## Target

Roberto Gómez, el director de RH en Target, quiere analizar y describir los puestos que aún quedan en la empresa. Sin embargo, el presupuesto para gastos es limitado y no puede contratar analistas de pue-

tos para esto. ¿Cómo podrá Roberto desarrollar un programa de descripción de puestos con un mínimo de gastos y un máximo de participación de los ejecutivos y empleados de la empresa?

## ETAPAS EN EL ANÁLISIS DE PUESTOS

De manera resumida, un programa de análisis de puestos comprende las siguientes etapas:

## Etapa de planeación

Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos exige los siguientes pasos:

1. *Determinar los puestos a describir*, analizar e incluir en el programa de análisis, sus características, naturaleza, tipología, etcétera.
2. *Elaborar el organigrama de los puestos* para ubicarlos. Al hacerlo, se tiene la definición de los siguientes aspectos: nivel jerárquico, autoridad, responsabilidad y área de acción.
3. *Elaborar el cronograma de trabajo* para especificar por dónde se empezará con el programa de análisis. Se puede iniciar con los niveles superiores para descender gradualmente a los inferiores, o viceversa, así como en los niveles intermedios, o se puede seguir una secuencia horizontal, por áreas de la empresa.
4. *Elegir el o los métodos de análisis a emplear*. A partir de la naturaleza y de las características de los puestos a analizar, se eligen los métodos de análisis adecuados. En general se utilizan varios métodos, pues es difícil que los puestos presenten naturaleza y características similares. El método elegido será el que presente más ventajas, o por lo menos las menores desventajas en función de los puestos a analizar.
5. *Seleccionar los factores de análisis* que se utilizarán en el estudio de los puestos, lo cual se hace con base en dos criterios conjuntos:
  - a) *Criterio de la generalidad*: los factores de análisis deben estar presentes en la totalidad o por lo me-

nos en 75% de los puestos a estudiar, para que se puedan comparar las características ideales de los ocupantes. Con un porcentaje menor, el factor se vuelve ausente y deja de ser un instrumento de comparación adecuado.

- b) *Criterio de la variedad o discriminación*: los factores de análisis deben variar de acuerdo al puesto. Es decir, no pueden ser constantes ni uniformes. El factor escolaridad necesaria, por ejemplo, atiende al criterio de la generalidad, —todos los puestos exigen cierto nivel de escolaridad o de instrucción—, y también al criterio de la variedad —todos los puestos exigen una escolaridad diferente, desde primaria incompleta hasta estudios profesionales—.

Para atender al *criterio de generalidad*, los puestos se suelen dividir en varios sistemas: puestos de *supervisión*, *obreros*, *trabajadores por hora*, etc., porque son pocos los factores de análisis que consiguen atender una amplia gama de características de los puestos.

6. *Dimensionar los factores de análisis*, es decir, determinar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (o mínimo) y el límite superior (o máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona para adaptar o ajustarlo como instrumento de medición al objetivo que se pretende medir. En el fondo, los factores de análisis constituyen un conjunto de elementos de medición para estudiar un puesto. Se hace necesario dimensionarlos para establecer qué segmentos de su totalidad servirán para analizar determinado conjunto de puestos. El factor de análisis educación básica necesaria, por ejemplo, cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener como límite inferior (alfabetización) y como límite superior (educación primaria completa), límites que serán diferentes cuando se

apliquen a puestos de supervisión. En este caso, para puestos de supervisión, el límite inferior y el superior son bastantes más elevados.

7. *Graduar los factores de análisis*, es decir, transformar cada factor de una variable continua (que puede asumir cualquier valor dentro de su intervalo o amplitud de variación) en una variable discreta o discontinua (que sólo puede asumir determinados valores que representan segmentos o franjas dentro de su amplitud o intervalo de variación). Los factores de análisis se gradúan para facilitar y simplificar su empleo. Por lo general el número de grados en los factores de análisis es cuatro, cinco o seis grados. Así, cada factor en lugar de asumir un número infinito de valores continuos, tendrá sólo cuatro, cinco o seis grados de variación.

## Etapa de preparación

Es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

1. Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos, que conformarán el equipo de trabajo.
2. Preparación del material de trabajo (formularios, impresos, materiales, etcétera).
3. Preparación del ambiente (aclara a la dirección, gerencia, supervisores y a todo el personal involucrado en el programa de análisis de puestos).
4. Obtención de datos previos (nombres de los ocupantes de los puestos que se van a analizar, relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación.

### **Nota interesante: Etapas de planeación y preparación**

Estas dos etapas son función de *staff* predominantemente. El analista de puestos —o el que haga las veces de analista de puesto— debe planear y preparar todo el material para la obtención de la información sobre los puestos a ser descritos y analizados.

## Etapa de realización

Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

1. Obtención de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato).
2. Selección de los datos obtenidos.
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos.
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique.
5. Redacción definitiva del análisis del puesto.
6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y remuneraciones, ante el ejecutivo o ante el departamento responsable de su oficialización en la empresa).

### **Nota interesante: La etapa de realización**

En la etapa de realización se observa la función de *staff* (obtener la información por medio de la metodología empleada) y la responsabilidad de línea (proporcionar la información también por medio de la metodología empleada).

## OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

Los usos que se le dan a los resultados del análisis de puestos son muchos: reclutamiento y selección de personal, identificación de las necesidades de capacitación, definición de programas de capacitación, planeación de la fuerza de trabajo, valuación de los puestos, proyecto de equipamiento y métodos de trabajo, etc. Casi todas las actividades de recursos humanos se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos.

En realidad, los objetivos de la descripción y análisis de puestos son muchos, ya que los puestos constituyen la base de cualquier programa de RH. Los objetivos principales son:

1. Obtener apoyo económico para la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de

## Target

Roberto Gómez quiere ir más allá de lo convencional. Su idea es transformar la estructura organizacional mediante la remodelación de los puestos. La estrategia que pretende seguir es la siguiente:

1. Empezar por el enriquecimiento de los puestos para flexibilizar su estructura y adecuarlos continuamente a las características individuales de los ocupantes.

2. Definir las competencias esenciales de la empresa (*core business*) y de cada una de sus áreas principales —de soporte y de operación—.
3. Revisar las competencias que disponen actualmente los empleados.
4. Crear equipos multifuncionales y multicompetencias para dinamizar la organización.

¿Cómo puede Roberto presentar su estrategia a la dirección de la organización?

obra, dónde se debe reclutar, etc., que es la base para el *reclutamiento del personal*.

2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, con lo cual se aplicará la batería adecuada de exámenes, que es la base para la *selección del personal*.
3. Obtener el material necesario para el contenido de los programas de capacitación, que es la base para la *capacitación de personal*.
4. Determinar, mediante la valuación y clasificación de puestos, los niveles salariales de acuerdo con la importancia relativa de los puestos dentro de la organización y del nivel de los salarios en el mercado de trabajo, que es la base de la *administración de sueldos y salarios*.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la *evaluación del desempeño* y del mérito funcional.
6. *Servir de guía* tanto al supervisor en el trabajo con sus subordinados, como al empleado en el desempeño de sus funciones.
7. Proporcionar información para la *higiene y seguridad industrial*, con objeto de minimizar la insalubridad y el peligro en determinados puestos.



### Recuerde: ¿Existen organizaciones sin puestos?

En realidad, el concepto de puesto se relaciona con la estabilidad y lo permanente en las organizaciones. En el mundo actual, en el que todo cambia y las organizaciones se les obliga a cambiar para poder sobrevivir —de ser posible a anticiparse a los cambios externos—, los puestos también necesitan cambiar constantemente. A esto se debe la necesi-

dad de modernizar el concepto de puesto y hacerlo dinámico. Por ello se requiere una remodelación constante de los puestos. ¿Quién debe de ocuparse de esto? Si se dice que el área de RH, entonces lo que se intenta es centralizar una actividad que esa área jamás podrá conocer con detalle. Entonces, ¿quién debe de ocuparse de esto? Cada una de las personas que se encuentran en un puesto. Con la ayuda de su gerente y de la ARH. ¿Y la respuesta a la pregunta inicial? La respuesta es positiva: muchas de las organizaciones exitosas abandonan paulatinamente el concepto de puesto y cambian al concepto de trabajo en equipo. ¡La delegación de autoridad (*empowerment*) al máximo!

## RESUMEN

Mientras los puestos son diseñados por los demás departamentos, la ARH necesita describirlos y analizarlos para saber cuáles son las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener sus ocupantes, para administrarlos mejor. Con la finalidad de enriquecer el conocimiento de las exigencias que los puestos imponen a sus ocupantes, el análisis de puestos se basa, por lo general, en cuatro factores: requisitos intelectuales, requisitos físicos, responsabilidades adquiridas y condiciones de trabajo. Los métodos para el análisis de puestos son: observación, entrevista, cuestionarios y métodos mixtos. El análisis de puestos se realiza por lo general en tres etapas: planeación, preparación y realización. En el pasado, la descripción y el análisis de puestos representaba la base fundamental para toda acción de la ARH, ya que permitía obtener los apoyos económicos para el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, la administración de sueldos y

<b>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO</b>	
<b>Título:</b> <i>Pintor de mantenimiento</i>	<b>División:</b> <i>Industrial</i>
<b>Descripción genérica:</b> Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar las superficies antes de pintarlas, esto es rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.</li> <li>• Preparar la pintura a utilizar, con mezclas de otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes a pintar haciendo movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen, como preparación a la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.</li> <li>• Mediante el uso de pinceles, brochas, escobas, etc., pintar manualmente las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.</li> <li>• Dar mantenimiento a todo el equipo utilizado: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas empleando solventes y gas.</li> <li>• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las ya descritas.</li> </ul>	
<b>ANÁLISIS DE PUESTO</b>	
a) <b>Requisitos intelectuales</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Escolaridad:</b> Primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.</li> <li>• <b>Experiencia:</b> por lo menos de un año; periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.</li> <li>• <b>Aptitudes:</b> Inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.</li> </ul>	
b) <b>Requisitos físicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Esfuerzo físico:</b> Movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.</li> </ul>	
c) <b>Responsabilidades adquiridas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Patrimonio:</b> Puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.</li> </ul>	
d) <b>Condiciones de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ambiente:</b> Condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).</li> <li>• <b>Seguridad:</b> Situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.</li> </ul>	

Figura 8.7 Ejemplo de descripción y análisis de un puesto por hora.

salarios, la evaluación del desempeño, la higiene y seguridad en el trabajo, además de informar al supervisor o al gerente de línea sobre el contenido y especificacio-

nes de los puestos de su área, ya que la descripción y el análisis de puestos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*.

## CASO

### Chrysler Corporation

Hablar de delegación de autoridad (*empowerment*) en empresas del ramo automovilístico es como un chiste de humor negro. En general, estas empresas son muy tradicionalistas y conservadoras. Sin embargo, el éxito reciente de Chrysler se debió a la delegación de autoridad (*empowerment*), algo totalmente desconocido en la empresa en los años anteriores.

La historia de Chrysler es una larga sucesión de altas y bajas. Lee Iacocca, con su espíritu emprendedor y duro la sacó de una profunda crisis. Pero esa recuperación duró poco. Al final de la década de 1980 las ganancias ya declinaban nuevamente. Para su supervivencia la empresa dependía de las minivans y de los jeeps que habían heredado de American Motors en 1987. El segmento principal del mercado de Chrysler lo conformaban estadounidenses de clase media, devotos de Iacocca. Pero eran pocos. Después de intentos de diversificación —para convertirse en un conglomerado tecnológico y aeroespacial, sin éxito— y de globalización por medio de una fusión —que no llegó a persuadir a la Fiat italiana—, Chrysler decidió reducir en un tercio su capacidad y en la misma proporción su personal de cuello blanco. En 1991, tuvo pérdidas por 538 millones de dólares y dejó de ser un serio competidor dentro de la industria automovilística.

Cuando en 1992 Iacocca se retiró del puesto de presidente de Chrysler, su estilo de administración rígido y autocrático se fue con él. Iacocca siempre dijo que su guía era Henry Ford II, un autócrata corporativo al estilo antiguo. El nuevo presidente de la empresa, Robert Eaton, que provenía de GM de Europa, tenía una mentalidad totalmente diferente. Su objetivo era crear una empresa en la que el trabajo en equipo y la delegación de autoridad (*empowerment*) fueran más que simples modismos. Eaton es una especie de capacitador capaz de construir consenso en la organización.

Eaton analizó los movimientos ondulatorios de la empresa desde su formación y trató de entender qué ocurría. Para apoyar los esfuerzos de los gerentes creó dos puestos nuevos de vicepresidencia: uno (externo) para satisfacer al cliente y otro (interno) para tener una mejora continua. Trató de proporcionar a los gerentes las herramientas y la autoridad neces-

rias para hacer resurgir la empresa. Formó un equipo de sistemas de producción en el que los integrantes viajaban por todo el mundo para conocer y estudiar medios de mejorar y perfeccionar la fabricación. Implementó un “equipo de comportamiento de los gerentes” destinado a enseñarle a los dirigentes a ser más accesibles, alentar a sus subordinados para que hablen, escucharlos cuando hablen e incluso a mirar a sus subordinados a los ojos al hablar con ellos. Eso era una enorme novedad. El apoyo recibido de arriba permitió que los gerentes aceleraran sus esfuerzos de cambio. Surgieron los “equipos de plataforma con autonomía”, un nuevo concepto basado en los equipos multifuncionales que ya existían en Japón. La idea consistía en reunir a todos —desde marketing hasta producción— para eliminar fallas en los proyectos, acelerar el desarrollo del producto y reducir los costos. Cada equipo se integraba por todas las personas y habilidades necesarias para transformar el vehículo, de un simple concepto, en un producto de mercado. Proyectistas, ingenieros, fabricantes, especialistas de compras y abastecimiento, comerciantes, financiadores y proveedores. Todos juntos. En ese encauce de equipo llevó a un cambio total en la manera de desarrollar los productos, muy diferente a la empleada anteriormente. En el enfoque de equipos de plataforma, se tiene el desarrollo simultáneo de todas las partes del vehículo. Cada equipo es administrado como una pequeña empresa automotriz o como un equipo de Fórmula 1, muy pequeño e informal. Todos los miembros del equipo se concentran no sólo en las piezas, sino en todo el vehículo completo. Los flujos de comunicación son simultáneos y bilaterales, no secuenciales y unilaterales. Los líderes y los miembros tienen autonomía para tomar decisiones y son responsables de los objetivos de la empresa. Uno de los principales resultados de los equipos autónomos fue el Chrysler Neon. En las primeras etapas del desarrollo, los líderes pidieron ayuda a aliados no tradicionales, como a los proveedores y a los sindicatos. Los empleados de línea contribuyeron al proyecto con más de cuatro mil propuestas. Los resultados sobrepasaron todas las expectativas. Los japoneses se dieron cuenta. Toyota hizo un *tanji kai*. Es decir, desmontar totalmente el Chrysler Neon: centenas

de ingenieros desmontaron el vehículo pieza por pieza para analizar cuidadosamente su construcción de bajo costo. El último gran ejercicio de desmontaje que había hecho Toyota era de los modelos de Mercedes-Benz, cuando Toyota se preparaba para lanzar su primer modelo de lujo el Lexus. Mientras Toyota y Nissan necesitaban cinco piezas para formar un componente, el Chrysler Neón necesitaba sólo tres.

Eso significó un elogio japonés. El presidente de Chrysler Corporation, Robert Lutz, explica la delegación de autoridad (*empowerment*): se debe eliminar esa línea divisoria entre las personas que implementan, las que crean y las que mantienen. Es nuestra obligación hacer que todos tengan libertad para innovar, inventar y, sobre todo, para hacer que las cosas funcionen.

## CONCEPTOS CLAVE

Análisis de puestos  
Cuestionario  
Descripción de puestos  
Entrevista  
Factores de análisis  
Métodos mixtos  
Observación directa  
Puesto  
Requisitos del puesto

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las nociones fundamentales en el concepto de puesto?
2. Explique lo que es la descripción y análisis de puestos.
3. Explique la estructura del análisis de puestos.
4. Explique las características, ventajas y desventajas de la observación directa.
5. Explique las características, ventajas y desventajas del método de la entrevista.
6. Explique las características, ventajas y desventajas del método del cuestionario.
7. Explique los posibles métodos mixtos.
8. Explique las etapas en el análisis de puestos.
9. ¿Cuáles son los objetivos de la descripción y análisis de puestos?

## EJERCICIO

A pesar de tener cerca de 1 400 empleados —y haber llegado a un máximo de 1 900 empleados—, Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) aún no contaba con un registro de sus puestos. En otras palabras, Mesarisa aún no había descrito y analizado los puestos de los empleados por hora y de los empleados por mes. Tampoco de los supervisores, jefes y gerentes. Alberto Oliveira, el GRH de la empresa, pensaba que era el momento de iniciar un trabajo de tal dimensión. Su posición e imagen ante la dirección eran excelentes y necesitaba hacer que las políticas y prácticas de RH tuvieran un fundamento realista. Sin embargo en su *staff* no contaba con personal preparado ni podía buscar nuevos empleados o especialistas debido a las limitaciones económicas de la empresa. De espíritu abierto y liberal, Oliveira pensaba que describir y analizar los puestos era un responsabilidad de línea de cada uno de los jefes o supervisores, ya que seguramente él podría proporcionar una función de *staff* con asesoría y supervisión en la realización de ese trabajo. Sin embargo, lo difícil era hacer que todos compartieran esa idea y adoctrinar a toda la organización para poder empezar con el trabajo: un amplio programa de descripción y análisis de los puestos de la empresa.

Un comienzo interesante podía ser vender la idea al director presidente, de constituir una Comisión de descripción y análisis de puestos, que seguramente la aprobaría si era totalmente coordinada por Oliveira. Otra idea era hacer que la Comisión examinara y aprobara todas las etapas de la descripción y análisis de los puestos de toda la empresa. Una idea más, consistía en dividir los puestos en tres categorías: puestos por hora (que abarcara empleados no calificados, empleados calificados y empleados especializados), puestos por mes (en la fábrica o en las oficinas centrales) y ejecutivos de nivel administrativo (que abarcara supervisores, jefes y gerentes). Para cada una de las categorías habría una me-

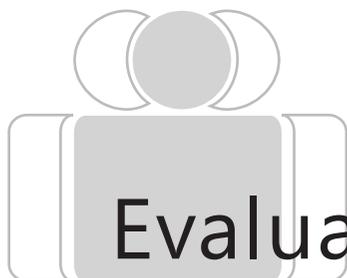
Metodología específica para la obtención de información, para el tratamiento de la misma y con una clara participación del personal de línea.

Alberto Oliveira estaba entusiasmado, pero al mismo tiempo nervioso.

Como ejecutivo del *staff*, necesitaba presentar un plan detallado sobre el desarrollo del programa de descripción y análisis de puestos, decir cómo conformar la

Comisión y, sobre todo, cómo coordinar un trabajo tan extenso con tan pocos subordinados disponibles. Además necesitaba trabajar la información obtenida de la descripción y análisis de puestos con las diversas áreas o secciones de su departamento, como recursos humanos, selección, capacitación, higiene y seguridad, administración de sueldos y salarios, evaluación del desempeño, etc. ¿Cómo puede hacer esto?

# 9



## Evaluación del desempeño

---

### Lo que verá en este capítulo

- Qué es la evaluación del desempeño.
- La responsabilidad de la evaluación del desempeño.
- Objetivos de la evaluación del desempeño.
- Beneficios de la evaluación del desempeño.
- Métodos tradicionales de la evaluación del desempeño.
- Nuevas tendencias de la evaluación del desempeño.
- Entrevista de la evaluación del desempeño.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los pros y los contras de la evaluación del desempeño.
  - Indicar cómo se construye un proceso, dinámico y flexible de la evaluación del desempeño.
  - Señalar las nuevas perspectivas de la evaluación del desempeño.
-

## Fábrica Textil Catalina

Todos los ejecutivos de la Fábrica Textil Catalina reprueban la evaluación del desempeño. Piensan que el proceso es complicado, tardado y que no conduce a nada. Además, en lugar de mejorar las relaciones entre los ejecutivos y los subordinados, inevitablemente crea fricciones, conflictos y sinsabores. No obstante, todos los ejecutivos, sin excepción alguna, consideran que la evaluación del desempeño

es un proceso fundamental para mejorar y para que la organización alcance mayores niveles de competitividad. Éste es el diagnóstico que Elisa Méndez presentó al presidente de Fábrica Textil Catalina, pues quería demostrarle que era necesario cambiar el proceso de evaluación del desempeño que la organización había empleado tradicionalmente.

Vivimos en un mundo en el cual siempre estamos evaluando el desempeño de las cosas, de los objetos y de las personas que nos rodean. Queremos saber hasta dónde llega el volumen del equipo de sonido que hemos comprado, a cuánta velocidad corre nuestro automóvil en una autopista, cómo reaccionan nuestros amigos ante determinadas situaciones difíciles en las que nos hemos metido, cómo va el rendimiento de nuestra cuenta de ahorro en relación con otras inversiones, cómo marchan las acciones en la bolsa de valores, qué resultados obtiene nuestra empresa, cómo se comporta nuestra novia en momentos difíciles y cosas por el estilo. La evaluación del desempeño es un hecho común y corriente en nuestras vidas, y también en la de las organizaciones.



### **Nota interesante: La historia de la evaluación del desempeño**

Las prácticas de la *evaluación del desempeño* no son nuevas. Desde que una persona empleó a otra, el trabajo de ésta fue evaluado en función de la relación costo-beneficio. Los sistemas formales de evaluación tampoco son recientes. En plena Edad Media, la Compañía de Jesús, fundada por San Ignacio de Loyola, ya utilizaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de cada uno de los jesuitas que predicaban la religión por todo el mundo, en una época en la cual los navíos de vela eran la única forma de transporte y de comunicación. El sistema estaba compuesto por clasificaciones que los miembros de la orden preparaban de sí mismos, por medio de informes que cada superior elaboraba respecto a las actividades de sus subordinados y por informes especiales que desarrollaba todo jesuita que considerara que tenía información sobre su propio desempeño o el de sus colegas y que, de lo contrario, ésta le resultaría inaccesible al superior. Mucho tiempo después, alrededor de 1842, el servicio público de Estados Unidos implantó un sistema de

informes anuales para evaluar el desempeño de sus trabajadores. En 1880, el ejército estadounidense adoptó el mismo sistema y, en 1918, la General Motors desarrolló un sistema para evaluar a sus ejecutivos. Sin embargo, no fue sino hasta después de la Segunda Guerra Mundial que los sistemas de evaluación del desempeño empezaron a proliferar en las organizaciones. No obstante, el interés se dirigía exclusivamente hacia la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la organización. A principios del siglo xx, la *Escuela de la Administración Científica* propició un fuerte avance de la teoría de la administración que, con su propósito de aprovechar la capacidad óptima de la máquina, dimensionó en paralelo el trabajo del hombre y calculó con precisión el rendimiento potencial, el ritmo de operación, la necesidad de lubricación, el consumo de energía y el tipo de ambiente físico exigido para su funcionamiento. Sin embargo, la importancia puesta en el equipamiento y el consiguiente planteamiento mecanicista de la administración no resolvieron el problema de aumentar la eficiencia de la organización. Así, el hombre, en forma de un "aprieta botones", era visto como un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable, dado que se consideraba que era motivado tan sólo por objetivos salariales y económicos. Con el transcurso del tiempo, se comprobó que las organizaciones habían conseguido resolver los problemas relacionados con la primera variable (la máquina), pero no se había logrado ningún progreso en la segunda variable: el hombre. La eficiencia de las organizaciones seguía siendo una buena intención.

Con la *Escuela de las Relaciones Humanas* vino una revisión total del planteamiento y, así, el interés principal de los administradores se desligó de las máquinas y se enfocó hacia el hombre. Con el advenimiento de las nuevas teorías de la admi-

nistración, las mismas cuestiones que habían sido planteadas respecto a la máquina fueron transferidas a las personas. ¿Cómo conocer y medir el potencial de las personas? ¿Cómo conseguir que aprovechen todo ese potencial? ¿Cuál es la fuerza básica que impulsa su energía hacia la acción? Estas interrogantes dieron lugar a infinidad de respuestas y provocaron el surgimiento de técnicas administrativas capaces de crear las condiciones para que el desempeño humano en las organizaciones mejorara efectivamente, así como toda una avalancha de teorías respecto a la motivación para el trabajo. Toda la secuencia posterior de teorías de la administración y la organización que fueron surgiendo tuvo un efecto contundente: la importancia del ser humano en las organizaciones y su papel para dar dinamismo a los demás recursos de la organización. Sin embargo, no se podía dejar ese papel a la suerte. No sólo era necesario plantear y poner en funcionamiento el desempeño humano, sino también había que evaluarlo y orientarlo hacia determinados objetivos comunes.

### ¿QUÉ ES LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO?

Nuestro interés particular no está en el desempeño en general, sino, específicamente, en el desempeño en un puesto, o sea, en el comportamiento de la persona que

lo ocupa. Este desempeño es situacional. Varía de una persona a otra y depende de innumerables factores condicionantes que influyen mucho en él. El valor de las recompensas y la percepción de que éstas dependen del afán personal determinan la magnitud del esfuerzo que el individuo esté dispuesto a hacer. Es una relación perfecta de costo beneficio. A su vez, el esfuerzo individual depende de las habilidades y las capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. Así, el desempeño en el puesto está en función de todas aquellas variables que lo condicionan notoriamente.

La *evaluación del desempeño* es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda *evaluación* es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La *evaluación* de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como *evaluación del desempeño*, *evaluación de méritos*, *evaluación de los empleados*, *informes de avance*, *evaluación de la eficiencia en las funciones*, etc.<sup>2</sup> Algunos de estos conceptos son intercambiables. En resumen, la *evaluación del desempeño* es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta continuidad. Además, la evaluación del desempeño representa una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa. Es

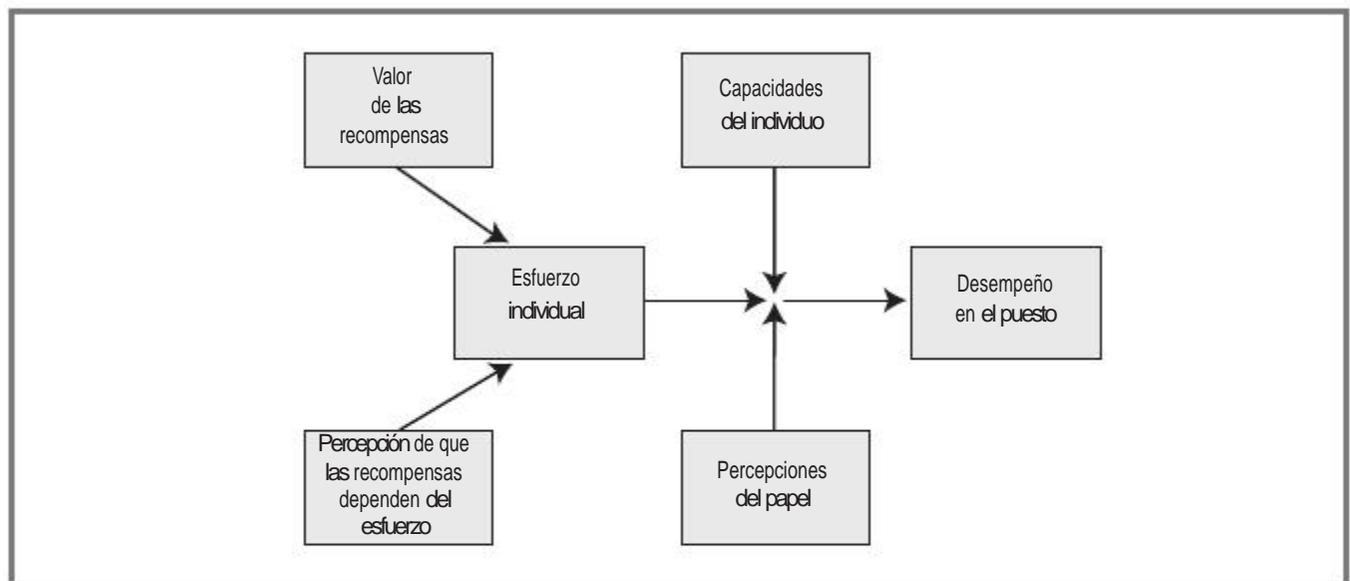


Figura 9.1 Factores que afectan el desempeño en el puesto.<sup>1</sup>

1 LAWLER III, Edward E. y Lyman PORTER, "Antecedent attitudes of effective managerial performance", en VROOM, Victor y Edward L. (eds.), *Management and Motivation*, Middlesex, Penguin, 1973, p. 256.

2 En inglés también recibe diferentes nombres, como *merit rating*, *personnel review*, *personnel appraisal*, *merit evaluation*, *employee appraisal*, *performance appraisal*, *employee rating*, *progress report*, *performance evaluation*, etcétera.

un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc. Esto depende de los tipos de problemas identificados, la *evaluación del desempeño* servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.



### **Recuerde: El empleo adecuado de la evaluación del desempeño**

Los primeros pasos del encargado de la función de administración de recursos humanos dirigidos a implantar la evaluación del desempeño deben ser:

1. Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
2. Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo.
3. Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
4. Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
5. Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
6. Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

### **RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

De acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Cada una de estas seis alternativas implica una filosofía de acción.

#### **a) El gerente**

En casi todas las organizaciones, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con

asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal evaluación. Como el gerente o el supervisor no cuentan con conocimientos especializados para proyectar, mantener y desarrollar un plan sistemático de evaluación de las personas, el área encargada de la administración de las personas desempeña una función de *staff* y se encarga de instituir, dar seguimiento y controlar el sistema, si bien cada jefe conserva su autoridad de línea y evalúa el trabajo de los subordinados por medio del esquema que marca el sistema. En tiempos modernos, esta forma de trabajar ha proporcionado mayor libertad y flexibilidad para que cada gerente sea, en realidad, el administrador de su personal.

#### **b) La propia persona**

En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.

#### **c) El individuo y el gerente**

Actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados. Ahora, la APO es, en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. *Formulación de objetivos mediante consenso.* Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente, mediante una auténtica negociación entre ambos para poder llegar a un consenso. Los objetivos no deben ser impuestos, sino establecidos mediante un consenso. Cuando se alcanzan esos objetivos, la empresa debe obtener un beneficio y el evaluado, sin duda, debe recibir una parte directa del mismo, como un premio o en forma de remuneración variable. Independientemente de la forma, el incentivo debe ser fuerte y convincente para provocar y mantener algún tipo de comportamiento.

2. *Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente.* En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados. El evaluado siempre debe aceptar plenamente los objetivos y es necesario que acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos. Ésta es una condición *sine qua non* del sistema.
3. *Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos.* Una vez que se han definido los objetivos mediante consenso y que se ha obtenido el compromiso personal, el paso siguiente será obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente. Sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán quimeras. Esos recursos y medios pueden ser materiales (como equipamientos, máquinas, etc.), humanos (equipo de trabajo, etc.) o también inversiones personales en la capacitación y el desarrollo profesional del evaluado. Representan una forma de costo por alcanzar los objetivos deseados.
4. *Desempeño.* Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados. El aspecto principal del sistema reside en este punto. El desempeño constituye la estrategia individual para alcanzar los objetivos pretendidos.
5. *Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados.* Se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso. La medición de los resultados, al igual que los objetivos, debe tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables y, al mismo tiempo, que proporcionen una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y cómo se encuentra el esfuerzo del evaluado.
6. *Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta.* Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación, con el objeto de reducir la discordancia y de incrementar la consistencia. Éste es uno de los aspectos más importantes del sistema: el evaluado debe saber cómo está marchando para poder establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.



### **Nota interesante: Cambiar el pasado por el futuro**

Con esta concepción, la evaluación del desempeño no comienza por la apreciación del pasado, sino por la preparación para el futuro. Está más orientada a la planeación del desempeño futuro que a juzgar el desempeño pasado. Esto no se limita sólo

a ello, sino que también procura orientar el desempeño hacia los fines previamente negociados y establecidos, con base en todos los recursos necesarios para su adecuada consecución, con mediciones adecuadas y comparativas y, sobre todo, con la solidez proporcionada por la retroalimentación y la evaluación continua. Es lo mejor para asegurar un desempeño conforme a las necesidades de la organización y a los objetivos del plan de vida y carrera del evaluado.

#### **d) El equipo de trabajo**

Otra alternativa sería pedir al propio equipo de trabajo que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.

#### **e) El área de recursos humanos**

Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización. Cada gerente proporciona información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área encargada de la administración de recursos humanos. Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas en el sistema. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

#### **f) La comisión de evaluación**

En algunas organizaciones, la evaluación del desempeño es responsabilidad de una comisión designada para tal efecto. Se trata de una evaluación colectiva hecha por un grupo de personas. La comisión generalmente incluye a personas que pertenecen a diversas áreas o departamentos y está formada por miembros permanentes y transitorios. Los miembros permanentes y estables (como el presidente de la organización o su representante, el dirigente del área encargada de la administración de recursos humanos y el especialista en evaluación del desempeño) participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en mantener el equilibrio de los juicios,

el cumplimiento de las normas y la permanencia del sistema. Los miembros transitorios son el gerente de cada evaluado y su superior. A pesar de la evidente distribución de fuerzas, esta alternativa también es criticada por centralizadora y por su espíritu de enjuiciamiento, y no de orientación y de mejora continua del desempeño. Recibe las mismas críticas que el caso anterior.

Actualmente existe la tendencia a depositar la responsabilidad de la evaluación del desempeño en manos del propio individuo, con la participación de la gerencia para establecer los objetivos que serán alcanzados en forma de consenso.

### g) Evaluación de 360°

La evaluación del desempeño de 360° se refiere al contexto general que envuelve a cada persona. Se trata de una evaluación hecha, en forma circular, por todos los elementos que tienen algún tipo de interacción con el evaluado. Participan en ella el superior, los colegas y/o compañeros de trabajo, los subordinados, los clientes internos y los externos, los proveedores y todas las personas que giran en torno al evaluado con un alcance de 360°. Es una forma más rica de evaluación porque la información que proporciona viene de todos lados. La evaluación de 360° ofrece condiciones para que el administrador se adapte y se ajuste a las muy distintas demandas que recibe de su contexto laboral o de sus diferentes asociados. No obstante, el evaluado se encuentra en una pasarela bajo la vista de todos, situación que no es nada fácil. Si no estuviera bien preparado o si no tuviera una mente abierta y receptiva para este tipo de evaluación amplia y envolvente, el evaluado podría ser muy vulnerable.



### Nota interesante: Los pros y los contras de la evaluación del desempeño de 360°

#### Pros

- El sistema es más amplio y las evaluaciones provienen de muchas perspectivas.
- La información tiene mejor calidad. La calidad de los evaluadores es más importante que la calidad misma.
- Complementa las iniciativas de calidad total y le da importancia a los clientes internos/externos y al equipo.
- Como la retroalimentación proviene de varios evaluadores, puede haber preconcepciones y prejuicios.
- La retroalimentación proporcionada por los compañeros de trabajo y terceros puede aumentar el desarrollo personal del evaluado.

#### Contras

- El sistema es administrativamente complejo porque debe combinar todas las evaluaciones.
- La retroalimentación puede intimidar al evaluado y provocar resentimientos.
- Puede involucrar evaluaciones diferentes y encontradas debido a los diversos puntos de vista.
- El sistema requiere de capacitación para poder funcionar debidamente.
- Las personas la pueden tomar a juego o se pueden coludir, invalidando así la evaluación de otras.

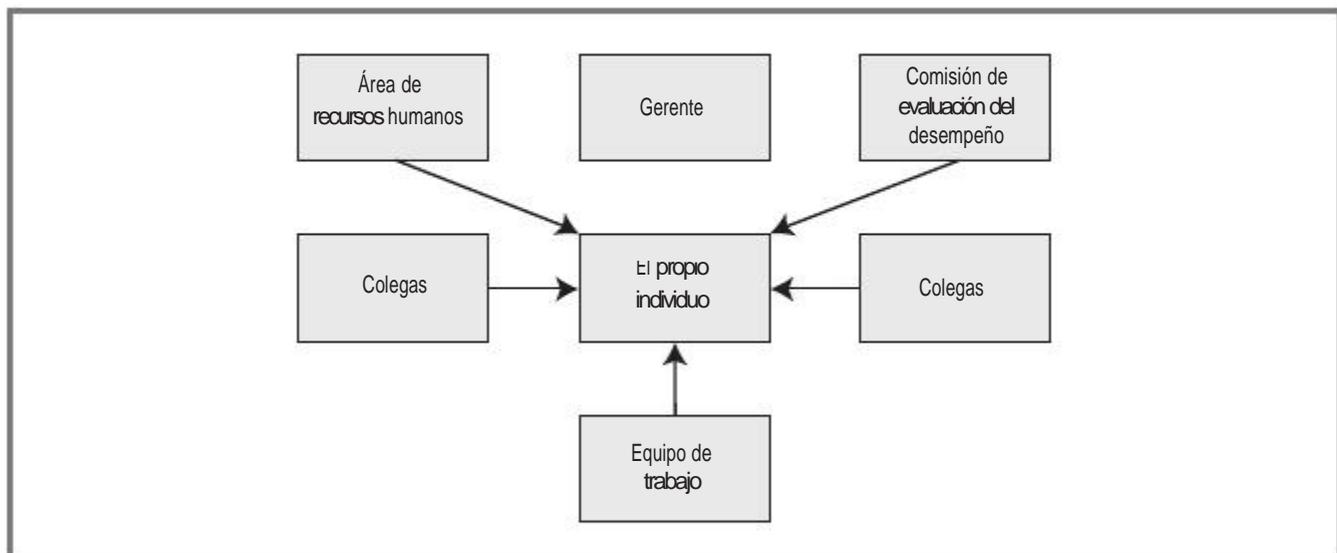


Figura 9.2 Evaluación de 360°.

## Fábrica Textil Catalina

En Fábrica Textil Catalina, cada ejecutivo evalúa el desempeño de sus subordinados. La evaluación se hace de la cima a la base y puede tener lineamientos autocráticos e impositivos. Si usted fuera Elisa Mén-

dez, ¿cómo presentaría las desventajas de este tipo de evaluación del desempeño ante la dirección de la empresa?

**OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La *evaluación del desempeño* ha dado lugar a innumerables demostraciones a favor<sup>3</sup> y a otras verdaderamente en contra.<sup>4</sup> Sin embargo, poco se ha hecho para comprobar, de forma real y metódica, cuáles son sus efectos. Con el supuesto de que la *selección de recursos humanos* es una especie de control de calidad en la recepción de la materia prima, habrá quien diga que la *evaluación del desempeño* es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Las dos alegorías se refieren a una posición pasiva, sumisa y fatalista del individuo que se evalúa en relación con la organización de la cual forma parte, o pretende hacerlo; y a un planteamiento rígido, mecanizado, distorsionado y limitado de la naturaleza humana. La *evaluación del desempeño* no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto al comportamiento funcional del subordinado; es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado (el evaluado) no sólo debe tener conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber por qué se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y reducir las discordancias relativas a su actuación en la organización.

**Nota interesante: La importancia de la retroalimentación**

Meyer, Kay y French<sup>5</sup> hacen mención de un estudio científico realizado por General Electric Company a efecto de comprobar la eficacia de su tradi-

cional programa de evaluación del desempeño. Se constató un aspecto muy positivo: muchas personas tienen un concepto favorable de la evaluación del desempeño y piensan que todo individuo debe saber cómo está marchando en su puesto; así como un aspecto muy negativo: son verdaderamente pocos los gerentes que emplean el programa de *evaluación del desempeño* por propia iniciativa, sólo lo hacen condicionados a un fuerte control y pago, a pesar de que saben que el sistema pretende mejorar el desempeño de sus subordinados.

Tal como ocurría en la mayor parte de las organizaciones, el programa tradicional y general para evaluar el desempeño aplicado anualmente por GE tenía dos propósitos principales:

1. Justificar la acción recomendada por el superior respecto al salario.
2. Encontrar una oportunidad (de carácter motivacional) para que el superior revisara el desempeño del subordinado y discutir la necesidad de mejorar; por lo tanto, el superior programaba planes y objetivos para que mejorara el desempeño del subordinado.

La medida más urgente fue modificar la estructura y los objetivos del sistema de GE.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización. Para alcanzar ese *objetivo básico* (mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización), la *evaluación del desempeño* pretende alcanzar diversos objetivos intermedios. Ésta puede tener los siguientes *objetivos intermedios*:

1. Idoneidad del individuo para el puesto.
2. Capacitación.
3. Promociones.
4. Incentivo salarial por buen desempeño.

3 MAYFIELD, Harold, "In Defense of Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1960, p. 81. Véase también KINDALLAND, Alva F. y James GATZA, "Positive Program for Appraisal", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1963, p. 153.

4 MCGREGOR, Douglas, "An Uneasy Look at Performance Appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957, p. 89.

5 MEYER, Herbert H., Emanuel KAY y John R.P. FRENCH Jr., "Split Roles in Performance Appraisal", en DALTON, Gene W. y Paul R. LAWRENCE (eds.), *Motivation and Control in Organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973, pp. 378-389.

5. Mejora de las relaciones humanas entre superiores y subordinados.
6. Desarrollo personal del empleado.
7. Información básica para la investigación de recursos humanos.
8. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados.
9. Estímulo para una mayor productividad.
10. Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización.
11. Retroalimentación (*feedback*) de información al individuo evaluado.
12. Otras decisiones de personal, como transferencias, contrataciones, etcétera.

En resumen, los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño se pueden presentar en tres fases:

1. Permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización.
2. Permitir que los *recursos humanos* sean tratados como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo, obviamente, de la forma de la administración.
3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

### **Nota interesante: Tecnología y evaluación del desempeño**

La tecnología informática (TI) está cambiando la administración de los recursos humanos. En el mercado hay muchos programas de software de bajo costo que sirven de plataforma para la evaluación del desempeño y que ofrecen menús con varias dimensiones (factores de evaluación con distintos grados), inclusive autonomía, iniciativa, comunicación, toma de decisiones, planeación y productividad. Cada dimensión cubre varios factores de evaluación. Por ejemplo, la comunicación cubre factores separados, como redacción, comunicación verbal, receptividad de la retroalimentación, visión crítica, habilidad para oír, habilidad

para tener a los otros informados, apertura mental, etc. Otros sistemas ofrecen una versión sofisticada de escala gráfica que veremos a continuación y que permiten que el evaluador navegue por categorías del desempeño y subfactores. El EPM (*Electronic Performance Monitoring*) es otro producto de la TI que facilita la evaluación del desempeño. En realidad, las organizaciones están empleando redes computarizadas que permiten evaluar cotidianamente el desempeño de las personas. Esto permite que quienes estén conectadas al sistema se puedan monitorear solas y que sepan exactamente cuándo y cómo corregir sus debilidades y fallas.

## **BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cuando un programa de *evaluación del desempeño* se ha planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales *beneficiarios* son: el individuo, el gerente, la organización y la comunidad.

### **1. Beneficios para el gerente**

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en factores de evaluación y, principalmente, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

### **2. Beneficios para el subordinado**

- Conoce las reglas del juego, o sea, cuáles son los aspectos del comportamiento y del desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño y, según la evaluación de éste, cuáles son sus puntos fuertes y débiles.
- Conoce las medidas que el jefe toma para mejorar su desempeño (programa de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe tomar por cuenta propia (corregirse, mayor dedicación, más atención en el trabajo, cursos por cuenta propia, etcétera).
- Hace una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

### 3. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano al corto, mediano y largo plazo, asimismo define cuál es la contribución de cada empleado.
- Identifica a los empleados que necesitan reciclarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y selecciona a los empleados listos para una promoción o transferencia.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (promociones, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

### MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El problema de evaluar el desempeño de grandes grupos de personas en las organizaciones condujo a soluciones que se transformaron en métodos de evaluación bastante populares. Se trata de los llamados *métodos tradicionales de evaluación del desempeño*. Estos métodos varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. En muchas es común encontrar varios sistemas específicos, que dependen del nivel y las áreas de adscripción del personal, por ejemplo: sistema de evaluación de gerentes, de empleados por mes o por hora, de vendedores, etc. Cada sistema se sujeta a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal implicado. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno de ellos en forma de método de evaluación que resulte adecuado para el tipo y las características del personal implicado. Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización.

Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
2. Método de elección forzosa.
3. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

4. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
5. Método de comparación de pares.
6. Método de frases descriptivas.

### Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

Éste es el método de evaluación más empleado y divulgado; asimismo, el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de neutralizar la subjetividad y los prejuicios del evaluador, los cuales pueden interferir en los resultados. Es objeto de muchas críticas cuando reduce los resultados a expresiones numéricas por medio de tratamientos estadísticos o matemáticos para neutralizar las distorsiones de orden personal de los evaluadores.

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. De este modo, utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores. Éstos son seleccionados y escogidos previamente a efecto de definir las cualidades que se pretende evaluar en el caso de cada persona o puesto de trabajo. Cada factor es definido mediante una descripción sumaria, simple y objetiva. Cuanto mejor sea esa descripción, tanto mayor será la precisión del factor. Cada uno es dimensionado a efecto de que retrate desde un desempeño débil o insatisfactorio hasta uno óptimo o excelente. Entre estos dos extremos existen tres alternativas:

1. *Escalas gráficas continuas*: son escalas en las cuales sólo se definen los dos puntos extremos y la evaluación del desempeño se puede situar en un punto cualquiera de la línea que los une. En este caso, se establece un límite mínimo y un límite máximo para la variación del factor evaluado. La evaluación se puede ubicar en un punto cualquiera de esa banda de variación.

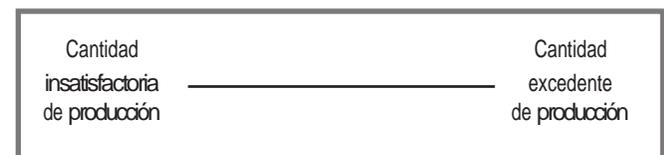


Figura 9.3 Escalas gráficas continuas.

2. *Escalas gráficas semicontinuas*: el tratamiento es idéntico al de las escalas continuas, pero con la diferencia de que, entre los puntos extremos de la escala (límite

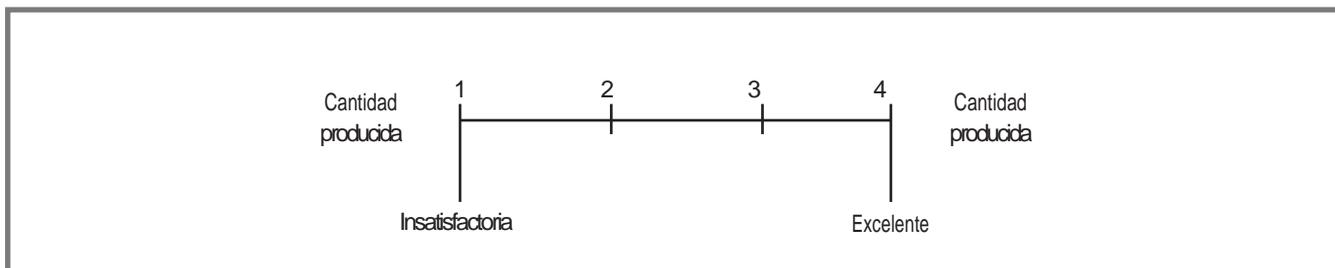


Figura 9.4 Escalas gráficas semicontinuas.

mínimo y máximo), se incluyen puntos intermedios definidos para facilitar la evaluación.

3. *Escalas gráficas discontinuas*: son escalas en las cuales la posición de sus marcas se ha establecido y descri-

to previamente, el evaluador tendrá que escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado. Todos los ejemplos que presentaremos a continuación serán de escalas gráficas discontinuas.

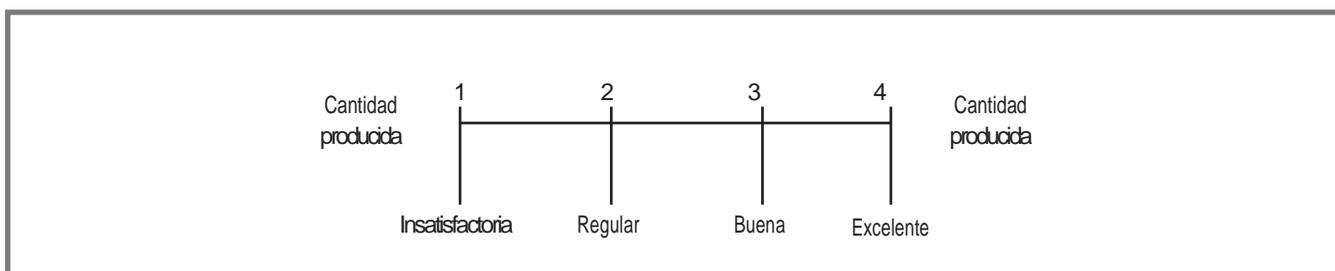


Figura 9.5 Escalas gráficas discontinuas.

A efecto de facilitar las evaluaciones, las escalas discontinuas son representadas con gráficas de dos entradas: en las entradas horizontales (líneas) se colocan los factores de evaluación del desempeño y en las entradas verticales (columnas) se colocan los grados o las calificaciones de los factores. De ahí surge el cuadro de dos entradas característico de este método de evaluación.

Algunas organizaciones emplean el *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* para atribuir puntos, con el objeto de cuantificar los resultados de modo que facilite las comparaciones entre emplea-

dos. Los *factores* son ponderados y adquieren valores en puntos, de acuerdo con su importancia en la evaluación. Una vez hecha la evaluación, se cuentan los puntos que han obtenido los evaluados. Esta enorme simplificación de la *evaluación del desempeño* presenta una burda paradoja: por una parte se cuantifican los resultados y se facilitan las comparaciones en términos globales, pero por otra se reduce la compleja gama de desempeño a un simple número carente de significado. En el caso de la figura 9.7, la cantidad máxima de puntos que podría obtener un evaluado sería 85 y la mínima sería seis.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
Nombre del trabajador:			Fecha:		
Departamento/Sección:			Puesto:		
<b>Desempeño en la función:</b> <i>Considerar exclusivamente el desempeño actual del trabajador en su función.</i>					
	Óptimo	Bueno	Regular	Tolerable	Malo
<b>Producto</b> Volumen y cantidad de trabajo ejecutados normalmente	Siempre va más allá de lo exigido. Muy rápido	Con frecuencia va más allá de lo exigido	Satisface lo exigido	A veces está por debajo de lo exigido	Siempre está por debajo de lo exigido. Muy lento
<b>Cualidad</b> Exactitud, esmero y orden en el trabajo ejecutado	Siempre superior. Excepcionalmente exacto en su trabajo	A veces superior. Bastante exacto en su trabajo	Siempre satisfactorio. Su exactitud es regular	Parcialmente satisfactorio. En ocasiones presenta errores	Nunca satisfactorio. Presenta gran cantidad de errores
<b>Conocimiento del trabajo</b> Grado de conocimiento del trabajo	Sabe todo lo necesario y no cesa de aumentar sus conocimientos	Sabe lo necesario	Sabe suficiente del trabajo	Sabe parte del trabajo. Necesita capacitación	Sabe poco del trabajo
<b>Cooperación</b> Actitud ante la empresa, el jefe y sus colegas	Tiene un excelente espíritu de colaboración. Gran empeño	Funciona bien en el trabajo en equipo. Procura colaborar	Normalmente colabora en el trabajo en equipo	No demuestra buena disposición. Sólo colabora cuando es muy necesario	Es reticente a colaborar
<b>Características individuales:</b> <i>Considerar tan sólo las características individuales del evaluado y su comportamiento funcional dentro y fuera de su función.</i>					
<b>Comprensión de las situaciones</b> Grado en que percibe la esencia de un problema. Capaz de plegarse a situaciones y de aceptar tareas	Óptima intuición y capacidad de percepción	Buena intuición y capacidad de percepción	Satisfactoria intuición y capacidad de percepción	Poca intuición y capacidad de percepción	Ninguna intuición y capacidad de percepción
<b>Creatividad</b> Empeño. Capacidad para crear ideas y proyectos	Siempre tiene ideas óptimas. Tipo creativo y original	Casi siempre tiene buenas ideas y proyectos	Algunas veces presenta sugerencias	Levemente rutinario. Tiene pocas ideas propias.	Tipo rutinario. No tiene ideas propias
<b>Capacidad de realización</b> Capacidad para poner en práctica ideas y proyectos	Capacidad óptima para concretar nuevas ideas	Buena capacidad para concretar nuevas ideas	Realiza y pone en práctica nuevas ideas con habilidad satisfactoria	Tiene dificultad para concretar nuevos proyectos	Incapaz de poner en práctica una idea o proyecto cualquiera

Figura 9.6 Evaluación del desempeño por el método de escalas gráficas.

EVALUACIÓN DEL EMPLEADO						
Nombre completo:			Fecha:			
Sección:			Puesto:			
Cada factor fue dividido en el número de calificaciones aplicadas. Considere cada uno por separado, asignando una sola calificación a cada factor, indique el valor de los puntos en la columna de la derecha.						
Factores de evaluación	Grado					Puntos
<b>1. Producción</b> Evalúe el trabajo producido o la cantidad de servicios	1-2-3 Producción inadecuada	4-5-6 Producción apenas aceptable	7-8-9 Producción satisfactoria, pero sin nada de especial	10-11-12 Siempre mantiene una buena producción	13-14-15 Siempre da cuenta de un volumen realmente sobresaliente de servicio	
<b>2. Calidad</b> Evalúe la exactitud, la frecuencia de errores, la presentación, el orden y el esmero que caracterizan el servicio del empleado	1-2-3 Comete demasiados errores y el servicio demuestra desorden y falta de cuidado	4-5-6 Generalmente satisfactorio, pero a veces deja a desear	7-8-9 En general trabaja con cuidado	10-11-12 Siempre hace bien su trabajo	13-14-15 Su trabajo demuestra cuidado excepcional	
<b>3. Responsabilidad</b> Evalúe la dedicación al trabajo y si brinda el servicio dentro del plazo estipulado. Considere la supervisión necesaria para poder obtener los resultados deseados	1-2-3 Es imposible depender de sus servicios y necesita vigilancia constante	4-5-6 No siempre se puede contar con resultados deseados si no cuenta con bastante supervisión	7-8-9 Se puede depender de él (ella) aplicándole una supervisión normal	10-11-12 Tiene buena dedicación y basta con darle una pequeña directriz	13-14-15 Merece el máximo de confianza. No necesita supervisión alguna	
<b>4. Cooperación. Actitud</b> Pondere la voluntad para cooperar, la ayuda que presta a los colegas, la manera de acatar órdenes	1-2-3 Poco dispuesto a cooperar y constantemente demuestra falta de educación	4-5-6 A veces difícil de lidiar. Le falta entusiasmo	7-8-9 Generalmente cumple de buen talante lo que se le dice. Está satisfecho con su trabajo	10-11-12 Siempre dispuesto a cooperar y a ayudar a los colegas	13-14-15 Coopera al máximo. Se esfuerza por ayudar a sus colegas	
<b>5. Sentido común e iniciativa</b> Considere el sentido común de las decisiones, la ausencia de instrucciones detalladas o las situaciones fuera de lo común	1-2-3 Siempre toma la decisión equivocada	4-5-6 Se engaña con frecuencia y es conveniente proporcionarle instrucciones detalladas	7-8-9 Demuestra razonable sentido común en circunstancias normales	10-11-12 Resuelve los problemas normalmente con un grado elevado de sentido común	13-14-15 En todas las situaciones piensa con velocidad y lógica. Siempre se puede confiar en sus decisiones	
<b>6. Presentación personal</b> Considere la impresión que la presentación personal del empleado produce en otros, su forma de vestir, su arreglo personal, su cabello, su barba, etcétera	1-2-3 Relajado. Descuidado	4-5-6 A veces descuida su aspecto	7-8-9 Normalmente está bien arreglado	10-11-12 Cuidadoso en su forma de vestir y de presentarse	13-14-15 Excepcionalmente bien cuidado y presentable	
TOTAL DE PUNTOS						

Figura 9.7 Evaluación del desempeño con el método de escalas gráficas con la utilización de puntos.

## 1. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. Ofrece a los evaluadores un instrumento de evaluación fácil de entender y sencillo de aplicar.
2. Permite una visión integral y resumida de los *factores de evaluación*, o sea, las características del desempeño que son más importantes para la empresa y la situación de cada evaluado ante ellas.
3. Simplifica enormemente el trabajo del evaluador y el registro de la evaluación no es muy complicado.

### **Nota interesante: Cómo manejar el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas**

El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas se debe emplear con sumo cuidado para evitar desviaciones tales como:

1. *Criterios nebulosos*: dado que los factores permiten distintas interpretaciones, resulta necesario emplear frases descriptivas que definan con precisión cada factor de la evaluación.
2. *Efecto de halo*: se entiende como la influencia que produce la impresión general que se tiene de un evaluado. Este efecto hace que el evaluador considere esta impresión general cuando evalúa cada factor.
3. *Tendencia central*: se refiere a la tendencia a evaluar todos los factores de la misma manera, provocando que todos merezcan la misma calificación.
4. *Benevolencia frente a rigor exagerado*: algunos evaluadores son benevolentes, mientras que

### **Nota interesante: Lista de control para la evaluación del desempeño**

El sitio de Workforce ([www.workforce.com](http://www.workforce.com)) sugiere la siguiente lista de indicadores para evaluar el desempeño, en la que se considera la actitud, la habilidad para aprender, la calidad del trabajo y la forma de relacionarse:

Relaciones con otras personas
<ul style="list-style-type: none"><li>• excepcionalmente bien aceptado</li><li>• trabaja bien con otros</li><li>• va más allá de lo satisfactorio</li><li>• cierta dificultad para trabajar con otros</li><li>• trabaja mal con los demás</li></ul>

otros son rigurosos. Esto implica subjetividad en la evaluación.

5. *Prejuicios*: es la tendencia de evaluar diferencias individuales, como edad, raza o sexo, que afectan la evaluación de las personas.

## 2. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas

1. No brinda flexibilidad al evaluador, quien se debe ajustar al instrumento, en lugar de que éste se ajuste a las características del evaluado.
2. Está sujeto a distorsiones e interferencias personales de los evaluadores, quienes tienden a generalizar su apreciación de los subordinados en todos los factores de evaluación. Cada persona percibe e interpreta las situaciones de acuerdo con su "campo psicológico". Esta interferencia subjetiva y personal, de orden emocional y psicológico, lleva a algunos evaluadores al *efecto del halo* o al *efecto de los estereotipos*, el cual conduce a los evaluadores a considerar que un empleado sobresaliente es óptimo en todos los factores. Este mismo efecto lleva a un evaluador muy exigente a considerar que todos sus subordinados son tolerables o débiles en todos los aspectos.
3. Tiende a caer en rutinas y estandarizar los resultados de las evaluaciones.
4. Necesita de procedimientos matemáticos y estadísticos para corregir distorsiones, así como la influencia personal de los evaluadores.
5. Tiende a presentar resultados condescendientes o exigentes de todos sus subordinados.

Juicio
<ul style="list-style-type: none"><li>• excepcionalmente maduro</li><li>• por encima de la media al tomar decisiones</li><li>• generalmente toma decisiones correctas</li><li>• muchas veces peca de tener juicios inadecuados</li><li>• evaluación negativa</li></ul>

Habilidad para aprender
<ul style="list-style-type: none"><li>• aprende velozmente</li><li>• aprende con un mínimo de supervisión</li><li>• aprendizaje medio</li><li>• algo lento para aprender</li><li>• evaluación negativa</li></ul>

#### Atención al cliente o consumidor

- sumamente adecuado a las necesidades
- brinda apoyo y es entusiasta
- satisfactorio
- inconsistente
- evaluación negativa

#### Negociación/solución de problemas

- excelente uso de los recursos
- identifica claramente problemas y soluciones
- requiere apoyo y supervisión
- incapaz de resolver conflictos o problemas

#### Actitud y desenvolvimiento en el trabajo

- enorme entusiasmo
- muy interesado y productivo
- no mucha iniciativa
- algo indiferente hacia los demás
- evaluación negativa

#### Independencia

- completamente independiente
- autonomía por encima de la media
- generalmente independiente
- algunas veces omiso o descuidado
- evaluación negativa

#### Calidad del trabajo

- trabajo excelente
- muy bueno
- calidad media
- debajo de la media
- calidad inferior
- evaluación negativa

#### Trabajo con la diversidad

- respeto y atención a las diferencias culturales
- reconoce patrones propios y de otros
- satisfactorio
- necesita mejorar
- falta de voluntad para aceptar a otros

#### Puntualidad

- excelente puntualidad
- satisfactoria
- regular
- evaluación negativa

## Método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* es un método de *evaluación del desempeño* desarrollado por un equipo de técnicos estadounidenses durante la Segunda Guerra Mundial para escoger a los oficiales de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos que debían ser promovidos. El ejército estadounidense estaba preocupado por contar con un

sistema de evaluación que neutralizara los efectos de *halo*, la subjetividad y el proteccionismo típicos del *método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas* al mismo tiempo que permitiera resultados de evaluación más objetivos y válidos. El método de *elección forzosa*, aplicado experimentalmente, produjo resultados muy satisfactorios y, más adelante, fue adaptado e implantado en varias empresas.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> BERKSHIRE, J.R. y R.W. HIGHLAND, "Forced-Choice Performance Rating: A Methodological Study", *Personnel Psychology*, 1953, núm. 6, pp. 355-378.

Factores de evaluación	Núm. de veces encontrado
<b>Grupo I. Desempeño objetivo</b>	
Cantidad de trabajo .....	44
Característica de trabajo .....	31
<b>Grupo II. Conocimiento y desempeño del puesto:</b>	
Conocimiento del puesto .....	25
Frecuencia .....	14
Puntualidad .....	12
Hábitos de seguridad .....	7
Buena administración interna .....	3
<b>Grupo III. Características del individuo:</b>	
Espíritu de cooperación .....	37
Digno de confianza .....	36
Iniciativa.....	35
Inteligencia .....	27
Exactitud .....	17
Diligencia .....	14
Adaptabilidad .....	14
Actitud .....	14
Personalidad .....	13
Juicio .....	13
Aplicación .....	12
Liderazgo .....	10
Conducta .....	6
Desenvoltura .....	6
Salud.....	5
Aseo .....	5
Aspecto .....	4
Entusiasmo .....	4
Potencial .....	4

Figura 9.8 Factores más utilizados para evaluar el desempeño, con base en una investigación de 50 empresas.<sup>7</sup>

### 1. Características del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* consiste en evaluar el desempeño de las personas por medio de frases alternativas que describen el tipo de desempeño individual. Cada

bloque está compuesto por dos, cuatro o más frases y el evaluador está obligado a escoger sólo una o dos de las que explican mejor el desempeño de la persona evaluada, por eso se llama *elección forzosa*.

<sup>7</sup> YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1959, p. 433.

### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Trabajador: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_ Sección/Departamento: \_\_\_\_\_

A continuación encontrará frases del desempeño combinadas en bloques de cuatro. En las columnas laterales, anote una "x" debajo del signo "+" para indicar la frase que mejor describe el desempeño del empleado y del signo "-" para la frase que menos define su desempeño.

No deje ningún bloque sin marcar dos veces

	Núm.	+	-		Núm.	+	-
Sólo hace lo que le mandan	01			Tiene miedo de pedir ayuda	41		
Comportamiento irreprochable	02			Siempre tiene su archivo en orden	42		
Acepta críticas constructivas	03			Baja producción	43		
No produce cuando está bajo presión	04			Es dinámico	44		
Cortés con terceros	05			Interrumpe constantemente el trabajo	45		
Duda para tomar decisiones	06			No se somete a influencias	46		
Merece toda la confianza	07			Tiene buen potencial para ser desenvuelto	47		
Tiene poca iniciativa	08			Nunca es desagradable	48		
Caprichoso al brindar el servicio	33			Nunca hace buenas sugerencias	73		
No tiene formación adecuada	34			Se nota que "le gusta lo que hace"	74		
Tiene buena apariencia personal	35			Tiene buena memoria	75		
En su servicio siempre hay errores	36			Le gusta reclamar	76		
Se expresa con dificultad	37			Impone su criterio al tomar decisiones	77		
Conoce su trabajo	38			Se le debe llamar la atención regularmente	78		
Cuidadoso con las instalaciones de la empresa	39			Es rápido	79		
Siempre espera obtener un premio	40			Es de naturaleza un poco hostil	80		

Figura 9.9 Evaluación del desempeño con el método de elección forzosa.

La naturaleza de las frases varía bastante. Sin embargo, éstas se componen de dos formas:

- a) Los bloques están formados por dos frases de significado *positivo* y dos de significado *negativo*. El supervisor o el evaluador, al juzgar al empleado, escoge la frase que más se aplica y la que menos se aplica al desempeño del evaluado.
- b) Los bloques están formados tan sólo por cuatro frases de significado *positivo*. El supervisor o el evaluador,

al juzgar al empleado, escoge las frases que más se aplican al desempeño del evaluado.

Las frases que componen los conjuntos o bloques son seleccionadas por medio de un procedimiento estadístico que pretende comprobar si se ajustan a los criterios existentes en la empresa y a su capacidad de discriminación con base en dos índices: el *índice de aplicabilidad* (la medida en que la frase se aplica al desempeño) y el *índice de discriminación* (la medida en que la frase identifica el desempeño).

## 2. Ventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* ofrece las siguientes *ventajas*:

1. Proporciona resultados confiables y exentos de influencias subjetivas y personales porque elimina el efecto de la generalización (*efecto de halo*).
2. Su aplicación es simple y no exige preparación previa de los evaluadores.

## 3. Desventajas del método de elección forzosa

El *método de elección forzosa* tiene las siguientes *desventajas*:

1. Su elaboración es compleja y exige una planeación cuidadosa y tardada.
2. Es un método comparativo y ofrece resultados globales. Discrimina a los evaluados tan sólo en buenos, medios y malos, sin mayor información.
3. Cuando es empleado para fines del desarrollo de los recursos humanos, carece de información sobre la capacitación que necesitan, su potencial de desarrollo, etcétera.
4. No ofrece al evaluador una noción general del resultado de la evaluación.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### Fábrica Textil Catalina

En fábrica textil Catalina, la evaluación del desempeño se hace empleando el método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas. Elisa Méndez

quiere cambiarlo, pero debe convencer a la dirección de la empresa. Si usted estuviese en su lugar, ¿cómo presentaría las desventajas de esa metodología?

## Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

Es un *método de evaluación del desempeño* que se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño de éstos, se registran las causas, los orígenes y los motivos de tal desempeño, con base en el análisis de hechos y situaciones. Es un *método de evaluación* más amplio que, además de un diagnóstico del desempeño del empleado, ofrece la posibilidad de planear con el superior inmediato su desarrollo en el puesto y en la organización.<sup>8</sup>

Uno de los problemas de la planeación y el desarrollo de los recursos humanos en una empresa es que se necesita la *retroalimentación de datos* relativos al desempeño de los empleados que se han admitido, integrado y capacitado. Sin esa *retroalimentación de datos*, el área encargada de los recursos humanos no estará en condiciones de medir, controlar y dar seguimiento a la idoneidad y eficiencia de sus servicios. En este sentido, el *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* ofrece una enorme gama de aplicaciones, pues permite evaluar el desempeño y sus causas, planear, con

el supervisor inmediato, los medios para su desarrollo y dar seguimiento al desempeño del empleado de forma más dinámica que otros métodos de evaluación del desempeño existentes.<sup>9</sup>

### 1. Características del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El superior (jefe) se encarga de hacer la *evaluación del desempeño*, pero con la asesoría de un especialista (*staff*) en la materia. El especialista acude a cada departamento para hablar con los jefes sobre el desempeño de sus subordinados, lo que explica el nombre de *investigación de campo*. A pesar de que la evaluación es *responsabilidad de línea* de cada jefe, resalta la *función de staff* al asesorarlos a cada uno.

El especialista en *evaluación del desempeño* aplica una *entrevista de evaluación* a cada jefe, de acuerdo con el siguiente orden:<sup>10</sup>

1. *Evaluación inicial*: el desempeño de cada trabajador es evaluado, de entrada, con alguna de las tres opciones siguientes:

<sup>8</sup> WADSWORTH, Guy W., "Performance Appraisal", en WHISLER, Thomas L. y Shirley F. HARPER (eds.), Nueva York, Rinehart, Holt & Winston (s/f).

<sup>9</sup> *Idem*.

<sup>10</sup> LUCENA, María Diva da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976, p. 50.

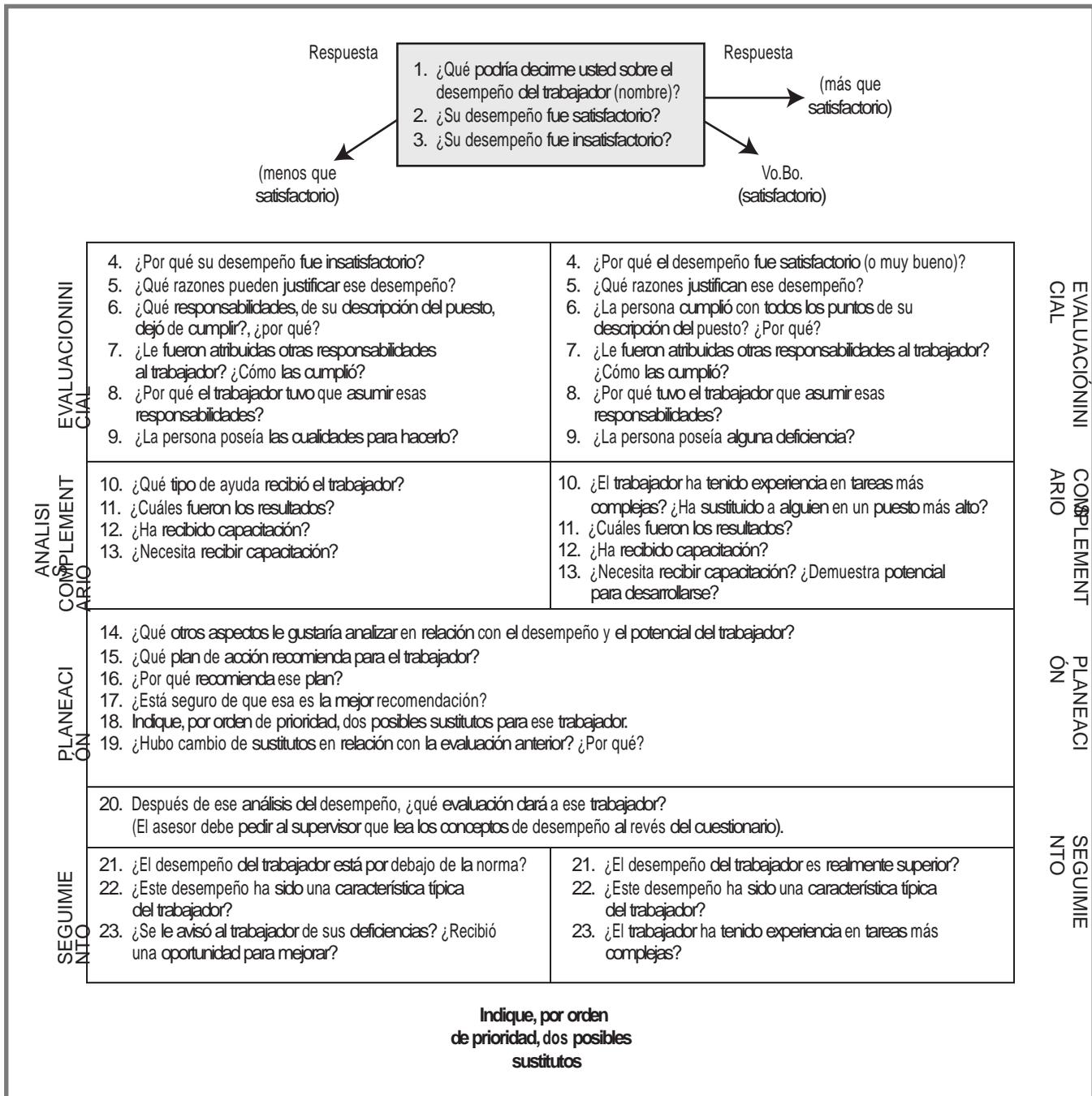


Figura 9.10 Orden de la entrevista del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.

- desempeño más que satisfactorio (+)
  - desempeño satisfactorio ( )
  - desempeño menos que satisfactorio (-)
2. *Análisis complementario:* una vez definida la evaluación inicial del desempeño, cada trabajador es evaluado a profundidad por medio de preguntas que el especialista plantea al jefe.
    - a) Asesoría al trabajador.
    - b) Readaptación del trabajador.
    - c) Capacitación.
    - d) Despido y sustitución.
  3. *Planeación:* una vez analizado el desempeño, se hace un plan de acción para el funcionamiento, el cual puede involucrar:
    - a) Asesoría al trabajador.
    - b) Readaptación del trabajador.
    - c) Capacitación.
    - d) Despido y sustitución.

- e) Promoción a otro puesto.
  - f) Retención del trabajador en el puesto actual.
4. *Seguimiento*: se entiende como la constatación o comprobación del desempeño de cada trabajador.

## 2. Ventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* proporciona las ventajas siguientes:

1. Cuando va precedida por las dos etapas preliminares que abarcan el análisis de la estructura de puestos y el de las aptitudes y calificaciones profesionales necesarias, permite al supervisor visualizar el contenido de los puestos que están bajo su responsabilidad, asimismo, de las habilidades, capacidades y conocimientos que exigen.
2. Propicia una relación provechosa con el especialista en evaluación, el cual ofrece al supervisor asesoría y capacitación de alto nivel para la evaluación de personal.
3. Permite una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada trabajador, y detecta causas de su comportamiento y fuentes de problemas.
4. Permite una planeación de la acción capaz de remover los obstáculos y de mejorar el desempeño.
5. Permite ligarlo a la capacitación, al plan de vida y carrera y las demás áreas de actuación de la ARH.
6. Acentúa la responsabilidad de línea y la función de *staff* en la evaluación del personal.
7. Es uno de los métodos más completos de evaluación.

## 3. Desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo

El *método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo* tiene las limitaciones siguientes:

1. Elevado costo de operación, debido a la actuación de un especialista en evaluación.
2. Lentitud del proceso provocada por la entrevista de uno en uno de los trabajadores subordinados al supervisor.

## Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

Es un *método de evaluación del desempeño* simple, desarrollado por los técnicos de las Fuerzas Armadas de Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial.<sup>11</sup>

### 1. Características del método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos

El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados *positivos* (éxito) o *negativos* (fracaso). El método no se ocupa de características situadas dentro del campo de la normalidad, sino de aquellas que son extremadamente positivas o negativas. Se trata de una técnica que permite al supervisor inmediato observar y registrar los hechos excepcionalmente positivos y los excepcionalmente negativos del desempeño de sus subordinados. Así, el *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* gira en torno a las excepciones (tanto positivas como negativas) del desempeño de las personas.

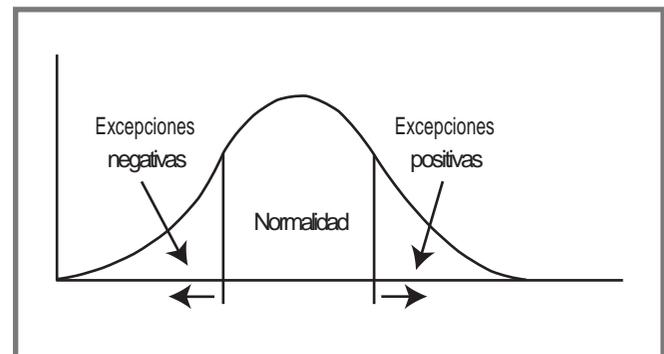


Figura 9.11 Los incidentes críticos o excepcionales.

Las excepciones positivas deben ser destacadas y empleadas con mayor frecuencia, mientras que las negativas deben ser corregidas o eliminadas.

<sup>11</sup> El *método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos* fue introducido por Flanagan y Burns: FLANAGAN, J.C. y R.K. BURNS, "The Employee Performance Record: A New Appraisal and Development Tool", *Harvard Business Review*, 1955, núm. 5, pp. 95-102.

Lado rojo:			Lado azul:		
Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico negativo	Fecha del hecho	Elemento	Incidente crítico positivo

<p>Factor de evaluación: <b>Productividad</b></p>  <p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con lentitud          B. Perdió tiempo en el periodo de trabajo          C. No inició su tarea con celeridad</p>	<p>Elemento:</p> <p>A. Trabajó con velocidad          B. Economizó tiempo al realizar el trabajo          C. Inició de inmediato su nueva tarea</p>
--	---

Figura 9.12 Evaluación del desempeño con el método de incidentes críticos.



**Nota interesante: Las competencias individuales para el avance de la carrera**

Algunas empresas enumeran ciertas competencias administrativas que son necesarias para que las personas sigan una carrera dentro de la organización, por ejemplo:

- *Habilidades interpersonales:* se entienden como aquellas necesarias para trabajar en equipo, construir o liderar equipos y facilitar la integración de las personas.
- *Habilidades para resolver problemas:* analizar y utilizar planteamientos para resolver problemas.
- *Habilidades para comunicar:* saber expresarse verbalmente de forma articulada, hacer presentaciones y redactar con corrección.
- *Habilidades para planear y organizar:* ser hábil para administrar el tiempo y alcanzar objetivos.
- *Responsabilidad:* tomar la iniciativa, aceptar responsabilidades y tareas adicionales para el bien del grupo.
- *Asertividad:* ser capaz de comunicar de forma abierta y directa, demostrar confianza en uno

mismo y prestar atención a las percepciones de otros.

- *Flexibilidad:* ser capaz de adaptarse a los cambios que sufre la organización, de aceptar nuevas ideas y de implementar nuevas maneras de hacer las cosas.
- *Juicio:* ser capaz de determinar el nivel adecuado de riesgo y la acción correcta, tomar decisiones significativas.

**Método de comparación de pares**

Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño. Con este método también se pueden utilizar *factores de evaluación*. En tal caso, cada hoja del cuestionario es ocupada por un *factor de evaluación del desempeño*.

La figura 9.13, que se presenta a continuación, incluye a cuatro empleados: *A, B, C y D*, que han sido evaluados por pares empleando este método, dando por resultado una clasificación final en torno al indicador de evaluación del desempeño: **productividad**.

Comparación de los empleados en cuanto a la productividad:	A	B	C	D
AyB		X		
AyD	X			
CyD			X	
AyC	X			
ByC		X		
ByD		X		
Puntuación	2	3	1	0

Figura 9.13 Evaluación mediante el método de comparación de pares.

Dado que el sistema de comparación de pares es un proceso simple y poco eficiente, sólo es recomendable aplicarlo cuando los evaluadores no tienen las condiciones para emplear métodos de evaluación más completos.

### Método de frases descriptivas

Este método sólo difiere del *método de la elección forzosa* en que no es obligatorio escoger las frases. El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del su-

Núm.	Factores de evaluación del desempeño	Sí (+)	No (-)
1.	¿Tiene estudios suficientes para desempeñar el puesto?		
2.	¿Acostumbra estar alegre y sonriente?		
3.	¿Tiene experiencia en las actividades que está realizando?		
4.	¿Se opone a los cambios y no le interesan las ideas nuevas?		
5.	¿Tiene conocimiento de información y de procesos de producción que no deben llegar a terceros?		
6.	¿Desarrolla un trabajo complejo y presta atención a las instrucciones recibidas?		
7.	¿Demuestra atracción por el sexo opuesto?		
8.	¿Manifiesta interés por aprender cosas nuevas?		
9.	¿Su trabajo no requiere de más escolaridad?		
10.	¿Puede planear, ejecutar y controlar él solo las tareas?		
11.	¿Su aspecto, en general, es bueno y agradable frente a los contactos?		
12.	¿Exhibe concentración mental en sus actividades?		
13.	¿La atención en el trabajo exige que él esfuerce la vista?		
14.	¿Presta atención a las condiciones de trabajo, principalmente al orden?		
15.	¿El resultado del trabajo tiene errores y no es satisfactorio?		
16.	¿Se recomienda un curso de especialización para que progrese en el trabajo?		
17.	¿Fuma?		
18.	¿Es desaliñado en su presentación personal y su forma de vestir?		
19.	¿Se cuida durante su trabajo y hace lo mismo con sus compañeros?		
20.	¿Si tuviera más conocimiento de los trabajos podría rendir más?		
21.	¿Observa con cuidado el desempeño de las máquinas con las que trabaja?		
22.	¿No se esfuerza demasiado al realizar las tareas?		
23.	¿Su producción es loable?		
24.	¿A pesar de que siempre hace lo mismo, no le molesta la repetición?		
25.	¿Tiene fama de que nunca tiene dinero en el bolsillo?		

Figura 9.14 Método de las frases descriptivas.

bordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

### **Nota interesante: ¿Cuáles son los costos de las evaluaciones del desempeño?**

Las evaluaciones del desempeño pueden ser costosas y caras, no sólo debido al software adoptado, sino al tiempo que se invierte en:

- Preparar los modelos de evaluación.
- Diseñar e imprimir los manuales y los cuestionarios de evaluación.
- Definir los objetivos y las metas.
- Comunicar la metodología a los ejecutivos y administradores.
- Distribuir el material de evaluación a los evaluadores y a los evaluados.
- Capacitar a los evaluadores para que puedan hacer las evaluaciones y las entrevistas.
- Dirigir las evaluaciones.
- Dar seguimiento a las evaluaciones.
- Evaluar el resultado de las evaluaciones.
- Tomar medidas respecto a los resultados y los programas señalados.

Una investigación hecha por Distance Consultants en Estados Unidos estima que, en ese país, la evaluación del desempeño tiene un costo medio de 1 500 dólares por trabajador <[www.workforce.com](http://www.workforce.com)>.

## **NUEVAS TENDENCIAS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

La era de la información trajo dinamismo, cambio y competitividad. En ese contexto, la única alternativa de supervivencia que tienen las organizaciones es buscar la excelencia sustentada. Ésta es la base de la rentabilidad. Una de sus consecuencias fue la reducción de los niveles jerárquicos debido a las prácticas del adelgazamiento o *downsizing*, la cual disminuyó notablemente la distancia entre jefes y subordinados. Este acercamiento, debido a que se comprimió la jerarquía, trajo consigo, inevitablemente, nuevas tendencias en la evaluación del desempeño humano, tanto en el ámbito del desempeño individual, como en el colectivo que se desprende del trabajo en equipo. Con esto, los complicados procesos estructurados y formalizados de la evaluación del desempeño están en desuso, actualmente prevalece el esfuerzo por una evaluación cualitativa de las personas,

realizada de forma directa y sin depender de informes sucesivos, hasta llegar al responsable del manejo de la información y la toma de decisiones.

Por otra parte, las organizaciones buscan la excelencia por medio de inversiones en educación, capacitación y desarrollo de las personas, hoy consideradas talentos humanos que deben ser estimulados y desarrollados, y no sólo recursos humanos inercialmente disponibles. Sin embargo, de nada vale promover esos cambios conductuales sin la debida capacitación que oriente y motive a los principales agentes de esas transformaciones: las personas. Éstas deben ser el blanco de esas transformaciones y, al mismo tiempo, ellas son los sujetos activos que deben emprenderlas y ponerlas en práctica. Por otra parte, de nada sirve educar, capacitar y desarrollar a las personas si no se cuenta con un sistema de evaluación del desempeño adecuado y capaz de indicar si las medidas tomadas son acertadas o no; es decir, que muestre si se está siguiendo la senda elegida y si ésta conducirá a los objetivos deseados. Es más, en un contexto ambiental en constante cambio y transformación, la evaluación del desempeño resulta mucho más necesaria para constatar continuamente los caminos para poder aplicar las eventuales correcciones o alteraciones. Esta detección de los ajustes necesarios opera en relación con las personas, los equipos, las áreas y, sobre todo, la empresa como un todo.

### **Nota interesante: Los cambios organizacionales afectan al modelo de evaluación del desempeño**

Además de esas influencias, el curso de la evaluación del desempeño ha estado marcado por otros dos factores importantes. El primero de ellos fue la gradual sustitución de la organización dividida por funciones y departamentos, por otra constituida por procesos o por equipos, lo cual ha alterado los sistemas de indicadores y de mediciones dentro de las empresas. El segundo fue la participación de los trabajadores en los resultados de las empresas, la cual requiere un sistema de mediciones y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellos y sus administradores. En muchas empresas se percibe la falta de indicadores del desempeño, así como el empleo desordenado de diversos indicadores dispersos e inconexos que no ofrecen la visión global que se necesita.

En este contexto, las principales tendencias de la evaluación del desempeño son:

1. *Los indicadores suelen ser sistémicos*, visualizan a la empresa como un todo y forman un conjunto homogéneo e integrado que privilegia todos los aspectos importantes o relevantes. En principio, éstos deben desprenderse de la planeación estratégica de la compañía, la cual debe definir qué se medirá, cómo y cuándo. Un efecto de cascada facilita la localización de metas y objetivos de los diversos departamentos y niveles jerárquicos involucrados. En la medida de lo posible, los indicadores deben estar ligados a los principales procesos empresariales y dirigidos hacia el cliente interno o externo.
2. *Los indicadores suelen ser seleccionados y escogidos con distintos criterios de evaluación*, esto depende de que sean para premiaciones, remuneración variable, participación en los resultados, promociones, etc. Es difícil que un único indicador sea lo bastante flexible y universal como para servir por igual para criterios diferentes. De ahí la necesidad de identificar los indicadores adecuados para cumplir con cada uno de los criterios específicos.
3. *Los indicadores suelen ser escogidos en conjunto* para evitar posibles distorsiones y para no afectar otros criterios de evaluación. Es el caso de las comisiones de los vendedores que se calculan sólo sobre las ventas realizadas y que no consideran la rentabilidad del producto vendido, conducen a que el vendedor se esfuerce sólo por vender aquellos productos que tienen mayor valor por unidad, y dejan a un lado los demás productos de la línea. Existen cuatro tipos principales de indicadores:
  - a) *Indicadores financieros*: los relacionados con elementos financieros, como flujo de caja, utilidad, rendimiento sobre la inversión, relación costo-beneficio.
  - b) *Indicadores ligados al cliente*: como satisfacción del cliente (interno o externo), tiempo de entrega de pedidos, parte abarcada del mercado, competitividad en precio o calidad.
  - c) *Indicadores internos*: como tiempo del proceso, índices de seguridad, índices de trabajo que se deben repetir, ciclo del proceso.
  - d) *Indicadores de innovación*: como desarrollo de nuevos procesos, nuevos productos, proyectos de mejoras, mejora continua, calidad total, investigación y desarrollo.

La evaluación del desempeño está cada vez más apoyada en la adopción de *índices de referencia* objetivos que permitan enmarcar mejor el proceso, como:

- a) Indicadores del desempeño global (de toda la empresa).
- b) Indicadores del desempeño grupal (del equipo).
- c) Indicadores del desempeño individual (de la persona).

El propósito es establecer marcos de referencia que sirvan para la comparación y para establecer nuevas metas y los resultados que se deben alcanzar, y que permitan una visión global del proceso.

4. *Evaluación del desempeño como elemento integrador de las prácticas de recursos humanos*. La organización busca identificar aquellos talentos que serán los encargados y los responsables del resultado final global de sus unidades de negocios. La evaluación del desempeño continúa y complementa el trabajo de los procesos de integración de recursos humanos, porque monitorea y localiza a aquellas personas que tienen las características adecuadas para los negocios de la organización. Además, es un complemento para los procesos de inducción de personal porque indica si las personas están bien integradas a sus puestos y tareas. Asimismo, complementa los procesos de retención, porque indica el desempeño y los resultados alcanzados. Del mismo modo, complementa los procesos de desarrollo porque indica los puntos fuertes y débiles, el potencial que debe ser ampliado y las fragilidades que deben ser corregidas. También complementa los procesos de monitoreo y control porque proporciona retroalimentación a las personas. Así, la evaluación del desempeño adquiere un papel extremadamente importante porque es la llave que integra las prácticas de los recursos humanos. Se trata de un proceso que sirve para ligar los demás procesos de la administración de recursos humanos.
5. *Evaluación del desempeño por medio de procesos simples y no estructurados*, es decir, se excluyen los antiguos rituales burocráticos basados en llenar cuestionarios y de comparación en la que se emplean factores de evaluación genéricos y muy amplios. Esto significa que la evaluación del desempeño deja de ser burocrática y reglamentada. Por lo general, la evaluación no estructurada y flexible es realizada por los ejecutivos de nivel inmediatamente superior, por medio del contacto directo y cotidiano con las personas implicadas en el proceso. La evaluación es resultado de un entendimiento entre el evaluador y el evaluado, y no procede del juicio contundente del superior respecto al comportamiento del trabajador. Es casi una negociación, en el sentido de que las dos partes

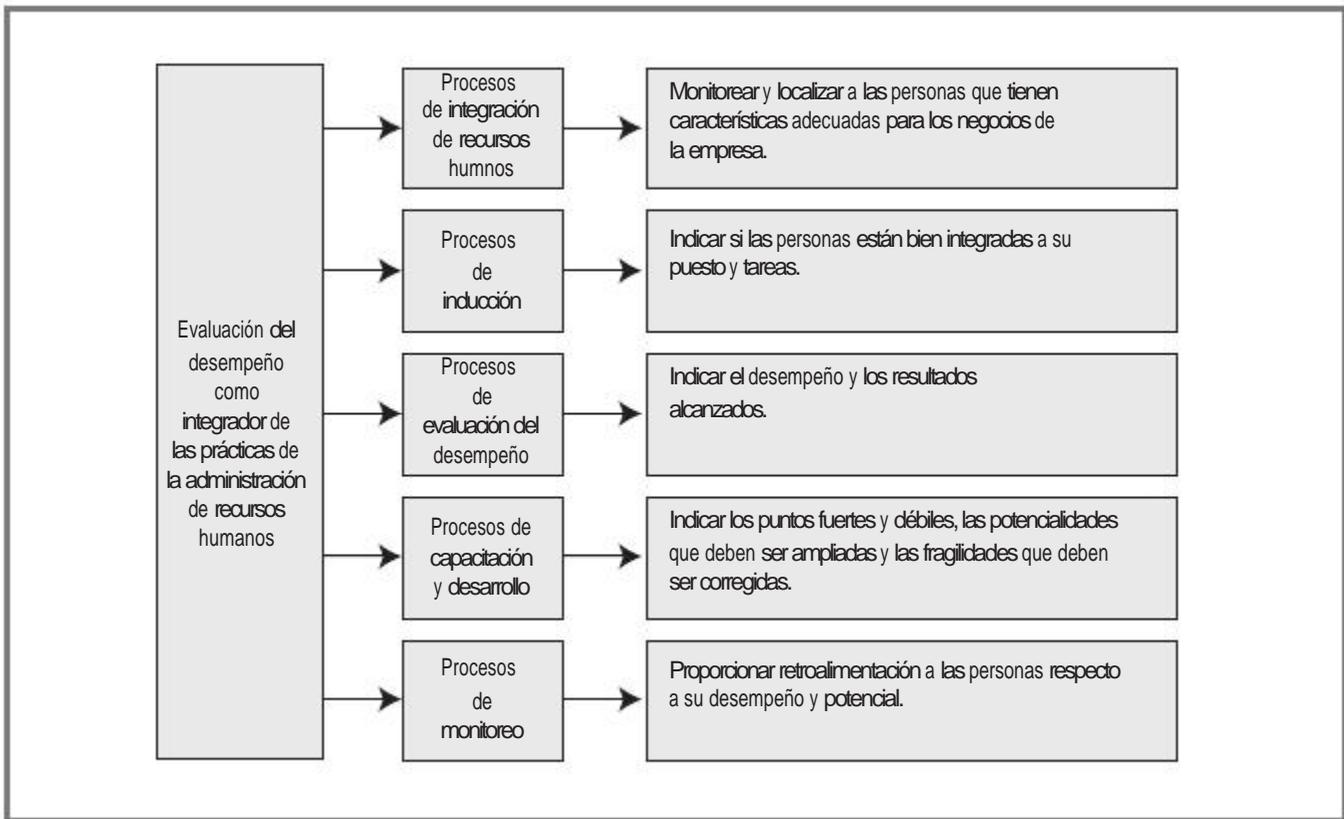


Figura 9.15 Evaluación del desempeño como integrador de las prácticas de la administración de recursos humanos.

intercambian ideas e información, lo cual da por resultado un compromiso conjunto: por una parte, el de brindar las condiciones necesarias para el crecimiento profesional y, por la otra, el de alcanzar determinados objetivos o resultados. Los cambios son tanto en la forma como en el contenido del proceso. Así, los viejos métodos de las escalas gráficas, de la elección forzosa, de la investigación de campo, de los incidentes críticos, etc., se están reformulando completamente para llegar a una nueva forma que satisfaga las nuevas exigencias.

6. *Evaluación del desempeño como forma de retroalimentación de las personas.* La evaluación se convierte en un poderoso instrumento de retroalimentación de información, o sea de "retroinformación" de las personas, para proporcionarles orientación, autoevaluación, autodirección y, por consiguiente, autocontrol, sea en lo tocante a la educación de las personas, capacitándolas para que puedan alcanzar mejor los objetivos propuestos, sea en relación con la participación en los resultados, como forma de incentivo y refuerzo de lo obtenido.



### **Nota interesante: ¿Y la multifuncionalidad?**

Tanto la informática (que se caracteriza por la automatización de las oficinas) como la automatización industrial (que se caracteriza por la automatización de los procesos de producción), principalmente para las tareas simples y repetitivas, prescinden de la especialización profesional y buscan gradualmente la generalidad y la multifuncionalidad. Las tareas dejan de ser repetitivas y musculares para, poco a poco, convertirse en mentales, innovadoras y cambiantes. Los puestos dejan de ser individualizados y limitados socialmente para convertirse en otros socialmente interdependientes y con fuerte vinculación grupal. Ahora se opta por las relaciones interpersonales y el espíritu de equipo.

En este contexto, la evaluación del desempeño adquiere un sentido más amplio y envolvente, con la inclusión de nuevos aspectos, tales como:

1. *Competencia personal:* entiéndase como la capacidad de la persona para aprender y absorber nuevos conocimientos y distintas habilidades.

2. *Competencia tecnológica:* como la capacidad para asimilar el conocimiento de las distintas técnicas que se necesitan para el desempeño general y la multifuncionalidad.
3. *Competencia metodológica:* como la capacidad para emprender y la iniciativa para resolver problemas de diversa índole. Algo como un espíritu emprendedor que resuelve problemas de forma espontánea.
4. *Competencia social:* como la capacidad para relacionarse eficazmente con distintas personas y grupos, así como para desarrollar trabajos en equipo.

Las personas generalmente consiguen reunir distintas dosis de cada una de estas competencias y deben contar con retroalimentación suficiente para poder diagnosticar y desarrollar sus propias competencias.

7. *La evaluación del desempeño requiere que se midan y comparen algunas variables individuales, grupales y organizacionales.* Para no caer en la subjetividad o en la falta de criterios, el sistema de evaluación del desempeño se debe apoyar en un amplio marco de referencia que fortalezca la congruencia de todos los aspectos.
8. La evaluación del desempeño cada vez le da más importancia a los resultados, a las metas y a los objetivos que al comportamiento mismo. Los medios están cediendo terreno a los fines alcanzados o que se pretenden alcanzar. Los medios corren por cuenta de las personas que los escogen libremente de acuerdo con sus preferencias o habilidades personales. Los fines se convierten en el parámetro de evaluación para recompensar un trabajo excelente. Lo que cuenta es un desempeño eficaz, en lugar de uno eficiente. Las organizaciones que tienen un gran desempeño procuran, de forma constante y sobresaliente, crear las condiciones ideales para obtener y mantener un gran desempeño de sus trabajadores. No se trata de una simple coincidencia. Resaltar los resultados, las metas y los objetivos establecidos de manera clara, unívoca y simple da lugar a tres vertientes: la reducción de la burocracia, la evaluación hacia la cima y la autoevaluación.
  - a) *La reducción de la burocracia* se presenta cuando la evaluación del desempeño deja a un lado el exceso de papeleo y de cuestionarios que antes representaban un verdadero dolor de cabeza para los ejecutivos. La burocracia ha volado por los aires. La evaluación se ha convertido en algo simple

y relajado, exento de formalismos exagerados y de criterios complicados y genéricos, provenientes de alguna área centralizadora y burocrática. Ahora se trata de constatar cuáles de los objetivos formulados han sido alcanzados y de saber cómo se podría mejorar el desempeño, de modo que las metas y los resultados sean cada vez más altos. Cuál es el resultado que se ha alcanzado y qué participación obtendrán el individuo o el grupo que lo hicieron. Esto deja a las personas en libertad para escoger sus propios medios y para emplear mejor sus habilidades individuales y sociales.

- b) *Evaluación hacia la cima.* A diferencia del caso en que el subordinado es evaluado por el superior, la evaluación hacia la cima representa la otra cara de la moneda, pues permite que el equipo evalúe al gerente, si éste ha proporcionado al equipo los medios para alcanzar sus objetivos y cómo podría mejorar la eficacia del equipo y sus resultados. La evaluación hacia la cima permite al grupo negociar e intercambiar con el gerente nuevos planteamientos en torno al liderazgo, la motivación y la comunicación que hagan que las relaciones de trabajo sean más libres y eficaces. El mando arbitrario del superior es sustituido por una nueva forma de actuación democrática, consultiva y participativa.
- c) *La autoevaluación* constituye la tercera vertiente: cada persona puede y debe evaluar su desempeño como medio para alcanzar las metas y los resultados fijados, y para superar las expectativas. Debe saber cuáles son las necesidades y las carencias personales para poder mejorar el desempeño, cuáles son sus puntos fuertes y débiles, su potencial y sus fragilidades, así, sabrá lo que debe reforzar para mejorar increíblemente los resultados de las personas y de los equipos implicados.
9. *La evaluación del desempeño ahora está íntimamente relacionada con la noción de las expectativas:* ahora existe una relación entre las expectativas personales y los premios que se desprenden del nivel de productividad del individuo. Se trata de una teoría de la motivación que considera que la productividad es un resultado intermedio en la cadena que conduce a los resultados finales deseados, como el dinero, la promoción, el apoyo del gerente, la aceptación del grupo, el reconocimiento público, etc. Todo se ubica dentro del modelo situacional de las expectati-

vas, que busca elevar el grado de valor positivo de la productividad y la calidad en el trabajo. Se trata de elevar el grado de instrumentalidad que la excelencia tiene en el comportamiento laboral. Esto significa "grabar en la cabeza de las personas" que la excelencia en el desempeño trae beneficios para la organización, pero también, y sobre todo, beneficios para las personas implicadas.

De este modo, resulta necesario vincular los resultados de la evaluación del desempeño con incentivos a corto plazo, como la remuneración variable o los sistemas de incentivos. Es un sistema de flexibilización que no representa costos adicionales para la organización, sino que se trata de un tipo de participación de las personas en los resultados alcanzados y en la consecución de los objetivos formulados.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO													
Nombre:						Fecha:							
Puesto:						Sección/Departamento:							
Defina sucintamente cada punto, además califíquelo de acuerdo con el siguiente criterio	Criterio	Óptimo	Encima de la media				Media			Abajo de la media			Nulo
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1		
<b>I. Desempeño de la función</b>													
1. <b>Producción:</b> Cantidad de trabajo ejecutado normalmente _____											CALIFICACIÓN (_____)		
2. <b>Calidad:</b> Exactitud y orden del trabajo _____											(_____)		
3. <b>Conocimiento del trabajo:</b> Grado de conocimiento de sus tareas _____											(_____)		
4. <b>Cooperación:</b> Actitud hacia la empresa, los jefes y los colegas _____											(_____)		
<b>II. Características individuales</b>													
1. <b>Comprensión:</b> Grado de percepción de problemas, hechos y situaciones _____											(_____)		
2. <b>Creatividad:</b> Capacidad para efectuar ideas productivas _____											(_____)		
3. <b>Realización:</b> Capacidad para efectuar ideas propias o ajenas _____											(_____)		
<b>III. Evaluación suplementaria</b>													
1. <b>Ajuste general a las funciones:</b> Adecuación y desempeño de la función _____											(_____)		
2. <b>Proceso funcional:</b> Grado de desarrollo en la función _____											(_____)		
3. <b>Asistencia y puntualidad:</b> Responsabilidad en cuanto a horarios y deberes _____											(_____)		
4. <b>Salud:</b> Estado general de salud y disposición para el trabajo _____											(_____)		

Figura 9.16 Evaluación del desempeño con el método mixto.



### **Nota interesante: Flexibilizar la evaluación del desempeño**

Con todas esas tendencias, la evaluación del desempeño —que era burocrática, rutinaria, repetitiva y limitada—, ahora es flexible, no estructurada o también semiestructurada, pero conserva una gran libertad de forma y contenido. Lo que importa es dirigir los esfuerzos de las personas hacia

objetivos capaces de servir al negocio de la empresa y a los intereses individuales de las personas, mediante la mejor forma posible para integrar los objetivos de la organización y de los individuos, sin conflictos y reforzando la posición de que la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un importante medio para mejorar e impulsar el comportamiento de las personas.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### Fábrica Textil Catalina

Elisa Méndez quiere dinamizar y flexibilizar la evaluación del desempeño en la Fábrica Textil Catalina. ¿Cómo podría convencer a la dirección de la empresa

de que adopte un sistema democrático, participativo e incluyente?

### Administración del plan de carrera

Cada vez son más las personas que están asumiendo la responsabilidad total de sus propias carreras. Las empresas ofrecen las oportunidades y el impulso para aprender, lo que permite a las personas avanzar. La TI ofrece técnicas para el desarrollo personal, las cuales permiten a los individuos asumir cada vez más la administración de sus propias carreras y de su propio desarrollo personal. Como los cambios son los que conducen a la evolución de las calificaciones necesarias, los trabajadores de todos los niveles están asumiendo el compromiso de confirmar que poseen dichas calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto para su puesto actual como para otros futuros. Actualmente, la capacidad para administrar la propia vida profesional es considerada una competencia adquirida y necesaria para respaldar el resto de las competencias que exige el mundo de los negocios. Las empresas ayudan a los administradores a administrar su propia carrera con la creación de centros virtuales de desarrollo de la carrera, en los cuales aprenden las técnicas que necesitan para ser candidatos afines a su puesto actual o a uno futuro en la organización. Esta infraestructura garantiza el aprendizaje continuo y la constante reeducación.

misión y cuando coinciden en los principios que las orientan. Covey habla de siete claves para conseguir que las misiones y objetivos de los líderes y los seguidores sean los mismos:

1. *Gozar de atribuciones*: se trata de despertar la fuerza y la energía interior de las personas de manera que satisfagan cuatro necesidades: 1) Vivir (la necesidad física de tener comida, ropa, casa, dinero y salud), 2) Amar (la necesidad social de relacionarse con otras personas, pertenecer, amar y ser amado), 3) Aprender (la necesidad mental de tener un sentido de propósito y de congruencia, de progresar y de contribuir), 4) Legar (la necesidad espiritual de dejar un legado, algo significativo que sea muestra de una existencia marcada por la realización y la integridad). Si una o más de estas necesidades no son atendidas, acabamos por sentirnos incompletos y reducimos nuestra calidad de vida.
2. *Acuerdos del desempeño para ganar-ganar*: es preciso esclarecer al evaluado cuáles son las expectativas en torno al trabajo, o sea, los resultados deseados. Sin embargo, esto no quiere decir que sea necesario especificar métodos o medios: se señalan directrices o principios, pero se permite que los procedimientos sean flexibles. Se hace una relación de los recursos disponibles, pero sin contar cuáles debe utilizar la persona. Por último, se definen indicadores de desempeño, límites de responsabilidad, parámetros de remuneración y consecuencias.



### **Nota interesante: Las siete claves del desempeño**<sup>12</sup>

La excelencia del desempeño surge, de forma natural, cuando las personas comparten la misma

<sup>12</sup> COVEY, Stephen, "As sete chaves para o desempenho", *Você, S.A.*, abril de 2000, núm. 22, pp. 112-113.

Estos acuerdos dejan atrás la orientación de "control" y optan por una orientación de "liberación", lo que brindan a la persona la oportunidad de ejercer iniciativas de manera responsable, despiertan la creatividad y los talentos latentes. Así, ganan las dos partes, el líder y el liderado.

3. *Nuevo papel del líder*: ofrecer apoyo, ayuda, capacitación y resolución de problemas. Se basa en cuatro preguntas fundamentales: 1) ¿Cómo marcha su trabajo?, 2) ¿Qué está usted aprendiendo?, 3) ¿Cuáles son sus objetivos?, 4) ¿Cómo puedo ayudarle? El líder no asume el problema, sino que ofrece ayuda, crea condiciones de confianza, genera acuerdos de desempeño.
4. *Retroalimentación de 360°*: los líderes, así como todos los miembros de la organización, se deben someter a la *retroalimentación* de 360° y recibir una evaluación anónima de su desempeño, que incluya la opinión de sus colegas, subordinados, clientes y proveedores.
5. *Autoevaluación y evaluación del equipo*: cuando las personas gozan de atribuciones, trabajan con acuerdos de desempeño y se dirigen con base en la *retroalimentación* tienen más capacidad para evaluar su propio desempeño.
6. *Remuneración basada en el valor agregado*: en un ambiente de desempeño óptimo, de motivación interna y de acuerdos de desempeño para ganar-ganar, las personas y los equipos incluso pueden decidir su propia remuneración con base en el principio del valor agregado. Ahí donde existe un grado elevado de confianza y de respeto por los acuerdos de desempeño, las personas y los equipos son capaces de decidir con más eficiencia cuál será su remuneración.
7. *Iniciativa*: los grados de iniciativa de las personas pueden cambiar cuando éstas aumentan su capacidad, madurez y confianza. Los niveles de iniciativa son seis: 1) Esperar hasta ser llamado, 2) Preguntar, 3) Recomendar, 4) Actuar e informar inmediatamente, 5) Actuar e informar periódicamente, 6) Actuar uno solo. Lo importante es combinar el grado de iniciativa con la capacidad de cada persona.

interesado, la propia persona, no tiene conocimiento de ella. Es necesario darle a conocer la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. La *entrevista de evaluación del desempeño* sirve para esta comunicación.

Los propósitos de la *entrevista de evaluación del desempeño* son:<sup>13</sup>

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo, comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño. La entrevista brinda al evaluado la oportunidad de conocer y aprender lo que el superior espera de él en términos de calidad, cantidad y métodos de trabajo, así como también de comprender las razones de esos estándares de desempeño. Se trata de las reglas del juego, que sólo podrá ser jugado debidamente cuando todos los jugadores comprendan sus reglas.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo desempeña (*retroalimentación*) el trabajo, destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares de desempeño esperados. Muchas veces, el evaluado considera, subjetivamente, que está trabajando bien o tiene una idea distorsionada respecto al desempeño ideal. Es necesario que sepa lo que el superior piensa de su trabajo para poder modificar y ajustar su desempeño a los patrones o estándares esperados.
3. Discutir ambos (evaluador y evaluado) las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las aptitudes del evaluado, quien debe comprender cómo podrá mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas tomadas para conseguir esa mejoría.
4. Crear relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen francamente sobre el trabajo, cómo lo está desarrollando y cómo podría mejorarlo e incrementarlo. La intensa comprensión de persona a persona es el factor básico para el desarrollo de relaciones humanas fuertes y sólidas.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

## LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental de todos los *sistemas de evaluación del desempeño*. De nada sirve la evaluación si el principal

---

13 PLANTY, Earl G. y Carlos E. EFFERSON, "Counseling Executives After: Merit Rating or Evaluation", en DOOHER, M.J. y V. Marquis (eds.), *The Development of Executive Talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.

El evaluador debe tener habilidad para presentar los hechos y lograr que el evaluado, al terminar la *entrevista*, salga persuadido de la determinación para desarrollarse y ajustar su desempeño en el nivel exigido, así como consciente de los aspectos positivos y negativos de su desempeño. El éxito de la *entrevista de evaluación* depende de muchos factores y debe ser preparada de modo que el evaluador sepa de antemano lo que dirá al evaluado y cómo lo hará. El evaluador debe considerar dos cosas importantes:

1. Todo evaluado tiene aspiraciones y objetivos personales y, por más elementales que sean sus funciones dentro de la organización, debe ser considerado una persona individual y diferente de las demás.
2. El desempeño debe ser evaluado en función del trabajo del evaluado, así como de la orientación y las oportunidades que recibió del evaluador.



### **Nota interesante: Razones por las que una evaluación del desempeño no funciona**

1. El evaluador no cuenta con suficiente información sobre el desempeño del evaluado.
2. Los estándares de evaluación del desempeño no son claros ni definidos.
3. El evaluador no considera que la evaluación es algo serio.
4. El evaluador no está preparado o capacitado para la evaluación o para la entrevista.

5. El evaluador no es honesto ni sincero en la entrevista de evaluación.
6. El evaluador no tiene habilidades personales para evaluar el desempeño de las personas.
7. El evaluado no recibe retroalimentación adecuada sobre su desempeño.
8. Los recursos no son suficientes para proporcionar recompensas al buen desempeño.
9. No hay una explicación eficaz sobre el desarrollo personal del evaluado.
10. El evaluador emplea un lenguaje ambiguo y poco claro en el proceso de evaluación

## **RESUMEN**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del comportamiento de las personas en los puestos que ocupan. A pesar de ser una responsabilidad de línea, en algunas empresas es una función de *staff*; la evaluación del desempeño puede ser responsabilidad del supervisor directo, del propio empleado o incluso de una comisión de evaluación, lo cual depende de los objetivos de ésta. Los principales métodos de evaluación del desempeño son: *a)* escalas gráficas; *b)* elección forzosa; *c)* investigación de campo; *d)* comparación de pares; *e)* frases descriptivas; y *f)* métodos mixtos. En el caso de todos estos métodos, la entrevista de evaluación del desempeño con el empleado evaluado constituye un punto principal del sistema; es la comunicación que sirve de retroalimentación (*feedback*) y que reduce las discordancias entre el superior y el subordinado.

## **CASO**

### **Texas Instruments, ganadora del premio Baldrige a la calidad<sup>14</sup>**

La evaluación del desempeño también se debe hacer considerando a la empresa como un todo. El Premio Baldrige a la Calidad es la más alta distinción que el gobierno de Estados Unidos concede a una empresa cada año. Su objetivo es pedagógico: enseñar a las demás empresas cómo las premiadas se volvieron excelentes en lo que hacen. Se puede aprender mucho del ejemplo que ofrecen las empresas que han ganado el Baldrige. Las empresas brasileñas pueden hacer un ejercicio de revisión y corregir algunos aspectos y condiciones partiendo del análisis de lo que

hicieron las empresas estadounidenses que concursaron y lograron ganar el Premio Baldrige.

Muchas empresas han concursado por el famoso premio sin tener éxito en su intento. Sin embargo, las que supieron atender las recomendaciones de los examinadores lograron llegar a él. Es el caso de la unidad de negocios de Texas Instruments (Texas Instruments Incorporated's Defense Systems & Electronics Group, DSEG) responsable de crear y producir sofisticados sistemas de defensa y tecnología electrónica. Con 15 000 trabajadores repartidos en 10 insta-

<sup>14</sup> Basado en KJERNAN, Matthew J., *The Eleven Commandments of 21st Century Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1996, pp. 200-203.

laciones ubicadas en el estado de Texas, el DSEG fue el primer negocio dedicado a la defensa militar que ganara el Premio Baldrige en Estados Unidos.

Los ejecutivos de la empresa percibieron que los criterios del Baldrige podrían servir como normas o plantillas para diseñar sus procesos de calidad y para enfocar hacia ellos todas las actividades de la empresa. Vieron que los criterios del premio podrían funcionar como una base o "catecismo" para toda la organización. Durante un año asistieron a los seminarios sobre el Baldrige, procuraron aprender sus criterios e involucraron en este afán a los demás ejecutivos claves de la empresa. Cuando pensaron que habían aprendido el sistema, empezaron a instituir los esquemas modelo del Baldrige. El vicepresidente de calidad asegurada escogió a los principales ejecutivos de cada función organizacional de la empresa, para que éstos se encargaran de dirigir las cosas, a lo que él llamó la "miniaplicación" de los criterios del Baldrige, dentro del ámbito específico de sus respectivas áreas. Todas las áreas de la empresa (producción, ingeniería, recursos humanos, contabilidad, contratación y todas las funciones de apoyo) hicieron un esquema específico de la miniaplicación de los criterios del Baldrige. Con esas miniaplicaciones (que eran como una especie de interpretación del esquema modelo) y con el gradual aprendizaje del proceso, cada una de las áreas pasó a elaborar sus propios informes de evaluación y retroalimentación, así como a desarrollar los planes de acción para elevar sus planes individuales para mejorar la calidad. Tras evaluar los resultados de esas miniaplicaciones, la empresa sintió que estaba preparada para competir y, por primera vez, se inscribió formalmente al Baldrige. El informe de evaluación y retroalimentación de los examinadores coincidía con la autoevaluación interna hecha por la empresa. Sin embargo, en muchos aspectos, el informe les abrió los ojos ante áreas que no habían hecho un esfuerzo concentrado por mejorar. La empresa perdió la partida.

A partir de ese primer informe de evaluación y retroalimentación, el equipo de mejora y calidad, compuesto por el presidente y su *staff*, desarrolló las cinco acciones orientadoras (los llamados cinco motores) que debían guiar y acelerar la jornada de calidad de la empresa, a saber:

- Satisfacción del cliente.
- Grandes objetivos.
- *Benchmarking*.
- Trabajo en equipo y delegación de la autoridad (*empowerment*)
- Integración de la calidad total.

La empresa consideró que se debía inscribir nuevamente al premio, porque éste funcionaba como un impulso energético y proporcionaba una evaluación y una retroalimentación fundamentales para seguir el camino del cambio. El cuestionario formal de 75 páginas del Baldrige, en el cual un equipo de examinadores imparciales habían hecho una evaluación profunda y detallada de la organización, no tuvo sustituto.

La empresa se inscribió por segunda vez, así, la evaluación y retroalimentación de los examinadores confirmó que los cinco motores de las mejoras estaban colocando a la empresa en el camino correcto. Sin embargo, la velocidad y los resultados todavía no eran suficientes. Había áreas que necesitaban mejorar. De nueva cuenta, la empresa volvió a analizarse, después de trabajar para mejorar esas áreas, se inscribió al Baldrige por tercera vez. En esta ocasión con toda su fuerza, ¡y se llevó el premio!

La dirección de la empresa utilizó los cinco motores para orientar su jornada de mejoras continuas:

### 1. *Satisfacción del cliente*

Una de las lecciones que la empresa aprendió con los informes de evaluación y retroalimentación de los examinadores fue la importancia que tienen los procesos empresariales. Todas las personas de la empresa deben comprender perfectamente que ésta necesita de procesos realmente excelentes para:

- Comprender los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar y obtener retroalimentación que indique la tendencia de los intereses y las necesidades de los clientes.
- Evaluar la satisfacción de los clientes e identificar sus áreas de insatisfacción.

A continuación, la empresa realizó investigaciones sobre los clientes y un equipo de trabajo orientado hacia la satisfacción del cliente empezó a funcionar como un tercero, con el objeto de investigar a fondo las necesidades y los intereses de éstos. La investigación se hace dos veces al año y sirve de base para mejorar los procesos de los servicios al cliente de la organización.

### 2. *Grandes objetivos*

Una de las debilidades fue la necesidad de contar con objetivos más amplios. Los existentes eran restringidos y estaban poco relacionados entre sí. De este modo, la empresa definió dos grandes obje-

tivos. El primero de ellos fue cumplir con las seis sigmas (*Six Sigma*) de la calidad de los productos o servicios.

Las seis sigmas representan el nivel de variación que puede tener un proceso, medido en términos de desviación de la norma, y se define como un 99.9997% de ausencia de defectos. Esto significa alcanzar un volumen de defectos inferior a tres o cuatro unidades o piezas por cada millón de ellas. Cuando el grupo estableció las seis sigmas como un objetivo básico, el equipo de la alta gerencia acudió personalmente a Motorola, donde se había desarrollado este concepto originalmente, y participó en todos los seminarios en los que se debatía el tema. A su regreso, los 1 500 trabajadores del grupo recibieron reentrenamiento sobre las seis sigmas. El DSEG obtuvo una licencia para utilizar el material de capacitación de Motorola y los gerentes de la empresa recibieron una invitación para ver sus fábricas y ayudar a implementar el proceso de capacitación. Todos los trabajadores recibieron una capacitación intensiva para poder alcanzar ese objetivo colectivamente.

El segundo gran objetivo fue acortar el ciclo de tiempo. Si el grupo analizaba los procesos para localizar fuentes de errores o defectos, existiría la posibilidad de eliminar etapas que no agregaban valor y, así, reducir la extensión del ciclo de tiempo. La reducción de éste se convirtió en una preocupación constante de todos los funcionarios de la organización.

### 3. *Benchmarking*

El equipo de calidad de la empresa fue a Xerox para aprender su planteamiento de *benchmarking* (*compararse con los mejores del mercado*). En esa ocasión, la empresa ya contaba con una red que practicaba el *benchmarking* en 80 procesos diferentes con otras compañías del mercado y, en contrapartida, una gran cantidad de compañías practicaba el *benchmarking* con ella. El objetivo básico del Premio Baldrige es ayudar a aprender y a compartir con otras empresas y competidores directos todo lo que puede ser aprendido. Esto fue lo que estimuló la aplicación del *benchmarking* en la organización.

### 4. *Trabajo en equipo y delegación de autoridad* (empowerment)

Uno de los principales elementos de la *administración de la calidad total* (ACT) es involucrar a todo el mundo en la actividad empresarial. El principal medio para instituir esta política, tanto en la cima como en la base, es el trabajo en equipo. La empresa se deshace del organigrama tradicional de la estructura

jerárquica para emplear una extensa red de equipos interrelacionados. Esta red de equipos comienza en la cima, donde el presidente lidera un equipo de mejora de la calidad para toda la empresa. Cinco miembros del equipo actúan como líderes de cada uno de los cinco equipos de mejoras, que son los motores de la calidad. Cerca de 1 900 equipos de administradores y trabajadores actúan en la empresa. El trabajo dejó de ser individualizado y limitado, para convertirse en un verdadero ejercicio social de intercambio de ideas y experiencias.

### 5. *Integración de la calidad total*

El propósito del impulso por la calidad total fue ir adaptando gradualmente a la empresa a los criterios del Baldrige, colocarla en el mapa de la calidad y extender esa preocupación a toda la organización. El secreto fue involucrar a todos los trabajadores de la empresa en la búsqueda de la calidad en todos los niveles, en todas las áreas y en todos los momentos. Sin embargo, la empresa quería mejorar cada vez a mayor velocidad que sus contrincantes. Así, empezó a utilizar los criterios del Baldrige para hacer una evaluación anual de cómo iba avanzando la marcha de la empresa y su posición en dicho mapa. Incluso después de ganar el premio, la empresa mantuvo este tipo de evaluación anual.

## **Obtener el máximo del proceso del premio Baldrige**

Desde su primera tentativa por ganar el Baldrige, la empresa empleó a muchas personas para obtener y divulgar información cuyo contenido fue cambiando con el paso de los años. La empresa estableció que cada uno de los siete miembros del equipo de mejora de la calidad sería el responsable de evaluar y dar seguimiento en la empresa a cada una de las siete categorías de los criterios del Premio Baldrige, a saber:

- Liderazgo
- Información y análisis
- Planeación estratégica de la calidad
- Administración y desarrollo de los recursos humanos
- Administración de los procesos de calidad
- Resultados de las operaciones y la calidad
- Enfoque dirigido al consumidor y a su satisfacción

El presidente asumió personalmente la responsabilidad de la categoría uno —el liderazgo—, mientras que cada uno de los ejecutivos de la cúpula asumió la responsabilidad de las otras seis categorías. Había un equipo móvil de cinco personas que trabajaba con cada uno de los ejecutivos para redirigir sus respectivas partes de la aplicación. Dos consultores funcionaron como observadores externos e integradores del proceso dentro de la organización. Asimismo, más de 100 personas tomaron parte en la redacción de la aplicación e implementación de las acciones para las mejoras.

### **La capacitación: una inversión en calidad**

La disputa por ganar el Baldrige proporcionó al DSEG una nueva noción de la importancia que tiene la capacitación de sus empleados. Antes, la capacitación era considerada algo saludable, pero era vista como un costo y entendida como una erogación. Ahora, la compañía quiere invertir más en capacitación cada año. Cuando la empresa comenzó la capacitación en programas de calidad, los directores de la cúpula estuvieron en contacto directo con especialistas de renombre. Después de los seminarios que recibió la cúpula, la capacitación bajó en cascada hacia los demás niveles. Esto cambió enormemente el perfil de la empresa. El DSEG enfoca la capacitación en equipo hacia grupos de personas. En toda la empresa, los trabajadores, los proveedores y los clientes reciben la misma capacitación de forma simultánea, por medio de organizaciones especializadas que se encargan internamente de la capacitación. Los trabajadores también reciben capacitación mediante el enriquecimiento de los puestos, inclusive teoría y desarrollo de habilidades básicas. Para que los programas de capacitación sean eficaces, los ejecutivos evalúan las necesidades de cada área y los puestos implicados. Posteriormente, evalúan las habilidades de cada trabajador y su brecha de conocimiento (la

diferencia entre el conocimiento que el trabajador necesita para ejecutar su trabajo con eficacia y el nivel real de conocimiento que tiene actualmente). En la medida que las brechas son detectadas por medio de la evaluación, cada gerente define, en consenso con sus subordinados, los programas de capacitación sobre calidad y habilidades y, después, los administran en conjunto.

### **Manos a la obra**

Las empresas que utilizan los criterios del Premio a la Calidad para mejorar sus operaciones y procesos de calidad deben ser capaces de hacer una profunda autoevaluación interna basada en ellos. Sólo así podrán tomar la decisión de participar o no en el Premio. Es fácil establecer el contexto y hablar mucho de la excelencia de la empresa, pero el único medio para demostrarlo es plantarse en medio del campo y disputar el juego. Las empresas pueden utilizar una consultoría externa para redirigir su aplicación. Sin embargo, hacerlo por medio de una consultoría significa perder algunas excelentes oportunidades para aprender efectivamente en la práctica. Los criterios del Premio a la Calidad son aplicables a todo tipo de organización, sea de servicios o de otra actividad cualquiera. Toda empresa puede trabajar con los criterios e integrarlos a su dinámica, tal como lo hizo DSEG. La experiencia que esa unidad de negocios de Texas Instruments tuvo al pelear por el Premio Baldrige es un caso pedagógico interesante, que puede ser aprovechado por cualquier empresa, en todos los países del mundo, ante cualquier tipo de premio, sea el Baldrige, el Deming, el Premio Europeo a la Calidad, el Premio Nacional de Calidad de Brasil, etc. Saber utilizar la experiencia ajena, conocer los errores de otras empresas, los caminos andados, los tiros fallados, sus aciertos y descubrimientos, todo ello es parte del arduo y largo aprendizaje necesario para recorrer el camino que lleva a la calidad.

### **CONCEPTOS CLAVE**

Administración por objetivos (APO)  
Comisión de evaluación  
Comparación de pares  
Efecto de halo  
Elección forzosa

Entrevista de evaluación  
Escalas gráficas  
Evaluación del desempeño  
Factores de evaluación  
Frasas descriptivas  
Investigación de campo

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué quiere decir evaluación del desempeño?
2. ¿Quién puede ser el responsable de la evaluación del desempeño?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la evaluación del desempeño?
4. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
5. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de elección forzosa.
6. Explique las características, las ventajas y las desventajas del método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo.
7. ¿Qué quiere decir efecto de halo?
8. Explique el método de comparación de pares y el método de frases descriptivas.
9. Explique la entrevista de evaluación del desempeño y su papel en el proceso de evaluación de las personas.
10. Explique los factores de evaluación del desempeño.
11. Explique la administración de recursos humanos: Plan de vida y carrera.

## EJERCICIO

Alberto Oliveira, gerente de Recursos Humanos de la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), efectivamente realizó grandes avances en su empresa. Acababa de concluir con éxito un programa de descripción y análisis de todos los puestos de la compañía y los había separado en tres categorías: personal por horas (no calificado, calificado y especializado), personal por mes (tanto de la fábrica como de la oficina central y las filiales) y personal de supervisión y jefes (supervisores de departamento, jefes de sector y gerentes de departamento).

Toda la atención de la empresa estaba dirigida hacia las actividades de su departamento y Alberto llegó a la

conclusión de que había llegado el momento de instituir otro sistema más: la evaluación del desempeño. Alberto era metódico, pero tenía muchas ideas en la cabeza, y no lograba coordinarlas ni ordenarlas adecuadamente para presentarlas y discutir las en la Dirección General. Pensaba que debía solicitar una junta con todos los directores para presentar un plan completo. De este modo, debía pensar en todos los detalles, pues sería muy desagradable encontrarse ante una pregunta que no pudiese responder adecuadamente.

Alberto pensaba que el sistema de evaluación del desempeño enfocado en el personal por horas debía emplear el método de escalas gráficas. Aún no había definido los factores de la evaluación, pero éstos se referirían a las características del trabajo y a las personales. Cuando mucho serían diez factores con cinco calificaciones (A = malo, B = tolerable, C = regular, D = bueno, E = óptimo). También tendría que preparar un cuestionario y un esquema de los métodos y los procedimientos que se adoptarían para que el sistema marchara sobre ruedas.

El sistema de evaluación del desempeño para el personal por mes emplearía el mismo método de escalas gráficas, pero incluiría factores de evaluación adecuados para su tipo de trabajo y la cultura de la organización. Cuando mucho diez factores, también con cinco calificaciones, pero relacionados con las características del trabajo, las características personales y su proyección hacia el futuro.

El método de evaluación del desempeño elegido para el personal de supervisión y los jefes debía ser más dinámico y profundo. Por esto, Alberto pensaba en el método de investigación de campo, que podría ser coordinado por el jefe del sector de capacitación, Paulo Rezende, que era un elemento verdaderamente indicado para este desafío. Otra alternativa podía ser la administración por objetivos.

Alberto también pensaba que la responsabilidad de la evaluación debe ser competencia de cada jefe, pero que sería fácil llegar al consenso en cuanto a la implantación de la evaluación en la empresa si se formara una comisión, la cual no se encargaría de hacer la evaluación, sino de planear e instituir el sistema. Sin embargo, la interrogante que constantemente se hacía era ¿cómo plasmar todas esas ideas y detalles en el papel para poder presentarlos a la Dirección?



# Parte V

## Subsistema de retención de los recursos humanos

Desde el punto de vista de los recursos humanos, la organización viable es aquella que no sólo capta y emplea sus recursos humanos adecuadamente, sino también que los retiene en la organización. La *retención de los recursos humanos* exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales y de higiene y se-

guridad en el trabajo. Los dos primeros capítulos que trataremos a continuación: "Remuneración (administración de sueldos y salarios)" y "Planes de prestaciones sociales", forman parte de un *sistema de prestaciones* que la organización entrega a sus participantes para tenerlos satisfechos y motivados, así como para inducirles a permanecer en ella y a "ponerse la camiseta".

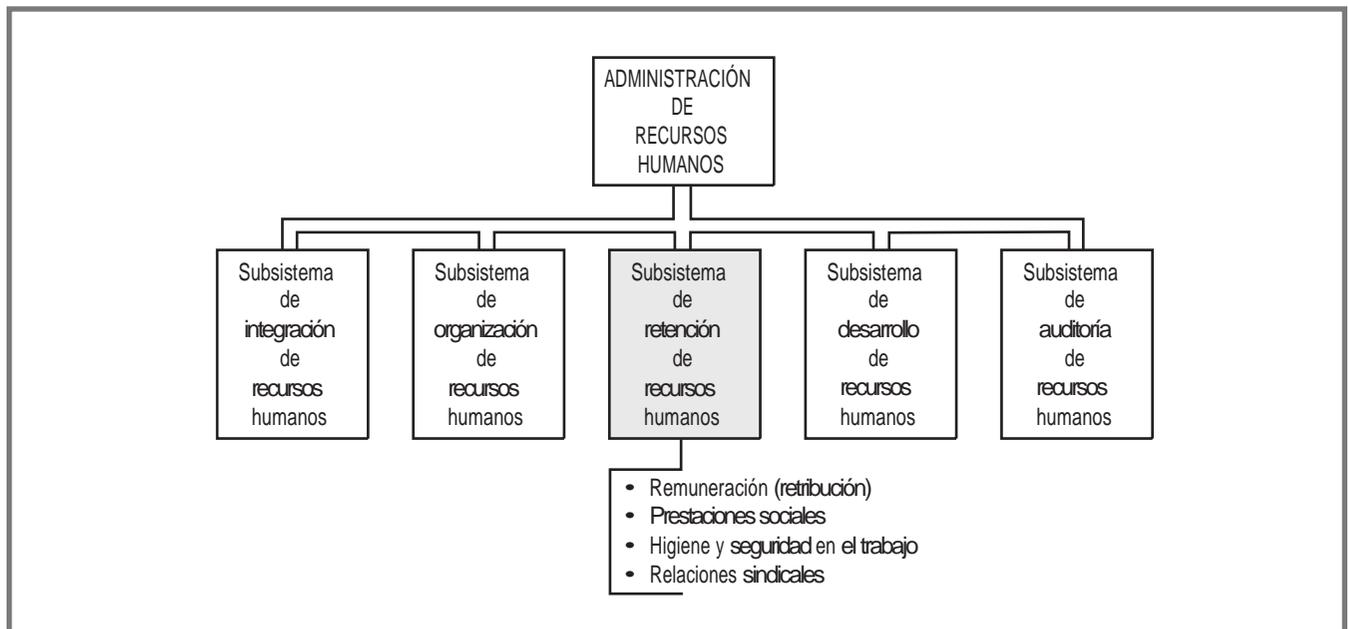


Figura V.1 Procesos para retener a las personas.

## PREMIOS Y SANCIONES

Las organizaciones, para poder operar dentro de ciertos estándares, cuentan con un *sistema de premios* (es decir, de incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) y de *sanciones* (es decir, de castigos o penalizaciones, reales o potenciales, para inhibir ciertos tipos de comportamiento) que sirven para reforzar el comportamiento de las personas.

El "*sistema de premios* incluye el paquete total de prestaciones que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos necesarios para distribuirlos. Éstos no abarcan únicamente los salarios, las vacaciones, los ascensos a puestos más elevados (con salarios y prestaciones más altos), sino también otros como la garantía de poder seguir en el puesto, las transferencias a puestos laterales más desafiantes o a otros que lleven a un crecimiento, así como varias formas de reconocimiento por servicios sobresalientes".<sup>1</sup> Por otra parte, el *sistema de sanciones* incluye una serie de medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones de trabajo) o separar al autor de la convivencia con los demás (despido de la organización).

### **Nota interesante: El sistema de premios y sanciones**

El *sistema de premios* (salarios, prestaciones, ascensos, etc.) y el de *sanciones* (medidas disciplinarias, etc.) constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar para provecho de la organización.<sup>2</sup> Tradicionalmente, ha existido la presuposición de que los premios son factores escasos y que jamás deberán exceder a las contribuciones y los recursos asignados previamente dentro de la organización.<sup>3</sup>

Así, los premios son otorgados porque refuerzan las actividades humanas que:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o el grupo).

---

1 MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975, p. 129.

2 BARNARD, Chester, *As Funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

3 CLARK, Peter B. y James Q. WILSON, "Incentive systems: a theory of organizations", *Administrative Science Quarterly*, septiembre de 1961, vol. 6, núm. 2, pp. 134-135.

2. Amplían la interdependencia con terceros y con el todo.
3. Ayudan a consolidar el control que el todo ejerce sobre su propio destino.

Los *premios* que brinda la *organización* resaltan principalmente la excelencia del servicio y el grado de responsabilidad del trabajador. La mayor parte de las organizaciones emplea dos tipos de *premios*:<sup>4</sup>

1. Premios directamente vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a las pérdidas y ganancias. Si bien este criterio se limita a pocas personas, como directores y gerentes, su potencial encierra un verdadero valor de motivación.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio de las personas y que son otorgados, automáticamente, en ciertos intervalos, esto depende de que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio. En general, estos incentivos son pequeños y pretenden mantener el equilibrio de los salarios.

Otros dos tipos de *premios* pueden ser incluidos:

3. Premios que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional. Estos premios llegan a una pequeña proporción de personas que tienen un desempeño excepcional y están situadas dentro de cierto nivel salarial.
4. Premios relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales. Estos son divididos, dentro del grupo, en forma de porcentaje sobre la base salarial de cada uno.

Los cuatro tipos de *premios* antes mencionados son concedidos como remuneración por alcanzar algún objetivo de la organización; por ejemplo, fabricar un producto dado, llegar a un índice determinado de rentabilidad, etc. Sin embargo, ¿éstos son los únicos objetivos de una organización? La definición de organización entraña tres clases de actividades:<sup>5</sup>

---

4 MCGREGOR, Douglas, "O lado humano da empresa", en BALCÃO Ferreira Yolanda y Laerte Leite CORDEIRO (eds.), *O comportamento humano na empresa*, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, Instituto de Documentação, 1971, pp. 45-60.

5 ARGYRIS, Chris, *A integração individuo-organização*, Atlas, São Paulo, 1975, p. 272.

1. Alcanzar los objetivos
2. Mantener el sistema interno.
3. Adaptarse al ambiente exterior.

### **Nota interesante: Ampliación de los premios**

Así pues, las bases de los *premios* y de las *sanciones* se deben ampliar; es decir, un individuo puede ser recompensado no sólo en función de su *contribución personal* a la consecución de las metas de la organización (producción, utilidades, etc.), sino también en función de su *contribución* a otras dos actividades esenciales de ella, a saber: el mantenimiento del sistema interno y la adaptación de la organización al ambiente circundante. La estrategia organizacional tradicional sólo premia a los administradores de alto nivel jerárquico por su *contribución* a estas dos últimas actividades, sin que los demás trabajadores de la organización tengan oportunidad de recibir estos premios.

La filosofía básica de un *sistema de premios y sanciones* debe estar fundada en los aspectos siguientes:

1. Retroalimentación, es decir, refuerzo positivo del comportamiento deseado.
2. Relación de los premios y sanciones con los resultados esperados.
3. Relación de los premios y sanciones con la conceptualización ampliada del puesto.

### **Nota interesante: Principio del refuerzo positivo**

Basados en el concepto de Skinner de que la conducta está determinada por sus consecuencias, el *principio del refuerzo positivo* se fundamenta en dos aspectos básicos:

1. Las personas desempeñan sus actividades de manera que les permita obtener premios más grandes.
2. Los premios ofrecidos actúan en el sentido de que refuerzan, cada vez más, la mejora del desempeño.

La *sanción* se ha utilizado con mayor frecuencia que el *premio* para modificar el desempeño de las personas. La estrategia global de la *sanción* es extremadamente ilógica, porque cuando se utiliza congruentemente para mejorar el desempeño, ésta muchas veces viene a ser un *premio*; es decir, el *premio* se presenta cuando no se sanciona el incumplimiento de un desempeño dado. Sin

embargo, la acción negativa que se deriva de una positiva es una medida de corrección que empeora más las cosas que si se aplicara una preventiva.

### **Nota interesante: La aplicación de la teoría del refuerzo positivo**

El *refuerzo positivo* está orientado directamente hacia los resultados deseados. La *teoría del refuerzo positivo* parte del hecho de que el comportamiento de la persona se debe a una de estas dos razones:

1. A que un tipo o nivel de desempeño específico siempre conlleva un premio.
2. A que un patrón de desempeño específico fue premiado alguna vez, por lo cual será repetido con la expectativa de que el premio también se repita.

El premio o incentivo representan una recompensa, tangible o intangible, a cambio de la cual las personas se convierten en miembros de la organización (decisión de participar) y, una vez dentro de ésta, *contribuyen* con su tiempo, esfuerzo y otros recursos válidos (decisión de producir). Independientemente de cuál sea el propósito, el producto o la tecnología de la organización se debe mantener el equilibrio fundamental entre *inducciones* y *contribuciones*.<sup>6</sup>

### **Nota interesante: Equilibrio de incentivos y contribuciones**

El ejecutivo de la organización es la persona que tiene la responsabilidad concreta de mantener el equilibrio entre las *inducciones* y las *contribuciones*. Cada miembro desempeña una tarea. Ésta es el conjunto de todas las actividades que consumen el total del tiempo que un individuo dedica a una organización. Cabe suponer que todos los miembros tratan de actuar racionalmente; es decir, minimizan los *costos* y maximizan los *beneficios* que el desempeño de la tarea organizacional representa para sí mismos. Por tanto, dos participantes nunca manifiestan la misma preferencia cuando escogen la manera de hacer lo anterior. Algo que podría representar una dificultad para un miembro podría ser una facilidad para otro.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> WILSON, James Q., "Innovation in organization: notes toward a theory", en THOMPSON, James D. (ed.), *Organizational design and research: approaches to organizational design*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1971, p. 196.

<sup>7</sup> HOMANS, George, *Social behavior: its elementary forms*, Nueva York, Harcourt, Brace & World, 1961.

## TEORÍA DE LA INEQUIDAD

Las personas y las organizaciones están entrelazadas en un complejo sistema de *relaciones de intercambios*: las personas hacen *contribuciones* a la organización y ésta les proporciona *incentivos* o *premios*. Las *contribuciones* que hacen las personas representan *inversiones* personales que les deben proporcionar ciertos *rendimientos* en forma de *incentivos* o *premios*. Lo que hace difícil todavía más este complejo sistema de *relaciones de intercambios* es que cada persona percibe sus propias *contribuciones* (inversiones) y las compara con las *contribuciones* (inversiones) que las otras personas aportan a la organización. Es más, también compara los *premios* (rendimientos) que recibe con los que reciben otras personas. La siguiente ecuación representaría esta comparación:

$$\frac{\text{Mis premios}}{\text{Premios de otros}} = \frac{\text{Mis contribuciones}}{\text{Contribuciones de otros}}$$

Cuando los dos términos de esta ecuación son equivalentes, entonces se presenta una *situación de equidad*. Si hay *equidad*, la persona experimenta un *sentimiento de satisfacción*.<sup>8</sup> Cuando los dos términos de la ecuación son diferentes (el primer término es mayor que el segundo o el segundo es mayor que el primero) se presenta una *situación de inequidad*. Si hay *inequidad*, la persona experimenta un *sentimiento de injusticia e insatisfacción*, el cual aumenta en la medida que la inequidad es mayor. Hay *inequidad* cuando la persona siente que su salario es demasiado bajo o es excesivamente alto. Si el salario está por encima o por debajo de la cantidad que el empleado considera justa para su trabajo, el resultado será la tensión. Si el salario está muy por debajo de lo justo, se propiciará un sentimiento de rabia y si está muy por encima, será uno de culpa. Ante esta situación de tensión, el empleado tratará de reducir el desequilibrio al cambiar uno de los dos términos de la ecuación que puede modificar: principalmente sus *contribuciones a la organización*.<sup>9</sup>

En los capítulos 10 y 11, *Remuneración (administración de salarios)* y *Planes de prestaciones sociales*, la inequidad será un fantasma invisible capaz de poner en jaque los programas de premios al personal.

## REMUNERACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

El *dinero* puede ser un motivador muy efectivo para que se registre mayor productividad: cuando la persona per-

cibe que el aumento de su esfuerzo llevará, de hecho, a un incremento de su remuneración monetaria.<sup>10</sup> El problema que presentan muchos planes de remuneración reside en el hecho de que las personas no sienten tal relación y consideran que la remuneración está en función de la edad, el grado de estudios, el desempeño de años pasados o incluso algunos criterios irrelevantes como la simple suerte o el favoritismo.

A pesar de las críticas contra el *sistema vigente de premios y sanciones*, no se han sugerido muchas propuestas prácticas. Jaques<sup>11</sup> sugiere un sistema de normas para un *pago justo*, cualquiera que sea el nivel de trabajo realizado. Tras analizar casi mil tipos de tareas, Jaques llegó a la conclusión de que todos los empleados pueden compartir esas normas, independientemente del trabajo que realicen. El núcleo del problema está en establecer el *peso que tiene la responsabilidad* en cada tarea ejecutada. Para ello, se determina el periodo máximo que puede tardar el subordinado en realizar el trabajo asignado por el superior, a partir de su propia iniciativa y libre determinación, sin que se sometan estos elementos a criterio del superior: es el *lapso de la libre determinación*. Lo anterior incluye todos los aspectos del trabajo previstos en el reglamento interno de la organización y que deberá cumplir el subordinado para no ser sancionado por negligencia.

La medida del *lapso de la libre determinación* es una cuantificación objetiva de dos aspectos:<sup>12</sup>

1. La importancia de la tarea realizada, desde el punto de vista de la organización.
2. El nivel jerárquico del trabajador.

### **Nota interesante: Lapso de libre determinación**

En opinión de Jaques, los individuos que cumplen diferentes tareas y que poseen el mismo *lapso de libre determinación* deben gozar de la misma remuneración salarial. Toda desviación que lleve hacia abajo de ese nivel de igualdad suele estar acompañada de actitudes reactivas que, a su vez, exigirán que la administración de la empresa tome medidas disciplinarias. Toda desviación que lleve hacia arriba de ese nivel de igualdad suele ir acompañada de sentimientos de abundancia injusta y de trato privilegiado. La conclusión de Jaques de que

10 LAWLER III, Edward E., *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

11 JAQUES, Elliot, *Equitable payment*, Nueva York, John Wiley, 1961.

12 JAQUES, E., *Measurement of responsibility*, Boston, Harvard University Press, 1956.

8 ADAMS, J. Stacy, "Inquiry in social exchange", en TOSI, Henry L. y HAMER W. Clay, *Organizational behavior and management: a contingency approach*, Chicago, St. Clair Press, 1977, p. 218.

9 SAYLES, Leonard R., *Behavior or industrial work groups: prediction and control*, Nueva York, John Wiley, 1958, p. 98.

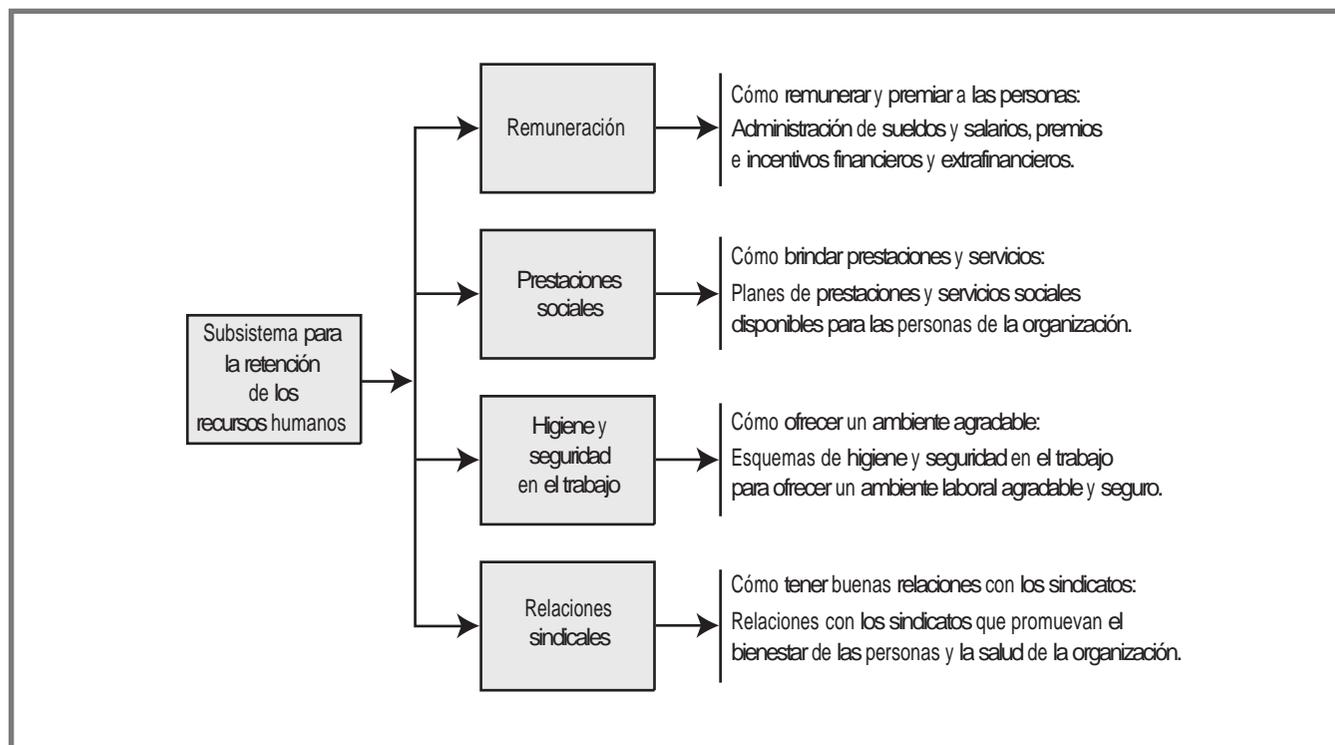


Figura V.2 El subsistema de retención de los recursos humanos.

una de las variables cruciales del trabajo es el grado de control que el individuo ejerce sobre su propio comportamiento coincide con la de Argyris.<sup>13</sup>

En el fondo, se considera que la *productividad* es efecto (y no causa) de la administración de varios recursos. La *productividad* es la relación mensurable que existe entre el producto obtenido (resultado o salida) y los recursos empleados para su producción. En el caso de los recursos humanos, la *productividad* del trabajo humano es igual al cociente de la relación de una producción multiplicado por el tiempo empleado para terminarla. La *productividad* humana depende del esfuerzo realizado, del método racional y, sobre todo, del interés y la motivación de las personas. El desconocimiento de estos últimos aspectos es la causa de los pobres resultados de las técnicas de productividad de la mano de obra directa.

### EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE RETENCIÓN DE LAS PERSONAS

Todos estos procesos para retener a las personas (remunerar, brindar prestaciones y servicios sociales compa-

tibles con un estándar saludable de vida, proporcionar un contexto físico y psicológico agradable y seguro para el trabajo, asegurar relaciones sindicales amigables y cooperativas) son importantes para definir su permanencia en la organización y, sobre todo, para su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. En algunas organizaciones estos procesos para conservar al personal merecen una calificación muy baja, porque se aproximan al modelo del hombre económico (que trabaja exclusivamente por el salario), por la rigidez y falta de flexibilidad y por su índole genérica y estandarizada, que trata a todas las personas con base en la media, sin respetar sus diferencias individuales ni sus diferentes aportaciones a la organización. En otras organizaciones, estos procesos de retención de los empleados merecen una calificación muy alta, porque se aproximan al modelo del hombre complejo, por su flexibilidad y adaptación a las personas y por el respeto a las diferencias individuales y a las diferentes aportaciones para el éxito de la organización. El desafío está en llevar, de forma gradual y firme, las características de los procesos de retención de las personas hacia el lado derecho de la figura V.3.

<sup>13</sup> ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, op. cit., p. 272.

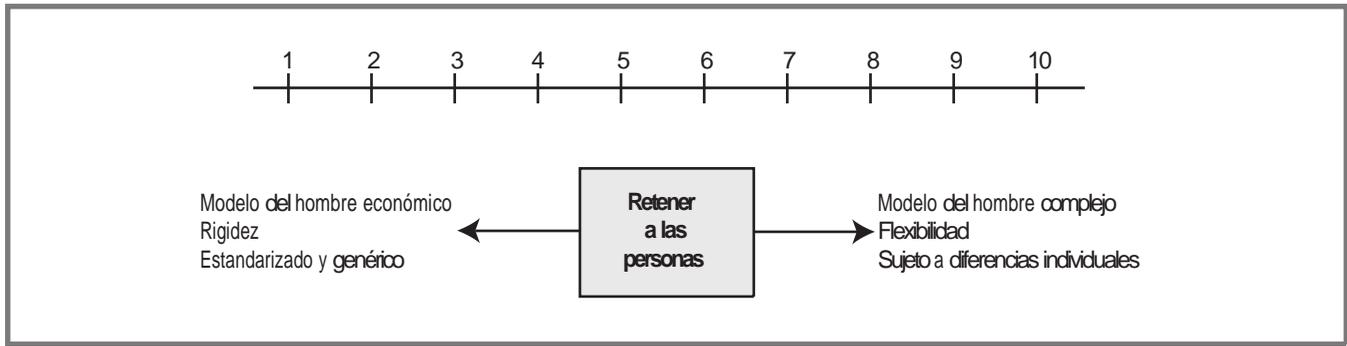
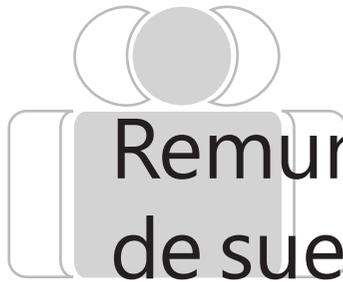


Figura V.3 Continuum de situaciones en los subsistemas para la retención de los recursos humanos.

# 10



## Remuneración (administración de sueldos y salarios)

---

### Lo que verá en este capítulo

- El carácter multivariado de los salarios.
- Concepto de administración de sueldos y salarios.
- Valuación y clasificación de los puestos.
- Encuestas salariales.
- Política salarial.
- Consecuencias de los salarios.
- Nuevas formas de remuneración.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Presentar una idea amplia y crítica de la remuneración.
  - Mostrar cómo se planea y organiza una estructura salarial.
  - Mostrar las fuerzas internas y externas que influyen en los salarios.
  - Presentar las nuevas perspectivas para la remuneración.
-

## La remuneración como fuente de motivación en Style

¿Cómo convertir la remuneración en una fuerza que en realidad motive e incentive? Carla Medina (la gerente de recursos humanos de Style) ha estudiado la teoría de los dos factores y conoce bien la legislación laboral respecto a la remuneración. El salario fijo fue excelente para la era industrial (que ya pasó), cuando se requería que las personas desempeña-

ran siempre las mismas tareas. En el mundo actual, las personas enfrentan constantemente los retos de crear e innovar, de alcanzar objetivos, de contribuir para que la organización tenga éxito y de proporcionar una ventaja comparativa. La remuneración fija atada al puesto no toma en cuenta los desafíos actuales. ¿Cómo explicaría usted la conclusión de Carla?

La actividad organizacional en general y la actividad empresarial en particular se pueden visualizar como un proceso de conversión de varios recursos, dentro de un sistema integrado que proporcionará salidas o resultados. El proceso de conversión implica una combinación óptima de entradas (como capital, tecnología, materias primas, esfuerzo humano, etc.) dentro de un conjunto de trabajo a efecto de producir el resultado deseado. El elemento humano es parte integral de dicha actividad.

Desde el punto de vista de los economistas, cuando los *tres factores de la producción* (*recursos naturales, dinero acumulado y trabajo*) se reúnen y combinan adecuadamente por medio de una administración inteligente, entonces se crea más *capital o riqueza*. Este fenómeno de sinergia o de sistema emergente es una característica única de los sistemas abiertos. La *riqueza* creada de esta manera generalmente se *distribuye* entre las partes interesadas: una fracción, en forma de costos, pasa a los proveedores de materias primas o equipo y a los propietarios de las máquinas, equipos o edificios alquila-

dos; otra, en forma de rendimientos, que pasa a quienes prestaron dinero a la organización; otra más, en forma de dividendos, para quienes aportaron el capital de participación o de riesgo para la empresa; una última parte, en forma de salarios al personal, así como prestaciones sociales de los puestos, a las entidades gubernamentales y de seguridad social. Cada recurso productivo tiene su propio costo y beneficio, inversión y rendimiento.

En realidad, un proceso productivo sólo será viable si cuenta con la participación conjunta de diversos asociados y si cada uno de ellos contribuye con algún esfuerzo o recurso. Los proveedores aportan materias primas, servicios, tecnologías, edificios o bienes alquilados, etc. Los inversionistas y accionistas proporcionan capital y créditos que permiten adquirir otros recursos. Las personas que trabajan en la empresa contribuyen con sus conocimientos, capacidades y habilidades. Los clientes contribuyen con la organización al adquirir sus bienes y servicios. Cada uno de estos *asociados* de la organización hace su contribución con la expectativa de obtener un rendimiento por ella.



Figura 10.1 Los asociados de la organización.



### **Nota interesante: Las expectativas de los asociados**

Cada *asociado* está dispuesto a invertir sus recursos en la medida que pueda obtener rendimientos y resultados interesantes de sus inversiones. La organización, debido a sus características sistémicas, reúne todos los recursos que ofrecen los diversos asociados e impulsa sus resultados mediante el efecto de la sinergia. Estos resultados facilitan el registro de un rendimiento mayor sobre las contribuciones efectuadas, así como mantener la continuidad del negocio. Tradicionalmente, las organizaciones han dado preferencia al asociado que consideran que es el más importante: el *accionista* o *inversionista*. Sin embargo, en la actualidad, esta asimetría va reemplazándose por una visión integral de todos los asociados de la empresa, pues todos ellos son indispensables para su éxito. No obstante, el *asociado que está más cerca de la organización* es el empleado. Buena parte de la riqueza que genera la organización pasa a los empleados en forma de *salarios, prestaciones sociales y demás privilegios que se derivan del puesto*.

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el referente a la política salarial. El *nivel de los salarios* es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo, como para sus relaciones con sus propios empleados.

### **EL CARÁCTER VARIADO DE LOS MÚLTIPLES SALARIOS**

La *remuneración* se refiere a la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser *directa* o *indirecta*.

La *remuneración económica directa* es la paga que cada empleado recibe en forma de *salarios, bonos, premios y comisiones*. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El *salario directo* es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario es equivalente al nú-

mero de horas que hayan laborado, de hecho, durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado). En el caso de los empleados por mes corresponde al salario mensual que perciben.

La *remuneración económica indirecta* es el *salario indirecto* que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye: *vacaciones, gratificaciones, bonos, extras* (peligrosidad, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), *participación de utilidades, horas extra*, así como el *dinero correspondiente a los servicios y las prestaciones sociales que ofrece* la organización (como subsidios para alimentación y transporte, seguro de vida grupal, etc.). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Luego entonces, ésta abarca todos los componentes del salario directo, así como todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la *remuneración* representa todo lo que recibe el empleado, *directa o indirectamente*, como consecuencia del trabajo que desempeña en una organización. Así, la *remuneración* se paga en género y el *salario en especie*.

Los *premios extraeconómicos*, como el orgullo, la autoestima, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración, como vimos en el capítulo 2.

Luego entonces, damos el nombre de remuneración al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella. Por tanto, la remuneración entraña todas las formas posibles de pago al personal. La remuneración es, probablemente, la razón principal que explica por qué las personas buscan empleo. Es una necesidad vital, cuya importancia radica en el punto de vista de cada persona. La *paga* es el medio que permite a una persona satisfacer sus necesidades y las de su familia. Para muchas personas que tienen una actitud instrumental ante el trabajo, ésta es la razón principal para trabajar. Sin embargo, el trabajo puede ser algo más que un elemento que proporcione la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas. La remuneración define la importancia que una persona representa para su organización.



### **Nota interesante: ¿Cuál es la diferencia entre salario y salario real?**

Existe también una diferencia entre el *salario nominal* y el *salario real*. El *salario nominal* es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde al puesto que ocupa la persona. En una economía inflacionaria, el *salario nominal se erosiona* si

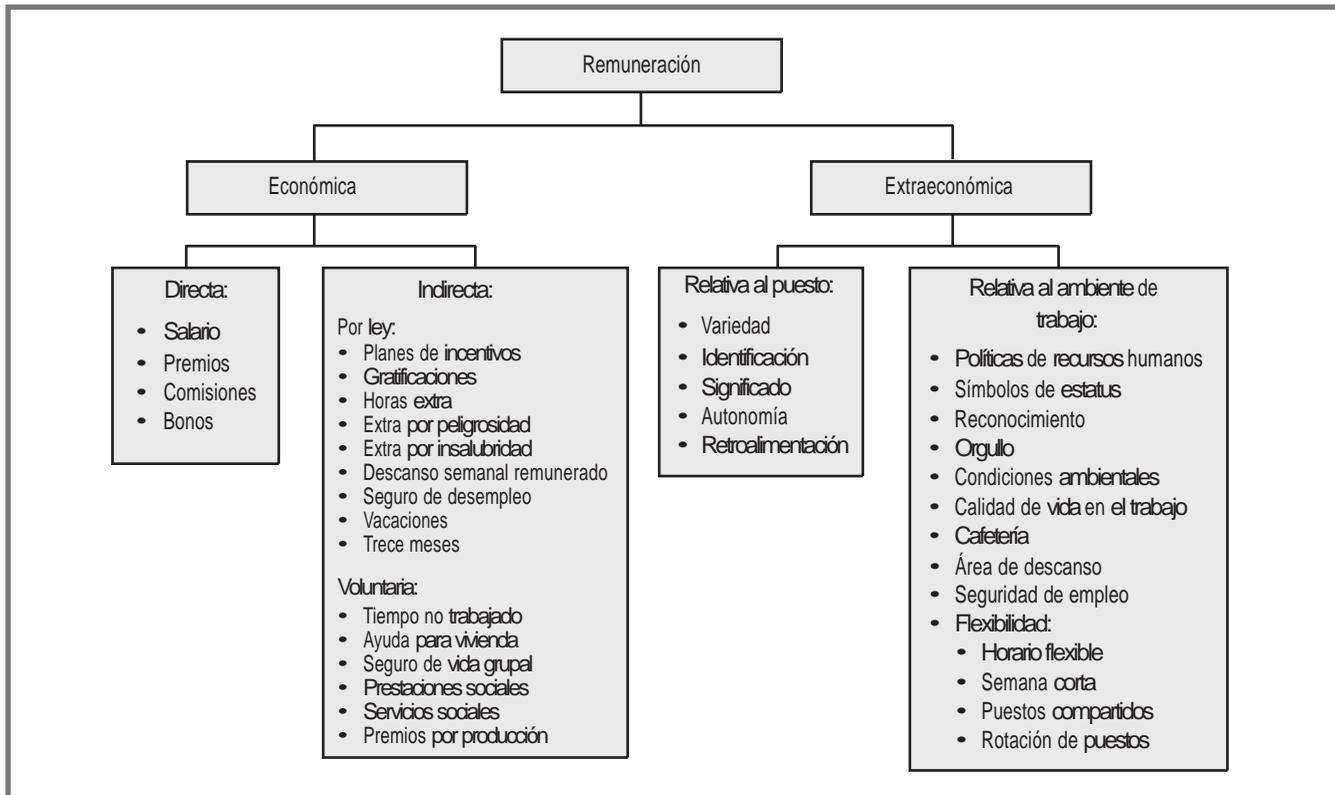


Figura 10.2 Diversos tipos de remuneraciones.

no es actualizado periódicamente. El *salario real* representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el referido monto de dinero y es equivalente al poder adquisitivo, o sea, al poder de compra o la cantidad de mercancías que se pueden adquirir con ese salario. Luego entonces, la simple reposición del valor real no significa aumento salarial; es decir, el *salario nominal* se modifica de tal forma que se proporcione el *salario real* equivalente al del periodo anterior. De ahí la diferencia entre un reajuste del salario (recomposición del salario real) y un verdadero aumento de salario (incremento del salario real).

Debido a su gran complejidad, el *salario* se puede considerar de muy diversas maneras:

1. Es la paga por un *trabajo*.
2. Constituye una *medida del valor* que una persona tiene para la organización.
3. Coloca a una persona dentro de una *jerarquía de estatus* en la organización.

El *salario* es el centro de las *relaciones de intercambio* entre las personas y las organizaciones. Todas las personas que están en las organizaciones invierten su tiempo y esfuerzo, a cambio reciben dinero, el cual representa el intercambio de derechos y responsabilidades recíprocos equivalentes entre el empleado y el empleador.



### **Nota interesante: Trabajadores por horas y por mes**

Muchas organizaciones tienen trabajadores que ganan por mes y otros que lo hacen por hora. ¿Cuál es la diferencia? Es muy sencilla: los empleados por mes son incluidos en la partida correspondiente del presupuesto de esas organizaciones, mientras que los empleados por hora son incluidos como parte de los costos directos de producción. Para que los costos directos de producción sean exactos, sólo se asentará el tiempo trabajado de hecho, mientras que el descanso semanal remunerado (DSR) formará parte de los costos indirectos de producción. Éstos reciben el horrible nombre de mano de obra directa (como si el mundo todavía estuviera en plena era industrial).

## Qué es el salario para las personas

El *salario* representa una de las transacciones más complicadas ya que, cuando una persona acepta un puesto, se está comprometiendo a una rutina diaria, a un sistema estandarizado de actividades y a una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización y, por ello, recibe un salario. De este modo, el hombre empeña parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida a cambio de ese elemento simbólico (el dinero) e intercambiable.

Esas personas muchas veces consideran que el trabajo es un medio para alcanzar un *objetivo intermedio*: su salario. Éste permite al individuo alcanzar *objetivos finales*, como hemos visto en la *teoría de las expectativas*, que en función de su poder adquisitivo, es la fuente de ingresos que define el modelo de vida de cada persona.

## Qué es el salario para las organizaciones

Para las organizaciones, el salario representa un *costo* y al mismo tiempo una *inversión*. Costo porque el

*salario* se refiere al costo del producto o del servicio final. Inversión porque representa el dinero aplicado a un factor productivo (el trabajo) en un intento por conseguir un rendimiento mayor al corto o mediano plazo.



### Recuerde: ¿Cuánto cuestan los salarios?

La participación en el valor del producto que corresponde al salario y las respectivas prestaciones del puesto dependerá del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (*tecnología de capital intensivo*), tanto menor será la repercusión de los salarios dentro de los costos de producción. Por otra parte, cuanto mayor sea el índice de manufactura (*tecnología de mano de obra intensiva*), tanto mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Sea como fuere, los salarios siempre representan un monto significativo de dinero para la empresa y ésta se debe ocupar de administrarlo muy bien.

Ramo de actividad de la empresa	Porcentaje de los salarios respecto al valor del producto
Fábricas textiles	55%
Industria automovilística y de autopartes	44%
Astilleros navales. Maquinaria pesada	43%
Siderúrgicas	38%
Industria aeronáutica. Equipo de computación	37%
Componentes electrónicos. Máquinas de escribir	36%
Editoriales e imprentas	35%
Equipos de comunicación. Ropa y conexos	33%
Vidrio plano	32%
Maquinaria de construcción. Refrigerantes	26%
Juegos y artículos deportivos. Maderas	26%
Equipo ferroviario	24%
Papel y productos derivados	22%
Concreto y cemento	21%
Neumáticos y tubos de goma	20%
Cemento. Confecciones	19%
Zinc. Productos farmacéuticos	18%
Galletas y pasteles. Latas metálicas	17%
Fibras, plásticos y hule	16%
Empaques de goma. Lácteos. Aluminio	13%
Azúcar refinada	8%
Cigarros	7%
Refinados de petróleo	6%

Figura 10.3 Porcentaje de los salarios dentro del costo del producto.

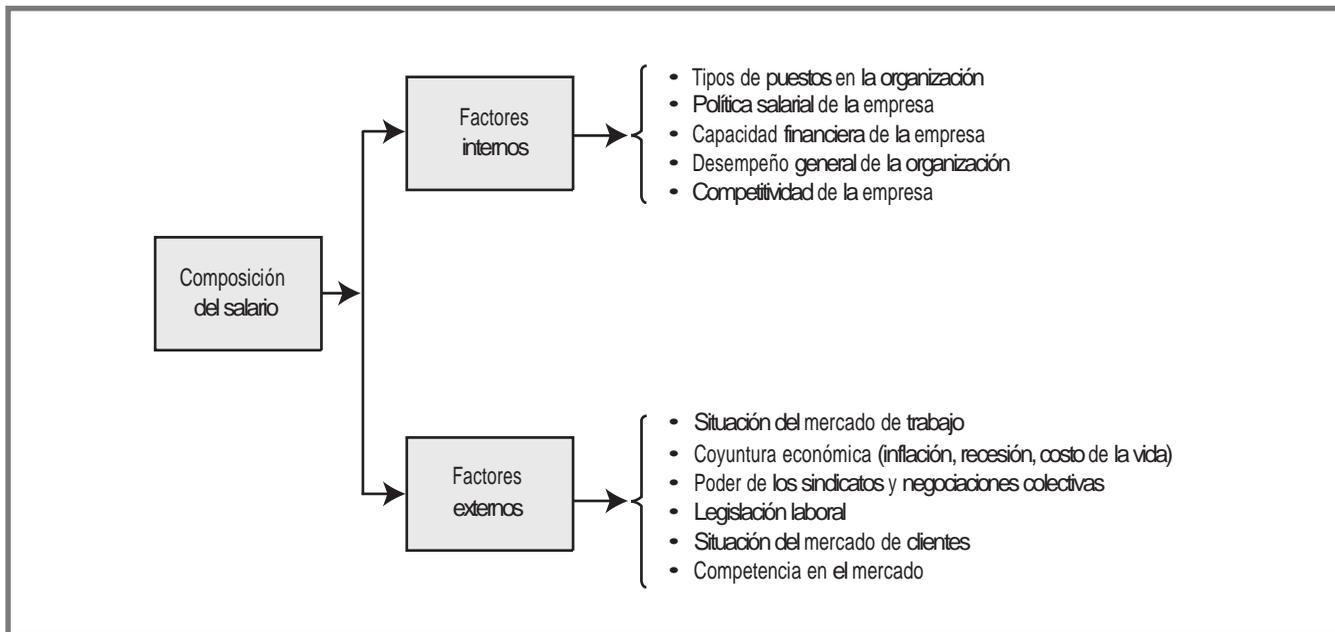


Figura 10.4 Composición del salario.

## Composición del salario

Varios *factores internos* (organizacionales) y *externos* (ambientales) condicionan los *salarios* y determinan sus valores. El conjunto de estos *factores internos* y *externos* se conoce como la composición del salario (*wage mix*).<sup>1</sup>

Determinar los salarios es un asunto complejo porque muchos *factores* variables e interrelacionados producen diferentes efectos en los *salarios*. Estos *factores* actúan de forma independiente o en armonía unos con otros, de ese modo elevan o disminuyen los *salarios*. Sin embargo, cuando estos factores actúan como fuerzas contrarias se pueden anular unos a otros y servir para estabilizar los *salarios*.

### CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

En una organización, cada puesto tiene un valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un puesto si se conoce el valor de ese puesto en relación con los demás puestos de la organización y la situación del mercado. Como la organización es un conjunto integrado de puestos con distintos niveles jerárquicos y de distintos campos de especialidad, la *administración de sueldos y salarios* es un asunto que abarca

a la organización como un todo y que repercute en todos sus niveles y sectores.

Así pues, cabe definir la *administración de sueldos y salarios* como un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización. Esas estructuras de salarios deben ser *equitativas* y *justas* de acuerdo con:

1. Los *salarios* en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de encontrar así el *equilibrio interno* de esos salarios.
2. Los *salarios* en relación con los mismos puestos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, y encontrar así el *equilibrio externo* de los salarios.



### Nota interesante: Equilibrio interno y externo de los salarios

El *equilibrio interno*, o la *coherencia interna de los salarios*, se alcanza gracias a la información interna, obtenida por medio de la *valuación* y la *clasificación de los puestos*, con base en un programa previo de *descripción y análisis de los puestos*. El *equilibrio externo*, o la *coherencia externa de los salarios*, se alcanza gracias a la información externa obtenida por medio de la *encuesta salarial*. A partir de la información interna y la externa, cada organización define la *política salarial* que norma sus procedimientos para la remuneración del personal. La *política salarial* representa un aspecto particular y específico de las *políticas generales* de la organización.

<sup>1</sup> CHRUDEN, Herbert J. y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Western, 1963, p. 520.

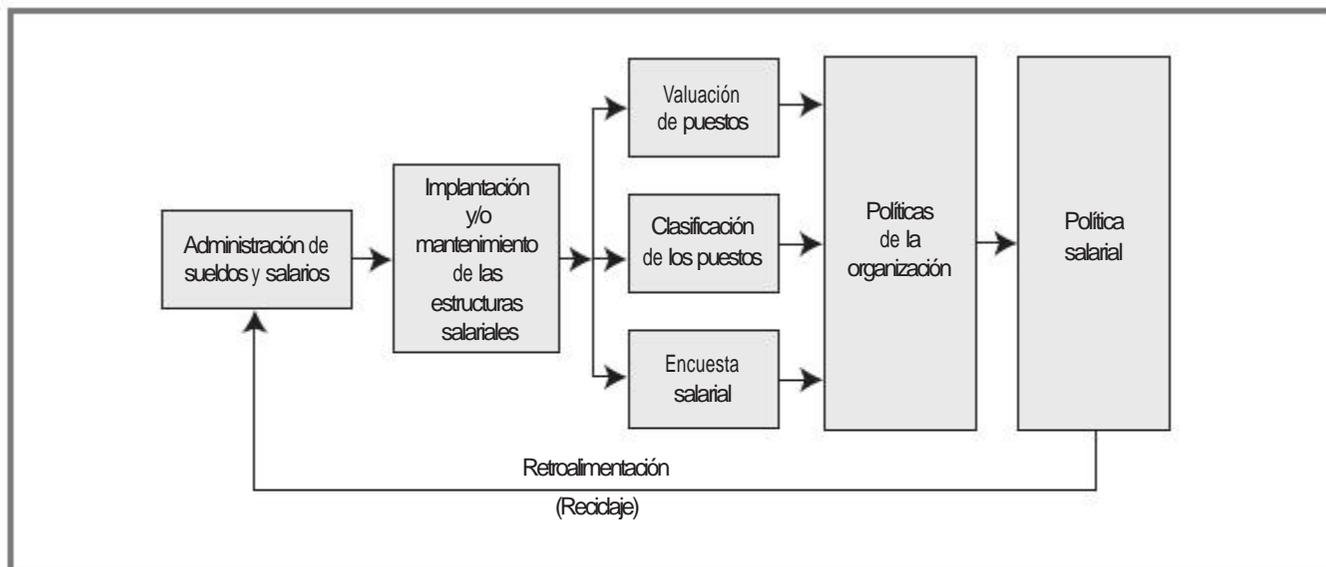


Figura 10.5 El sistema de administración de sueldos y salarios.

Al instituir y/o mantener estructuras salariales equilibradas, la *administración de sueldos y salarios* se propone alcanzar los siguientes *objetivos*:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarle adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para mover al personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

## VALUACIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS

La *valuación* y la *clasificación de los puestos* es el componente de la administración de sueldos y salarios que mantiene el equilibrio interno de éstos.

*Valuación de puestos* es un término genérico que abarca ciertas técnicas y criterios utilizados con frecuencia para comparar los puestos y conseguir una estructura lógica, equitativa, justa y aceptable de ellos. La *valuación de puestos* es "el proceso para analizar y comparar

el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. No obstante, se trata de una técnica proyectada para asesorar el desarrollo de una nueva estructura de salarios que define la relatividad existente entre los puestos, sobre una base consistente y sistémica".<sup>2</sup> En otras palabras, la *valuación de puestos* trata, fundamentalmente, del precio que tiene el puesto.

Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen y los puestos deben ser revaluados constantemente.



### **Nota interesante: Valuación de puestos**

La *valuación de puestos* (*job evaluation*) es un medio para determinar el valor relativo de cada uno de ellos dentro de una estructura organizacional y, por lo tanto, la posición relativa de cada uno dentro de la estructura de puestos de la organización. En sentido estricto, la *valuación de los puestos* tiene como finalidad determinar la posición que ocupan cada uno de ellos en relación con los demás; es decir, las diferencias significativas que existen entre los diversos puestos son colocadas sobre una base comparativa, con el propósito de llegar a una distribución equitativa de los salarios dentro de una organización y, así, neutralizar cualquier arbitrariedad.

<sup>2</sup> British Institute of Management, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.

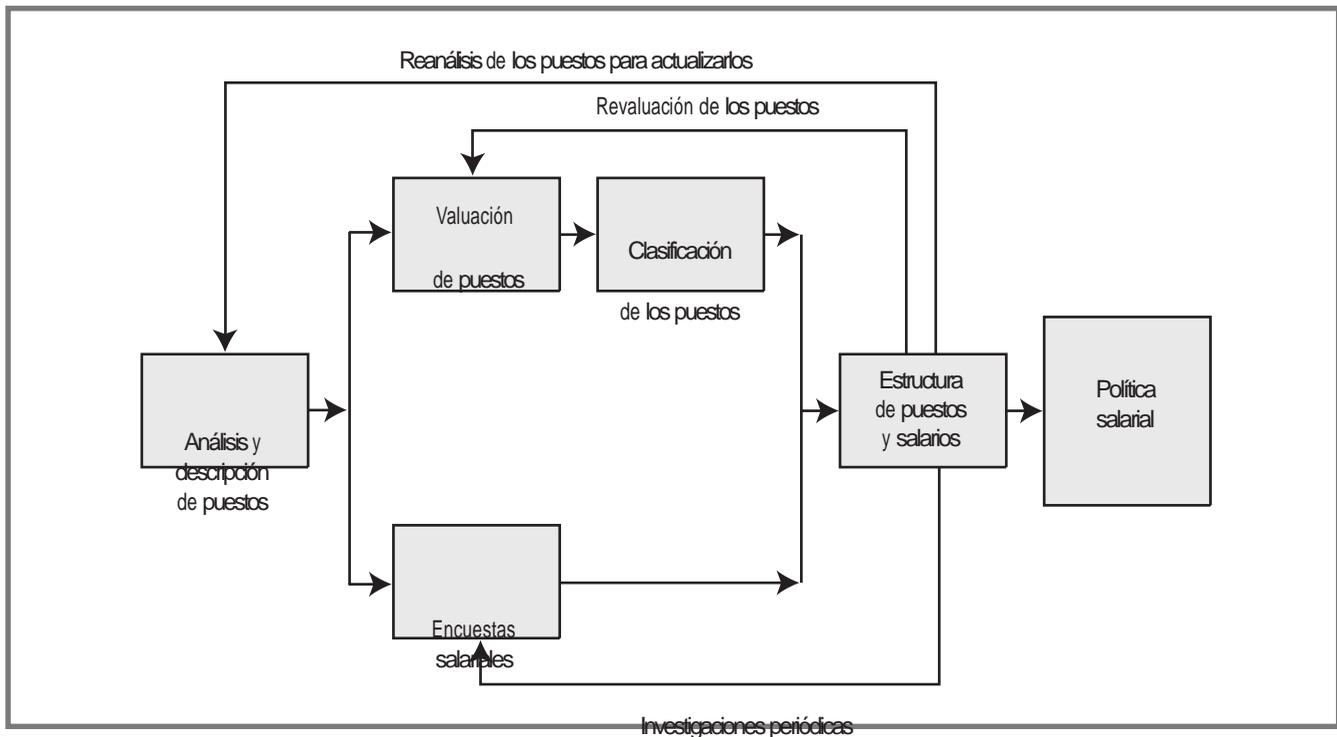


Figura 10.6 *Valuación y revaluación de puestos.*

## Los métodos de valuación de puestos

Existen varias maneras de determinar y administrar los sistemas de pagos al personal. La valuación de puestos se ocupa de obtener datos que permitirán llegar a una conclusión acerca del precio que corresponde a cada puesto, e indicar las diferencias esenciales que existen

entre ellos, sea de forma cuantitativa o cualitativa. Algunas veces, otros procedimientos complementan esta valuación, como las negociaciones con los sindicatos, los estudios de mercado salariales, etcétera.

Los métodos de valuación de puestos se dividen en tres grandes grupos:

Comparación básica	Comparación no cuantitativa	Comparación cuantitativa
Puesto como un todo	Puesto como un todo	Partes del puesto o factores
Puesto contra puesto	Jerarquización de puestos	Comparación de factores
Puesto contra escala	Grados predeterminados	Valuación por puntos

Figura 10.7 *Métodos de valuación de puestos.*

Todos los métodos de valuación de puestos son eminentemente comparativos; es decir, comparan los puestos entre sí o comparan los puestos con algunos criterios

(grados o factores de valuación) tomados como referencia básica.



Base de la comparación:	Esquema de comparación:	
	Puesto como un todo:	Partes del puesto o factores:
Puesto contra puesto:	1. Jerarquización de puestos	4. Comparación por factores
Puesto contra criterio:	2. Grados predeterminados (valuación de puestos)	3. Puntos

Figura 10.8 Métodos de valuación de puestos.

**Nota interesante: El papel de la dirección y el análisis de puestos**

El punto de partida de un esquema cualquiera de *valuación de puestos* está en obtener *información acerca de ellos*, por medio del *análisis de puestos*, para poder tomar decisiones comparativas respecto a los mismos. Esta valuación hace hincapié en la naturaleza y el contenido de los puestos y no en las características de las personas que los ocupan. Por lo tanto, la valuación debe fundamentarse en la información presentada para el *análisis de puestos*.

Veamos cada uno de los *métodos de valuación de los puestos*.

**Método de jerarquización (job ranking)**

El *método de valuación de los puestos por jerarquización* también llamado *método de comparación simple*, consiste en colocar los puestos en una lista (por orden creciente o decreciente), basada en algún *criterio* de comparación. También se conoce como *comparación puesto a puesto* (o comparación de a pares) por el hecho de que cada uno

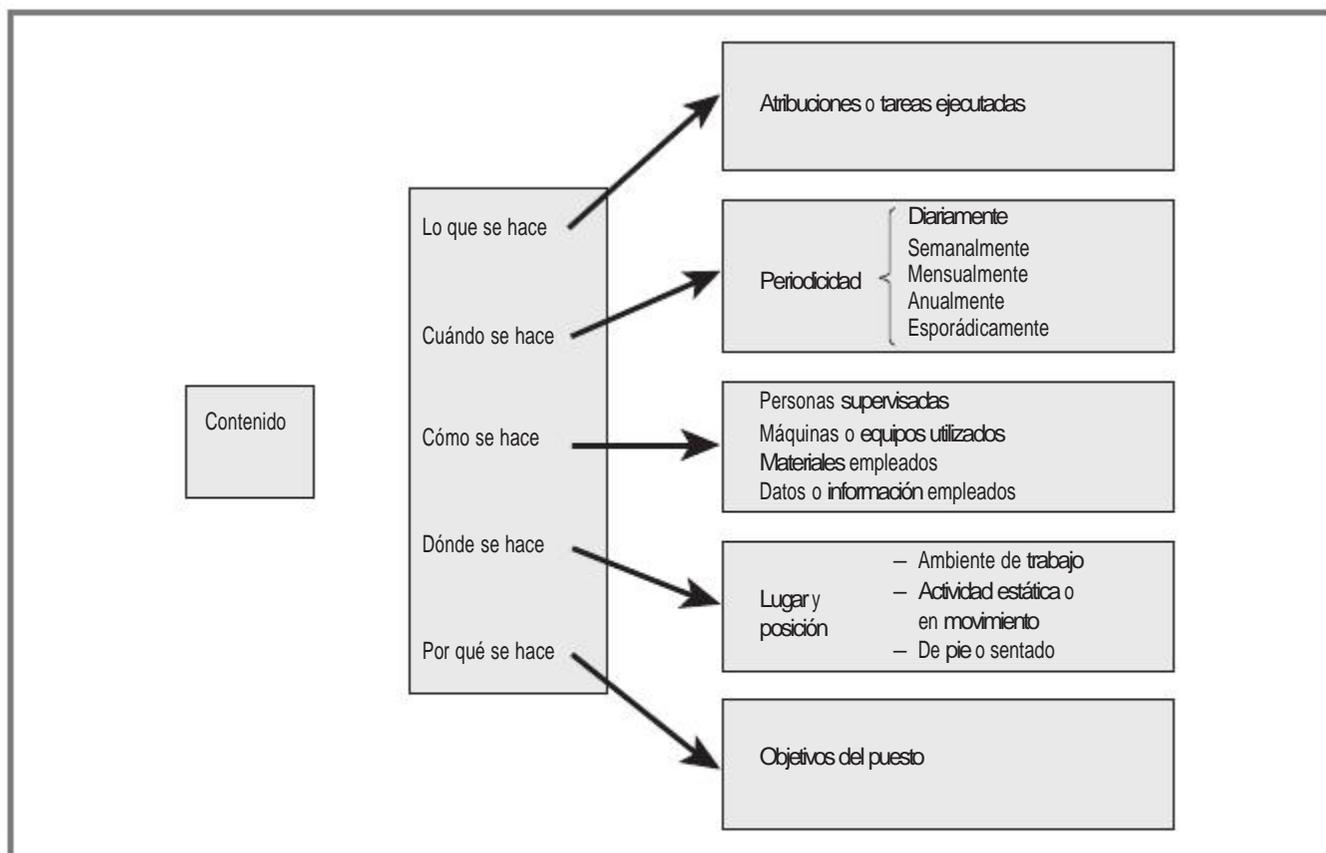


Figura 10.9 Análisis del puesto e información para su valuación.

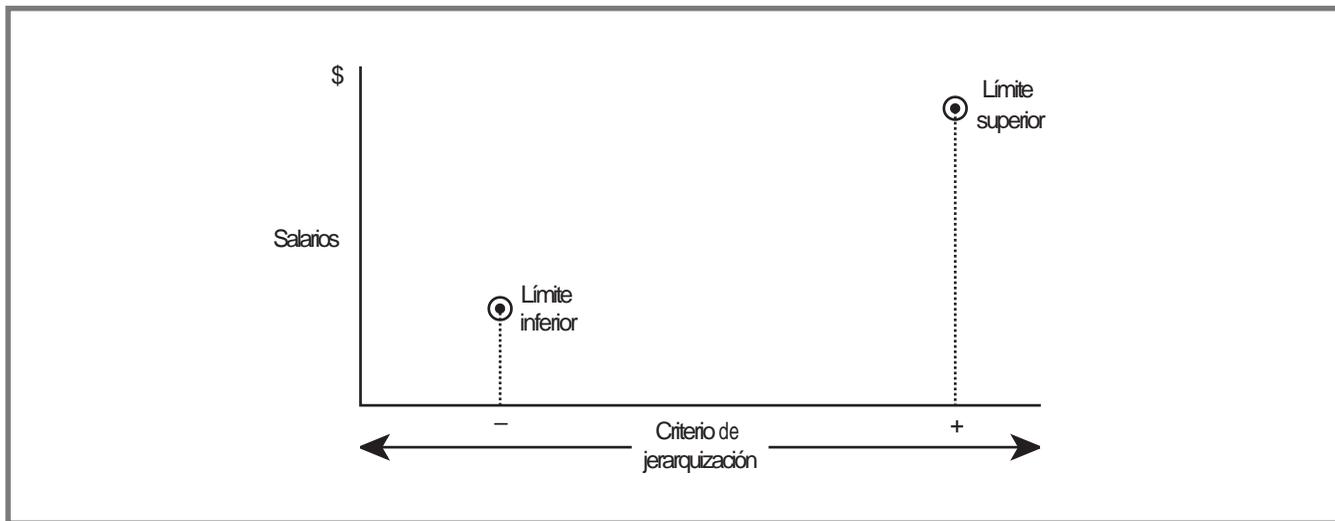


Figura 10.10 Método de jerarquización con límites.

de ellos es comparado con los demás en función del *criterio* escogido como referencia básica. Se trata del más rudimentario de los *métodos de valuación de los puestos*, porque la comparación de éstos es global y sintética y no toma en cuenta análisis o descomposición alguna. Así, la comparación tiende a ser superficial.

El primer paso para aplicar este método es *analizar los puestos* con el propósito de obtener información acerca de ellos. La información debe prepararse cuidadosamente a fin de que el valuador pueda trabajar con determinados objetivos.

Hay dos maneras de aplicar el método de *jerarquización*, a saber:

1. *Mediante la definición previa del límite superior y el inferior de la jerarquización:*
  - a) Se define el *criterio* para comparar los puestos; por ejemplo, complejidad, importancia dentro de los objetivos de la empresa.
  - b) Se definen dos puntos extremos con base en el *criterio* escogido:
    - i) El límite superior: el puesto que tenga la mayor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto más complejo o más importante).
    - ii) El límite inferior: el puesto que tenga la menor dosis posible del *criterio* escogido (como el puesto menos complejo o menos importante de todos).

Los límites superior e inferior definen la amplitud de la variación del *criterio*.

- c) A continuación, se comparan dos puestos más entre sí (*puesto a puesto*) en función del *criterio*, de manera ordenada en una lista (por orden creciente o decreciente) en relación con este *criterio*.
  - d) La lista (o jerarquía) constituye una *clasificación de los puestos*.
2. *Mediante la definición previa de los puestos de referencia (muestras) del criterio escogido.* Esta segunda alternativa presupone las siguientes etapas:
    - a) Para empezar se define el *criterio para comparar* los puestos.
    - b) Se definen algunos *puestos de referencia* (o puestos muestra) que representan varias dosis conocidas del *criterio* que se ha escogido (por ejemplo: un puesto extremadamente complejo, otro muy complejo, otro relativamente complejo, otro un poco complejo y otro nada complejo). Cada *puesto de referencia* funciona como un punto focal en torno al cual se compararán y agruparán los otros puestos. Conforme se comparan y ordenan otros puestos, a partir de esta referencia, se va delineando su jerarquía y la consecuente *jerarquización* exige que se hagan comparaciones contra los puestos que habían sido posicionados anteriormente. A lo largo de la *jerarquización* van surgiendo otros puntos de referencia.
    - c) Los *puestos de referencia* se disponen en una lista (de orden creciente o decreciente).

- d) Todos los demás puestos son comparados con cada uno de los puestos de referencia y colocados en la lista de acuerdo con el resultado de esa comparación. Cada *puesto de referencia* es un puesto clave que se utilizará como un patrón o punto de ubicación, asimismo servirá para comparar los demás puestos. La definición y la claridad de los *puestos de referencia* constituyen un punto fundamental para la aplicación de este método. Se deben seleccionar *puestos de referencia* de los diversos niveles de la organización o la jerarquía existente. Una vez determinado el *puesto de referencia*, los otros puestos se contrastarán con él a partir de una base general de comparación: ¿el *puesto* es más o menos importante que el *puesto de referencia*? Hecha la comparación se coloca el puesto por orden escalar arriba o debajo del punto de referencia.
- e) La *lista (o jerarquía)* de puestos constituye una *clasificación* de ellos.

El método de jerarquización de puestos es el camino más simple porque no exige un *análisis* muy detallado de los puestos y se puede emplear con rapidez y poco costo, sea de tiempo, energía o recursos. A pesar de que este método produce una estructura de puestos poco discriminativa, proporciona una base aceptable para

la discusión y la negociación. El *método no es analítico*, ya que el puesto no es dividido en factores y los requisitos de los puestos no son detallados de modo que permita su cuidadosa valuación y comparación; más bien, el puesto se compara frente a otro como un todo. El *método no es cuantitativo*, en el sentido de que no ofrece indicio alguno del grado de diferencia entre los puestos, sino que simplemente indica si un puesto requiere más o menos de un individuo que otro puesto o si es más o menos importante para la organización. Como su nombre indica, este método ordena los puestos por jerarquía.<sup>3</sup>



### **Nota interesante: La sencillez de la jerarquización**

Comparado con otros métodos de valuación de puestos, éste es uno que los empleados pueden entender con suma facilidad. Su punto fuerte es la sencillez y que es muy bien aceptado en la organización. El método de jerarquización, cuando está bien estructurado, suele llevar a un manejo equitativo del aspecto salarial, porque, al final de cuentas, evita que alguien reciba una paga demasiado alta o baja.<sup>4</sup> No obstante, tiene escaso grado de precisión y si un programa de valuación exige mayor precisión, entonces será necesario escoger otro método para valorar los puestos.

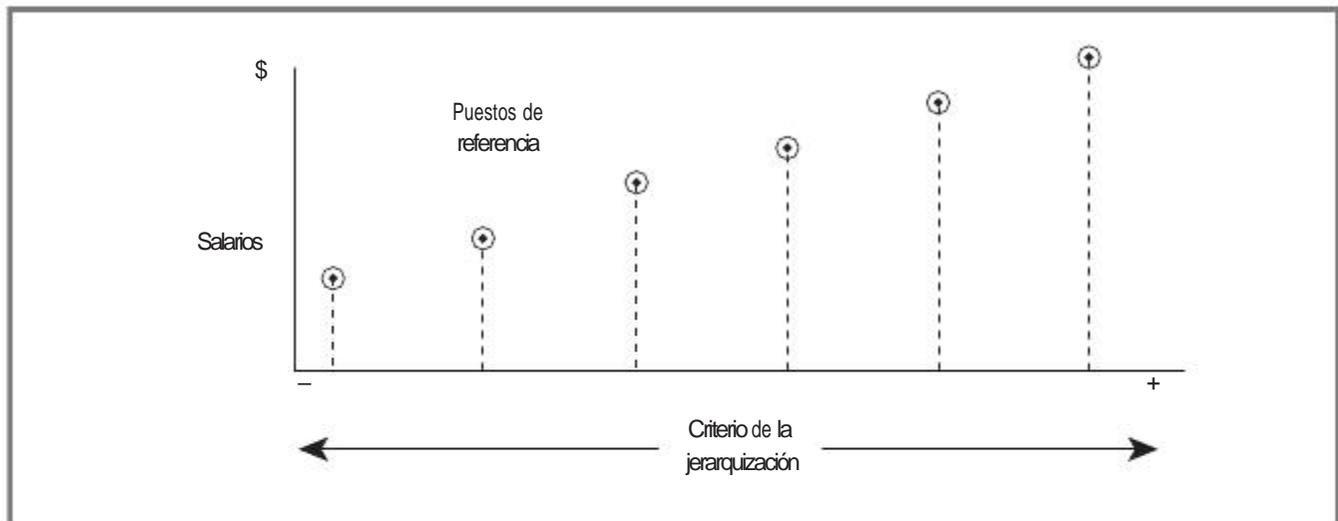


Figura 10.11 Método de jerarquización con base en puestos de referencia.

<sup>3</sup> LIVY, Brian, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975, p. 54.

<sup>4</sup> LIVY, Brian, *Job evaluation, op. cit.*, p. 64.

## Método de escalas por grados predeterminados (*job classification*)

El *método de escalas por grados predeterminados* constituye una variante del *método de jerarquización simple* y se podría llamar *método de jerarquizaciones simultáneas*. Para aplicar este método es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos (*grados predeterminados*) que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método de jerarquización simple a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos.

Una vez definida la estructura organizacional y *analizados los puestos*, el método empieza por definir con precisión los *grados de puestos*, los cuales son conjuntos de puestos que tienen características en común y que se pueden colocar en una jerarquía o escala previamente establecida.

Algunas organizaciones determinan previamente los siguientes grados:

- |                   |   |
|-------------------|---|
| Puestos mensuales | <ul style="list-style-type: none"> <li>• de supervisión</li> <li>• de operación (no de supervisión)</li> </ul>                    |
| Puestos por horas | <ul style="list-style-type: none"> <li>• especializados</li> <li>• calificados</li> <li>• no calificados o jornaleros.</li> </ul> |

Algunas organizaciones clasifican los puestos en tres grados principales, como muestra la figura 10.12

Grado 1	Puestos no calificados	Trabajo esencialmente rutinario, que requiere de poca precisión y de una experiencia limitada
Grado 2	Puestos calificados	Requieren de ciertos requisitos mentales y de algo de experiencia general y específica para poder desempeñar diversas tareas de cierto grado de dificultad
Grado 3	Puestos especializados	Requieren de un espíritu analítico y creador para poder resolver problemas técnicos complejos y desarrollar métodos

Figura 10.12 Clasificación de los puestos por grados.

Una vez determinado el número de grados apropiado para la organización (asunto que inclusive puede ser tratado a nivel sindical o con la delegación regional de la dependencia federal encargada de los asuntos laborales), cada categoría debe ser definida claramente en términos del nivel de responsabilidad y de otros requisitos y exigencias característicos de cada grado. Las definiciones de los grados se ponen por escrito de modo que constituyan un patrón o marco que sirva para valuar los otros puestos y colocarlos dentro del grado correspondiente. A veces, es conveniente establecer un puesto de referencia para cada grado, para así facilitar el proceso de comparación. Los criterios para la selección de los puestos de referencia son exactamente iguales a los expuestos antes en el caso del método de jerarquización. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser atribución de una *comisión de valuación de puestos* y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.

### **Nota interesante: Las características de los grados predeterminados**

El método de escalas por grados predeterminados da por resultado una organización planeada; de manera general, es aparentemente arbitrario y no traduce la realidad. Es un método que, una vez implantado, se puede volver inflexible y poco sensible a los cambios de la naturaleza y el contenido de los puestos. Está mejor elaborado que el *método de jerarquización*, además permite la incorporación de nuevos puestos a la estructura. El método no es *analítico* y es *cualitativo* al igual que el *método de jerarquización*.

A pesar de que los métodos cualitativos tienen sus ventajas, como la rapidez y la sencillez administrativa, no siempre tienen éxito. Esto explica por qué los métodos más exactos y basados en técnicas cuantitativas para valuar los puestos son más conocidos que los de técnicas cualitativas.

## Método de comparación de factores (*factor comparison*)

El *método de comparación de factores* emplea el principio del *ordenamiento* y es una técnica analítica para comparar los puestos por medio de *factores de valuación*.



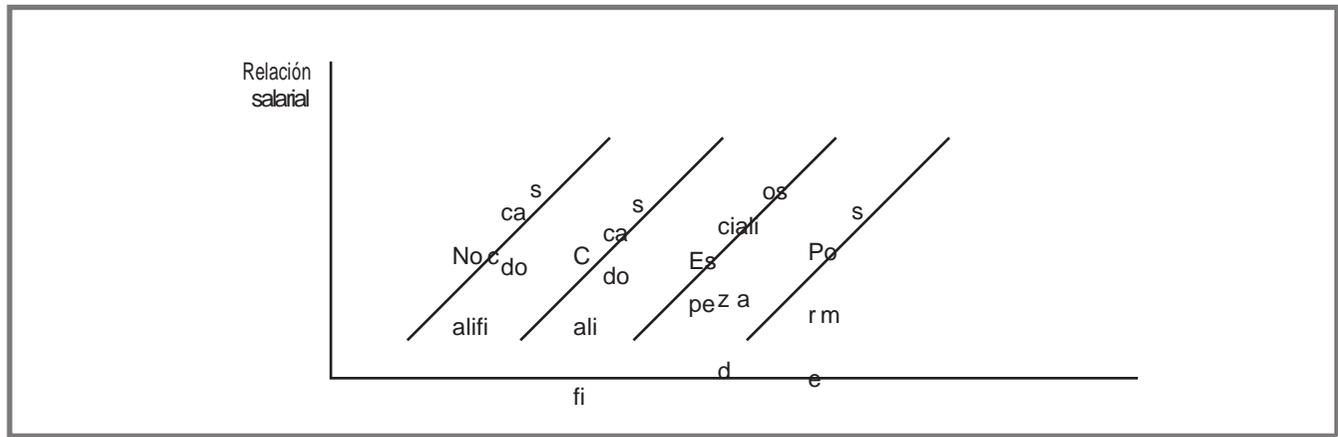


Figura 10.13 Los ordenamientos múltiples en el método de escalas por grados predeterminados.

La creación del método de *comparación de factores* es atribuida a Eugene Benge,<sup>5</sup> que propuso *cinco factores generales*, a saber:

- Requisitos mentales.
- Habilidades requeridas.
- Requisitos físicos.
- Responsabilidad.
- Condiciones de trabajo.

El *método de comparación de factores* exige que, después del *análisis de los puestos*, se sigan las siguientes etapas:

1. *Elección de los factores de valuación.* Los factores constituyen criterios de comparación, es decir, son los instrumentos de comparación que permitirán colocar en orden de importancia los puestos que se valorarán. La elección de los *factores de valuación* dependerá de los tipos y las características de los puestos que se valorarán. La idea básica de este método es identificar pocos *factores*, pero más amplios, que permitan hacer comparaciones sencillas con rapidez.
2. *Definición del significado de cada uno de los factores de valuación.* Cuanto mejor sea la definición de los factores, tanto mayor será la precisión del método.
3. *Elección de los puestos de referencia*, para permitir las comparaciones de los puestos. Los *puestos de referencia* son escogidos para facilitar la manipulación de los *factores de valuación*.

*job evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.

Forma de jerarquización de los factores	Encargado de aseo	Recepcionista
1	Requisitos físicos	Habilidades requeridas
2	Condiciones de trabajo	Responsabilidad
3	Habilidades requeridas	Requisitos mentales
4	Responsabilidad	Requisitos físicos
5	Requisitos mentales	Condiciones de trabajo

4. *Ordenamiento de los factores de valuación.* Cada *puesto de referencia* es valuado por medio del *ordenamiento de los factores de valuación* que se realice. Supongamos que los *puestos de referencia* escogidos son el de recepcionista y del encargado de aseo:

Figura 10.14 *Jerarquización de factores en dos puestos de referencia.*

La jerarquización de *cada factor* es independiente.

5. *Valuación de los factores en los puestos de referencia.* Los *puestos de referencia* se toman como base para la comparación. Los factores valuados deben ser *ponderados*

y *colocados* con base en su contribución individual al total (que se puede presentar en forma de porcentaje); de modo que la suma total del salario que se obtenga para un puesto de referencia se pueda dividir y considerar en términos absolutos en el caso de cada factor. Supongamos que, dentro de los puestos que serán valuados, los *puestos de referencia* elegidos son los de recepcionista y encargado de aseo: el primero percibe una remuneración de \$300.00 (\$1581.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006) mensuales y el se-

gundo una de \$150.00 mensuales (\$790.50 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 26 de abril de 2006). Con el empleo de los *factores de Bengé*, supongamos que la *comisión de valuación* decide cuál es la importancia de cada *factor*, en cada *puesto de referencia*, de la manera siguiente:

Factores de valuación	Recepcionista (R\$)	Encargado de aseo (R\$)
Requisitos mentales	60.00	10.00
Habilidades requeridas	100.00	30.00
Requisitos físicos	40.00	50.00
Responsabilidad	80.00	20.00
Condiciones de trabajo	20.00	40.00
TOTAL	\$300.00	\$150.00

Figura 10.15 *Valuación de los factores en dos puestos de referencia.*

La *valuación de los factores* es la parte del trabajo de la comisión que consiste en atribuir valores moneta-

rios a cada factor. Si el salario es conocido, entonces cada factor debe tener cierto valor. La suma total de los valores de los factores constituye 100% del salario. Para cada uno de los dos *puestos de referencia* se debe decidir el valor de cada factor, como en el ejemplo anterior. Así, la valuación de los factores se puede hacer en forma de porcentaje o en dinero.

6. *Creación de la matriz de ordenamiento (también jerarquización o alineamiento) y de valuación de los factores.* Ahora la tarea es conciliar los resultados obtenidos en la *valuación de factores* con los obtenidos en el *ordenamiento* original de los *factores*. En otras palabras, debe haber congruencia entre las diferencias relativas indicadas por el *ordenamiento* y las diferencias absolutas encontradas en las asignaciones salariales arbitrarias y subjetivas. En la práctica, esta tarea no es nada fácil. El medio más simple es crear una *matriz de jerarquización de los factores*, en la cual *cada factor de valuación* es desarrollado y ordenado de acuerdo con su importancia en los *puestos de referencia*, como muestra la figura 10.16.

Forma de jerarquización	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidades	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo			Encargado de aseo	Recepcionista
2					
3	Recepcionista	Encargado de aseo			
4			Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
5		Recepcionista	Encargado de aseo		

Figura 10.16 *Matriz de jerarquización de factores.*

La *matriz* es tan sólo un mapa que muestra las diferencias relativas entre los puestos y no indica las diferencias absolutas, que es lo que se desea. Las diferencias absolutas serán determinadas por el proceso de

*valuación de los factores*. La matriz anterior se completa con los resultados de la *valuación de los factores* y se transforma en una *matriz de jerarquización y de valuación de los factores*.

Orden de importancia de los factores	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
1	Encargado de aseo (\$20.00)			Encargado de aseo (\$20.00)	Recepcionista (\$20.00)
2					
3	Recepcionista (\$60.00)	Encargado de aseo (\$30.00)			
4			Recepcionista (\$40.00)	Recepcionista (\$80.00)	Encargado de aseo (\$40.00)
5		Recepcionista (\$100.00)	Encargado de aseo (\$50.00)		

PARTE V  
Subsistema de retención de los recursos humanos

ww.FreeLibros.me

7. *Escala comparativa de puestos.* El paso siguiente es transformar esta *matriz de jerarquización y valuación*

de los factores en una *escala comparativa de puestos*, como sugiere la figura 10.18

Valores en R\$	Requisitos mentales	Habilidades requeridas	Requisitos físicos	Responsabilidad	Condiciones de trabajo
10	Encargado de aseo	Encargado de aseo	Recepcionista	Encargado de aseo	Recepcionista
20					
30					
40					
50	Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo	Recepcionista	Encargado de aseo
60					
70					
80					
90	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Recepcionista	Encargado de aseo
100					
110					
120					
130					
140					

Figura 10.18 *Escala comparativa de puestos.*

Con la *escala comparativa de puestos* queda terminado el instrumento de valuación de los puestos por medio del método de comparación de factores. Dicha escala ubica cada puesto en relación con cada uno de los factores mediante su comparación y a continuación se suman los valores en moneda corriente (o en porcentajes) para obtener la valuación global del puesto.

En la medida que hubiera contradicciones o anomalías en el doble proceso del ordenamiento y la valuación de los factores, se deberán hacer otros ajustes hasta que los resultados sean coherentes. Esta técnica es menos exacta que el método de valuación por puntos, pero es la que resulta más confiable, desde el punto de vista global de las valuaciones, de todas las técnicas de valuación de puestos.



### **Nota interesante: Limitaciones del método de comparación de factores**

En términos generales, el *método de comparación de factores* es adecuado para puestos por horas y para otros puestos poco complejos. Se puede adaptar para puestos por mes. Es un método que ha provocado muchas críticas. Las dificultades de su operación son muy evidentes. Es una técnica que puede sufrir contaminación por variación de errores y sesgos en el ordenamiento, así como por la subjetividad.

## **Método de valuación por puntos (point rating)**

Este método, también llamado *método de valuación de factores y puntos*, fue creado por el estadounidense Merrill R. Lott,<sup>6</sup> y se convirtió en el método de valuación de puestos más empleado en las empresas. Es el más perfeccionado y utilizado de los métodos aquí expuestos. La técnica es analítica: las partes componentes de los puestos son comparadas empleando *factores de valuación*. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (*puntos*) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (*cuenta de puntos*).

El *método de valuación por puntos* se fundamenta en el *análisis de puestos* y exige las siguientes etapas:

1. *Identificar y elegir los factores de valuación.* Los factores de valuación son los mismos *factores de especificaciones* escogidos para el programa del *análisis de los puestos*. Por lo tanto, la elección de *los factores*, su definición, dimensionamiento y calificación son asuntos que ya tratamos antes en el capítulo 7, dedicado al *análisis de los puestos*.

<sup>6</sup> LOTT, Merrill R., *Wage Scales and Job Evaluation*, Ronald Press, Nueva York, 1926.

Generalmente, los factores de valuación son aglutinados en cuatro *grupos de factores*:

- a) *Requisitos mentales*: exigencias de los puestos que se refieren a las características intelectuales del ocupante.
- b) *Requisitos físicos*: exigencias de los puestos que se refieren a las características físicas del ocupante.
- c) *Obligaciones implicadas*: exigencias de los puestos que se refieren a las responsabilidades que debe asumir el ocupante.
- d) *Condiciones de trabajo*: condiciones físicas en las que el ocupante desempeña su puesto.

Estos cuatro grupos normalmente involucran los factores siguientes:

FACTORES DE VALUACIÓN	
<b>Requisitos mentales</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instrucción esencial</li> <li>2. Experiencia anterior</li> <li>3. Iniciativa e ingenio</li> </ol>
<b>Requisitos físicos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Esfuerzo físico necesario</li> <li>5. Concentración mental o visual</li> </ol>
<b>Responsabilidad por</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Supervisión del personal</li> <li>7. Material o equipamiento</li> <li>8. Métodos o procesos</li> <li>9. Información confidencial</li> </ol>
<b>Condiciones de trabajo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Ambiente de trabajo</li> <li>11. Riesgos</li> </ol>

Figura 10.19 Factores de valuación.

2. *Ponderar los factores de valuación*. Los factores se ponderan de acuerdo con la importancia relativa de cada uno, dado que las contribuciones de los *factores* al desempeño de los puestos no son idénticas es necesario hacer ajustes compensatorios.

La ponderación consiste en atribuir a cada factor de valuación su peso relativo en las comparaciones de los puestos. Por lo general, se emplea el *peso porcentual* con el que cada *factor* entra en la *valuación de los puestos*. Terminada la *ponderación*, muchas veces se

procura hacer ciertos ajustes, lo que hace que la suma de la descripción de todos los factores no arroje 100. En estos casos, la *escala de puntos* sufrirá una reducción o un incremento constantes, lo cual no anula la precisión del instrumento de medición.

Factores	1a. ponderación	2a. ponderación
<b>Requisitos mentales</b>		
1. Instrucción esencial	15	15
2. Experiencia anterior	20	25
3. Iniciativa e ingenio	15	15
<b>Requisitos físicos</b>		
4. Esfuerzo físico necesario	6	6
5. Concentración mental o visual	6	6
<b>Responsabilidad por</b>		
6. Supervisión de personal	10	10
7. Material o equipamiento	4	4
8. Métodos o procesos	4	4
9. Información confidencial	4	4
<b>Condiciones de trabajo</b>		
10. Ambiente de trabajo	6	6
11. Riesgos	10	10
<b>Total:</b>	100	105

valores numéricos (puntos) a los grados de cada *factor*. Generalmente, el *grado* más bajo de cada factor (*grado A*) corresponde al valor del porcentaje de la ponderación. En otras palabras, los valores ponderados sirven de base para crear la escala de puntos y constituirán el valor en puntos que corresponde al *grado A* de cada *factor*. Establecidos los valores numéricos (puntos) para el *grado A* de cada *factor*, el paso siguiente es atribuir *puntos* a los grados, *B*, *C*, *D* y así sucesivamente. Por lo tanto, se trata de establecer una progresión de puntos a lo largo de los diversos *grados* de cada *factor*. Se puede emplear una progresión aritmética, una geométrica o incluso una arbitraria. Por ejemplo:

Figura 10.20 Ponderación de los factores de valuación.

3. *Crear la escala de puntos*. Terminada la ponderación de los factores, la etapa siguiente consiste en atribuir

Progresión	Grados				
	A	B	C	D	E
Progresión aritmética	5	10	15	20	25
Progresión geométrica	5	10	20	40	80
Progresión arbitraria	5	12	17	22	25

Figura 10.21 Las progresiones de la escala de puntos.

La progresión aritmética hace que el valor de cada grado aumente en razón de un valor constante, en tanto

que la progresión geométrica hace que el valor de cada grado aumente 100% en relación con el grado anterior, esto provoca que el valor de puntos se duplique en cada etapa sucesiva. La utilización de estas progresiones depende, evidentemente, de los objetivos de la valuación. La progresión aritmética tiende a producir una *recta salarial*, mientras que las otras progresiones generan una *curva salarial*. Si se adopta la progresión aritmética para los factores ponderados, se obtiene la siguiente *escala de puntos*:

Factor	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D	Grado E	Grado F
<b>Requisitos mentales</b>						
1. Instrucción esencial	15	30	45	60	75	90
2. Experiencia anterior	25	50	75	100	125	150
3. Iniciativa e ingenio	15	30	45	60	75	90
<b>Requisitos físicos</b>						
4. Esfuerzo físico necesario	6	12	18	24	30	36
5. Concentración mental o visual	6	12	18	24	30	36
<b>Responsabilidad por</b>						
6. Supervisión del personal	10	20	30	40	50	60
7. Material o equipamiento	4	8	12	16	20	24
8. Métodos o procesos	4	8	12	16	20	24
9. Información confidencial	4	8	12	16	20	24
<b>Condiciones de trabajo</b>						
10. Ambiente de trabajo	6	12	18	24	30	36
11. Riesgos	10	20	30	40	50	60

Figura 10.22 Escala de puntos.

o modelo de comparación de los diversos grados de cada factor y sus respectivos valores en puntos. Cada factor ocupa una página del manual, como muestra la figura 10.23.

- Preparar el manual de valuación de puestos. Una vez terminada la escala de puntos, se pasa a definir el significado de cada grado de todos los factores de valuación. Ahora es cuestión de preparar el manual de valuación de puestos, que es una especie de diccionario



1. INSTRUCCIÓN NECESARIA		
Este factor considera el grado de instrucción general o capacitación específica preliminar exigidos para el debido desempeño del puesto. Sólo debe considerar la instrucción aplicable al puesto y no la educación formal de la persona que actualmente lo ocupa		
Grado	Descripción	Puntos
A	El puesto requiere que el ocupante sepa leer y escribir o que cuente con un curso de alfabetización	15
B	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación primaria o equivalente	30
C	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación secundaria o equivalente	45
D	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación media superior o equivalente	60
E	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo	75
F	El puesto requiere una instrucción que corresponda al nivel de educación superior completo, más un posgrado	90

Figura 10.23 Redacción del manual de valuación.

5. *Valuación de los puestos por medio del manual de valuación.* Con el manual de valuación de los puestos se procede a valorarlos, a partir de un solo *factor* y todos los puestos se comparan con él, se anota el grado y el número de puntos de cada puesto en relación con dicho *factor*. Generalmente se emplea un formulario de doble entrada; es decir, en las líneas se colocan los puestos y en las columnas los *factores de valuación*, como en el modelo que muestra la figura 10.24. En esta etapa, cada puesto corresponde a un valor en puntos que se obtiene mediante la suma de los puntos por cada factor.
6. *Delineación de la curva salarial.* Ahora, la tarea consiste en convertir los *valores de los puntos* a *valores mo-*

*netarios*. Cabe señalar que esto no significa que la relación numérica entre los puestos indique con precisión las diferencias de los valores monetarios que existen entre ellos. Los valores de los *puntos* de los puestos nunca son enteramente exactos y tan sólo funcionan como líneas directrices para la dispersión relativa de los puestos.

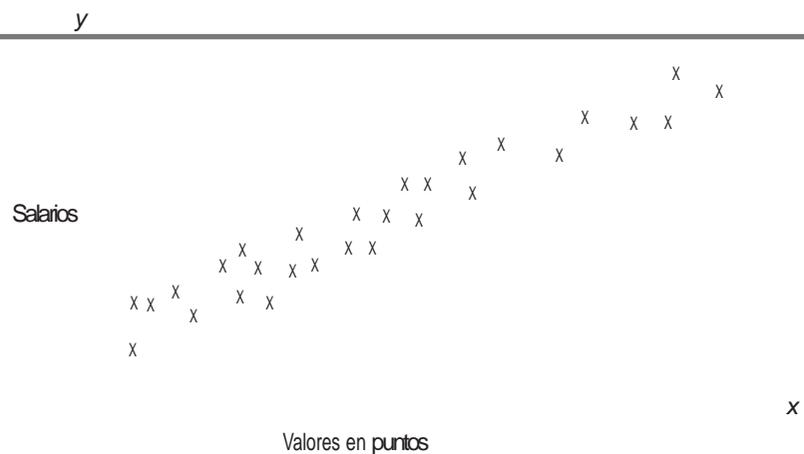
El primer paso es hacer una correlación entre el valor de los puntos de cada puesto y el salario de su ocupante (o salario promedio, cuando el puesto tuviera varios ocupantes).

Puestos	Instrucción		Experiencia		Iniciativa		Ambiente de trabajo		Total de puntos
	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	Grados	Puntos	
Mecanógrafa	B	30	A	25	A	15	A	6	183
Oficinista auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	263
Oficinista especializado	C	45	C	75	C	45	A	6	356
Diseñador	B	30	C	75	B	30	A	6	276
Secretaria auxiliar	C	45	B	50	B	30	A	6	313
Secretaria bilingüe	D	60	C	75	C	45	A	6	417
Supervisor de seguridad	D	60	D	100	E	75	B	12	546
Reclutador de personal	C	45	C	75	D	60	B	12	404
Auxiliar de costos	D	60	D	100	D	60	A	6	547
Auxiliar de importaciones	D	60	D	100	C	45	A	6	436

Figura 10.24 Modelo de formulario de doble entrada para la valuación de puestos.

Con los valores de los puntos y los salarios actualmente pagados por la organización se puede preparar una gráfica que incluya los valores de los puntos en el eje de las abscisas (x) y los salarios en el eje de las coordenadas (y). Los valores de los puntos siguen un estándar de medición que se establece por medio de la va-

luación, cosa que no ocurre en el caso de la escala de los salarios. Para configurar los valores de x (puntos) y de y (salarios), se construye una gráfica de dispersión para indicar la relación entre los valores de la valuación de los puestos y los respectivos salarios pagados actualmente.



Con la gráfica anterior, se puede establecer la línea promedio; es decir, la *línea de la tendencia salarial* (recta o curva salarial) que tenga la menor distancia media

posible de los puntos dispersos de la gráfica de la figura 10.26.

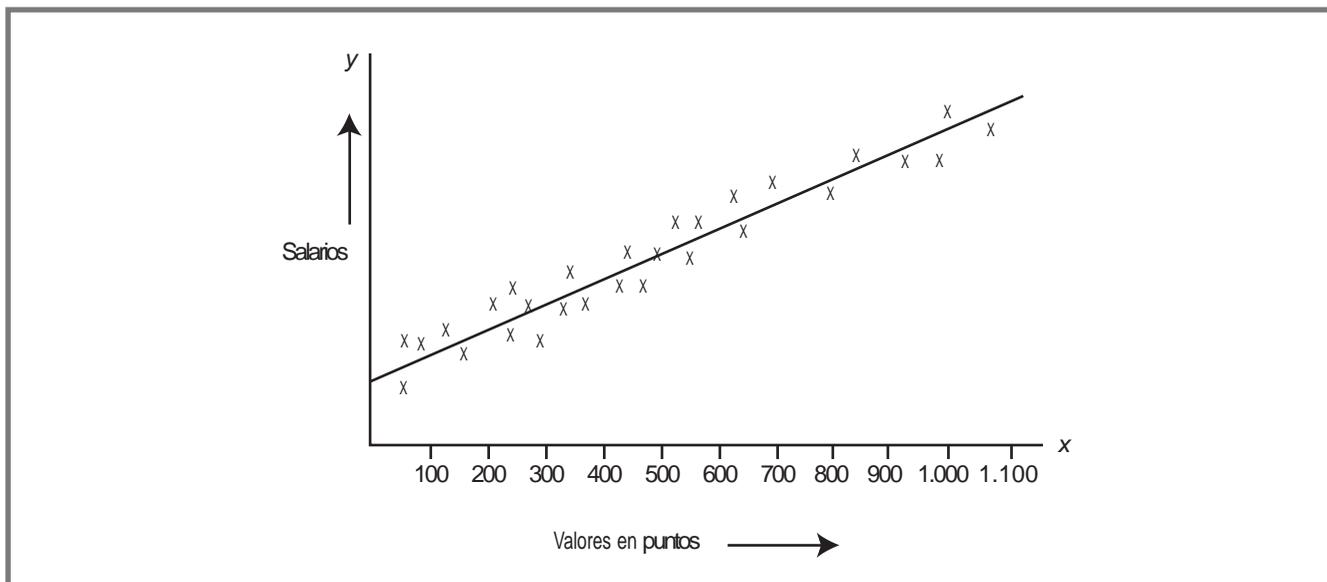


Figura 10.26 Línea de la tendencia salarial en relación con los puntos.

### Nota interesante: Cálculo de la línea de la tendencia salarial

La *línea de la tendencia* se puede calcular por medio de la técnica estadística de los *cuadrados mínimos* o de procedimientos estadísticos similares para obtener una recta o una parábola que identifique la correlación entre puntos y salarios. Por lo tanto, el mejor *método de correlación* entre el valor de los puestos involucrados en puntos y en moneda corriente es el de los *cuadrados mínimos*, porque se adapta a las ecuaciones curvas. Se trata del proceso matemático utilizado para calcular la línea única a lo largo de una serie de puntos específicos dispersos. Para poder *determinar la línea de la tendencia*, es preciso que la suma de las desviaciones de los diversos puntos de la línea (es decir, la diferencia entre un punto y la línea) sea igual a cero, asimismo, que la suma de los cuadrados de las desviaciones sea inferior a la suma de los cuadrados de las desviaciones observadas a partir de otra recta cualquiera que se trace. Así, la línea obtenida será única.

El ajuste de la *línea de la tendencia* con el *método de los cuadrados mínimos* implica el análisis de correlación lineal simple de dos variables, a saber:

1. Variable independiente (*variable x*): los puntos.
2. Variable dependiente (*variable y*): los salarios.

La ecuación empleada para generar una parábola (curva salarial) es:

$$y_c = a + bx + cx^2$$

Para generar una recta salarial se utiliza la ecuación

$$y_c = a + bx$$

En estas ecuaciones,  $a$ ,  $b$  y  $c$  representan las constantes (parámetros), mientras que  $x$  y  $y_c$  representan las variables. El parámetro  $a$  define la posición inicial de la curva o recta salarial; el parámetro  $b$ , la inclinación de la línea de la tendencia, y la  $c$ , la curvatura de la línea de la tendencia.

Los valores de los parámetros son calculados por medio de las ecuaciones siguientes:<sup>7</sup>

$$\begin{aligned} Na + b \sum x + c \sum x^2 &= \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 + c \sum x^3 &= \sum xy \\ a \sum x^2 + b \sum x^3 + c \sum x^4 &= \sum x^2y \end{aligned}$$

Al resolver el sistema de estas tres ecuaciones encontraremos fácilmente los valores de  $a$ ,  $b$  y  $c$ , de la manera siguiente:

$y_c$  = valores de los salarios corregidos.

$$a = \frac{y}{x}$$

$$b = \frac{xy}{x^2}$$

$$c = \frac{x^2y}{x^3}$$

<sup>7</sup>LEME, Ruy A. Silva, *Curso de estatística*, Río de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1961, p. 231

Se toman los resultados de la *valuación de los puestos en puntos* ( $x_i$ ) y los *salarios* actualmente pagados ( $y_i$ )

a continuación, se bidimensiona cada puesto por medio de esas dos variables, a saber:

Puestos	Total de puntos ( $x_i$ )	Salarios promedios ( $y_i$ )
Mecanógrafa	183	200.00
Oficinista auxiliar	263	280.00
Oficinista especializado	356	310.00
Diseñador	276	300.00
Secretaria auxiliar	313	305.00
Secretaria bilingüe	417	300.00
Supervisor de seguridad	546	390.00
Reductor de personal	404	310.00
Auxiliar de costos	547	420.00
Auxiliar de importaciones	436	350.00

Figura 10.27 Los valores de los puestos en puntos y sus respectivos promedios salariales.

7. *Definición de bandas salariales.* Una vez delineada la *línea de la tendencia salarial (curva o recta salarial)* se verifica que, a lo largo de esa línea, para cada valor en puntos corresponda un único valor de salario. Como la administración de sueldos y salarios se ocupa de las estructuras salariales, no de los salarios tomados

individualmente, se vuelve necesario transformar la *línea de la tendencia* a una *banda de salarios*. Esto se logra al efectuar una aproximación a la cantidad mayor y a la menor a lo largo de la línea. Esta aproximación se calcula porcentualmente (por ejemplo,  $\pm 5\%$  o  $\pm 10\%$ ).

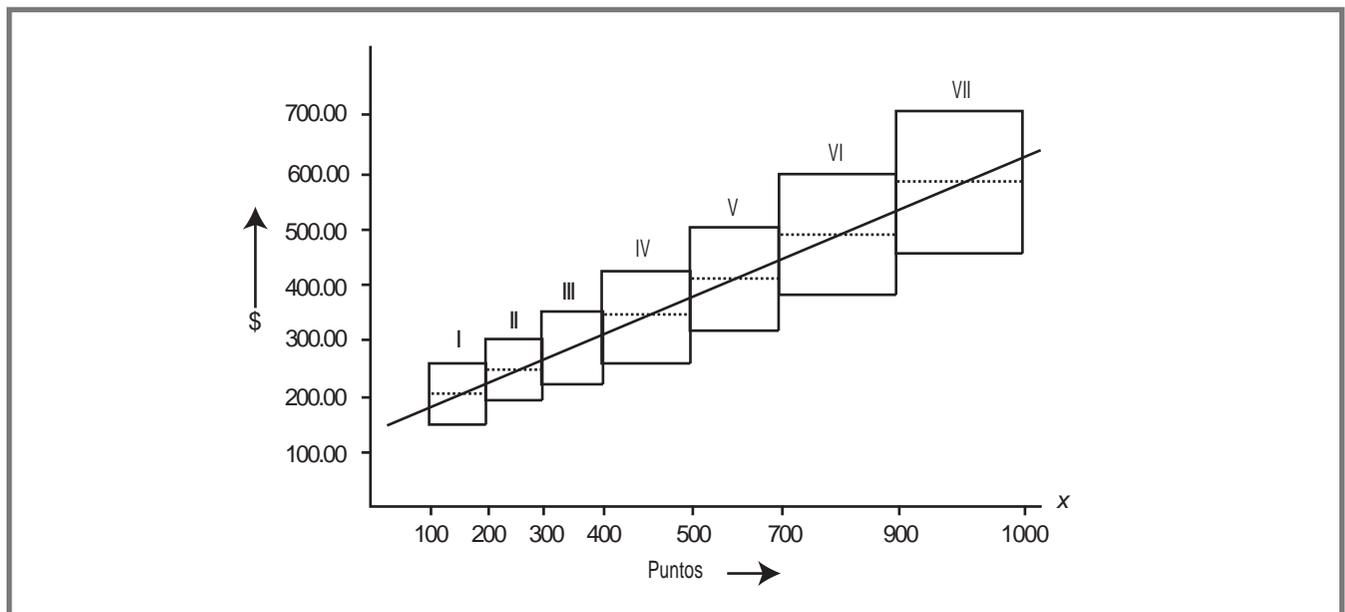


Figura 10.28 Delineación de bandas salariales.

Se cambia la gráfica de *bandas salariales* y se obtiene el siguiente resultado en términos numéricos:

Clases de puesto	Amplitud de puntos	Salario medio (R\$)	% de aproximación de banda	Amplitud de banda (R\$)	Banda salarial	
					Límite inferior (R\$)	Límite superior (R\$)
I	100-200	190.00	40	76.00	152.20	228.00
II	201-300	235.00	40	94.00	188.00	282.00
III	301-400	280.00	40	112.00	224.00	336.00
IV	401-550	340.00	40	136.00	272.00	408.00
V	551-700	400.00	40	160.00	320.00	480.00
VI	701-900	475.00	40	190.00	380.00	570.00
VII	901-1 100	550.00	50	275.00	412.50	687.50

Figura 10.29 Clases de puestos y respectivas bandas salariales.

En la figura 10.29 todos los puestos que tengan una valuación de entre 100 y 200 puntos pertenecerán a la clase 1: su salario de admisión será el límite inferior de la banda (R\$152.00); después del periodo experimental, será el salario medio de la banda (R\$190.00) y posteriormente, dependiendo de la evaluación del desempeño, se podría situar hasta el límite superior de la banda (\$228.00).

Dado que las *clases de puestos* son excluyentes (un puesto sólo cabe en una escala de puntos), las *bandas salariales* se superponen, de modo que los salarios de una banda pueden ser semejantes a los de otras bandas más o menos elevadas.

## Comisión de valuación de puestos

La valuación del puesto es una recomendación del *staff*, la cual debe ser aprobada por el departamento de *línea* y por la dirección de la organización. La comisión de valuación sirve para facilitar este trabajo de aprobación y está compuesta por el responsable de la administración de sueldos y salarios y analistas, por directores de las áreas que estén involucradas en el trabajo y, además, por los gerentes y jefes interesados. Dicha comisión llega a una solución armónica e integrada, lo cual garantiza la plena aceptación y desarrollo del programa.

La *comisión de valuación de puestos* tiene dos objetivos:

a) *Objetivo técnico*: se forma la comisión con elementos de las distintas áreas de la organización que estén familiarizados con los puestos que se valorarán. Esto garantiza el equilibrio y la uniformidad de las valuaciones para todas las áreas de la organización.

ciones serán aceptadas sin restricciones.

La comisión de valuación de puestos generalmente se compone por:

1. *Miembros permanentes o estables*: son los que deben participar en todas las valuaciones de la organización; por ejemplo, el gerente de recursos humanos o el ejecutivo responsable de administrar los salarios.
2. *Miembros provisionales*: son los que deben opinar en las valuaciones de los puestos que están bajo su supervisión y, por lo tanto, sólo tienen una actuación parcial dentro del plan de valuación de los puestos.

## Clasificación de los puestos

Los puestos, de acuerdo con los resultados de la *valuación*, se pueden clasificar y agrupar en *clases*. Esta forma de organizar los puestos pretende facilitar la administración de los sueldos y salarios y permitir que cada clase reciba un trato general en términos de salarios, prestaciones sociales, regalías y privilegios, señales de estatus, etcétera.

La *clasificación de los puestos* se fija de forma arbitraria. A efecto de establecer los salarios, las series de puestos se suelen dividir en grados o grupos (clases de puestos) y se les atribuyen bandas de categorías salariales que tienen límites máximos y mínimos. Al final de cuentas, cada escala tendrá un grado relativo de impor-

b) *Objetivo político*: dada la participación de elementos procedentes de todas las áreas de la organización, las valua-

tancia y todos los puestos contenidos en ella recibirán el mismo trato.

Algunos métodos de valuación de puestos tienden a proporcionar automáticamente una *clasificación de éstos*, como ocurre con el método de jerarquización y el de escalas por grados predeterminados. Otros métodos, como el de valuación por puntos, proporcionan valores de cada puesto en puntos, lo cual permite clasificarlos por clases basadas en puntos.

Existen varios criterios para la clasificación de puestos:

1. *Clasificación por puntos*: los puestos son agrupados en *categorías* con base en intervalos de puntos

Categorías de puestos	Amplitud de puntos
1	hasta 100
2	de 101 a 200
3	de 201 a 300
—	—
—	—
—	—

Figura 10.30 *Ejemplo de clasificación de puestos por puntos.*

2. *Clasificación por puestos de carrera*  
Oficinista I  
Oficinista II  
Oficinista III
3. *Clasificación por grupo ocupacional*  
Ingeniero civil  
Ingeniero electricista  
Ingeniero químico
4. *Clasificación por área de servicio*  
Gerente de finanzas  
Tesorero  
Contador  
Contador auxiliar  
Cajero, etcétera.
5. *Clasificación por categoría*  
Secretaria auxiliar  
Secretaria español  
Secretaria bilingüe  
Secretaria ejecutiva

## ENCUESTA SALARIAL

La *administración de sueldos y salarios* procura encontrar no sólo el *equilibrio interno* de los salarios dentro de la organización, sino también el *equilibrio externo* de los salarios en relación con el *mercado de trabajo*. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa conviene investigar y analizar los *salarios de la comunidad*:

- a) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas en las cuales se haya participado.
- b) Empleando encuestas salariales realizadas por empresas especializadas.
- c) Promoviendo la propia encuesta salarial.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que serán investigados (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que serán encuestadas (empresas participantes)
3. Cada cuándo se lleva a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Telefonemas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

## Selección de los puestos de referencia

Al promover la encuesta salarial, la empresa debe seleccionar los *puestos* que considera *de referencia* para probar su estructura salarial. Éstos podrían ser:

1. Puestos que representan diversos puntos de la *curva salarial* de la empresa.
2. Puestos fácilmente identificables en el mercado.
3. Puestos que representan los sectores de actividad de la empresa.

El número de puestos de referencia incluido en la *encuesta salarial* es variable y dependerá del tipo de actividad de la empresa y de sus necesidades e intereses.

Se escogen puestos de referencia que representen, por una parte al *mercado de trabajo* y, por la otra, la *estructura de los salarios* de la empresa. Los puestos de referencia son al mismo tiempo muestras del *mercado externo de salarios* y de la *estructura interna* de los salarios de la empresa. De ahí que sean llamados *puestos muestra* y que deban ser seleccionados con sumo cuidado para propiciar comparaciones claras y correctas entre la empresa y el mercado.

## Selección de las empresas participantes

Los criterios adoptados para escoger a las empresas que serán invitadas a participar en la *encuesta salarial* como *muestras del mercado de trabajo* son:

1. *Ubicación geográfica de la empresa.* Se puede seleccionar a las empresas en función de su *ubicación geográfica*. En el caso de algunos puestos, el mercado local de trabajo influye en los ocupantes, quienes no tienen interés por ofertas de trabajo en lugares distantes; por ejemplo, los jornaleros, que suelen buscar empleo en su propio barrio para disminuir el tiempo y los gastos de transporte al trabajo, porque ello representa una parte considerable de su salario. Cuando se pretende investigar sobre los salarios de puestos por horas, que no requieren calificaciones, conviene escoger a empresas ubicadas en las inmediaciones de la empresa que realiza la encuesta salarial.
2. *Ramo de actividad de la empresa.* Se supone que debe existir alguna similitud en las operaciones y las actividades, la cual se traduce en la *tipología de los puestos*. Las empresas del mismo ramo de actividad emplean tecnologías comparables y esperan lo mismo de los puestos. Cuando se pretende investigar sobre puestos técnicos u operacionales que están ligados directamente a la naturaleza de las actividades de la empresa, se suele seleccionar a empresas del mismo ramo de actividad; por ejemplo, en el caso de los bancos, las universidades, las siderúrgicas, los hospitales, las industrias de plásticos o los talleres mecánicos.
3. *Tamaño de la empresa.* Muchos puestos están relacionados con el *tamaño* de la empresa en razón de la amplitud de la administración o del volumen de responsabilidad implicada. Las características de remuneración de los directores o los gerentes no son iguales en empresas pequeñas, medianas o grandes. Lo mismo ocurre con los jefes y los supervisores en relación con el tamaño de su departamento o división.

4. *Política salarial de la empresa.* Cuando la empresa pretende seguir una política salarial agresiva, tiende entonces a escoger a participantes con políticas salariales más avanzadas. Cuando la empresa pretende pagar aproximadamente el promedio del mercado, entonces tiende a escoger a participantes conservadores en cuanto a su política salarial.

Cuando se trata de una encuesta salarial amplia, es común que se apliquen por completo los *criterios* anteriores para escoger *muestras de empresas*. El número de empresas que debe incluir una encuesta salarial varía en función del grado de detalle y precisión de la investigación, así como del tiempo disponible para realizarla.

Además de los *salarios*, se pueden investigar otros elementos, como información sobre la *política salarial* y las *prestaciones* que ofrecen las empresas (bandas de salarios, influencia de los méritos en el salario, aumento por ascensos, asistencia médica y social, servicio de restaurante, etc.), así como sobre el *comportamiento de la organización* (rotación de personal, ausentismo, productividad, etcétera).



### **Nota interesante: El objeto de la encuesta salarial**

La *encuesta salarial* es un intercambio de información respecto a los salarios y otros temas afines. En otras palabras, la empresa que investiga y que obtiene información de otras empresas se compromete a entregar los resultados de la investigación tabulados y procesados, así como a mantener la confidencialidad de la información dentro de ciertos límites. Cada empresa debe recibir los resultados con su propia identificación, pero con la de las demás codificada, esto con el fin de conservar la discreción necesaria. Sin embargo, muchas veces, las empresas investigadas se comunican entre sí para intercambiar posteriormente la identificación de sus códigos y conocer sus respectivas situaciones.

## Recopilación de datos

Definidos los *puestos de referencia* y las *empresas muestra*, el paso siguiente es reunir la información necesaria para la investigación. La *información* para una *encuesta salarial* se puede reunir con el empleo de los siguientes medios:

1. Cuestionario que deben responder las empresas participantes.
2. Visitas y consiguiente intercambio personal de información por medio de entrevistas o reuniones.
3. Reuniones de asociaciones de empresas o asociaciones de gremios.

4. Cartas, cuando las empresas investigadas se ubican a cierta distancia.
5. Telefonemas, cuando las investigaciones son breves o la relación entre los profesionales de las empresas es más profunda.

El *cuestionario* es, sin duda, el principal medio para reunir información, por la facilidad que ofrece de manejo y registro los datos.

ENCUESTA SALARIAL					
Empresa investigada:				Fecha:	
Título del puesto:			Código:		
Descripción resumida del puesto					
Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios	Frecuencia	Salarios
Resumen					
Frecuencia total	Menor salario	Mayor salario	Salario medio		

Figura 10.31 *Cuestionario de la encuesta salarial.*

que le permitirá comparaciones con sus salarios a efecto de comprobar si su esquema es satisfactorio o si debe corregirlo.

## Tabulación y tratamiento de los datos

Una vez que la empresa cuenta con los datos del mercado, los tabulará y les dará un tratamiento estadístico

Puesto: Secretaria auxiliar				
Fecha:				
Empresa	Frecuencia	Menor salario	Mayor salario	Salario promedio
B	3	935.00	937.00	936.00
C	1	935.50	935.50	935.50
Z	4	833.00	836.00	834.00
A	6	730.00	737.00	732.50
F	3	731.00	733.60	731.80
E	8	730.50	733.30	731.60
D	1	731.00	731.00	731.00
Salario promedio	N = 26	832.30	834.80	833.20

Figura 10.32 Tabulación de datos en una encuesta salarial.

## Política salarial

La *política salarial* es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual. La política salarial no es estática; por el contrario, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez.

El contenido de una política salarial debe incluir:

1. *Estructura de puestos y salarios*: es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. *Salarios de admisión* para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. *Previsión de reajustes salariales*, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en torno a contratos colectivos) sean espontáneos. Los reajustes salariales pueden ser:
  - a) *Reajustes colectivos* (o por costo de vida): pretenden restituir el valor real de los salarios ante las variaciones de la coyuntura económica del país

o del poder adquisitivo de las personas. Cuando los ajustes colectivos son espontáneos, su frecuencia dependerá de la decisión de la organización y no representan un derecho adquirido para nuevos ajustes, toda vez que serán compensados en la época de los reajustes sindicales.

- b) *Reajustes individuales*: complementan los ajustes colectivos y se pueden clasificar como:
  - i) *Reajustes por ascenso*: se entiende por ascenso el ejercicio autorizado, continuo y definitivo de un puesto distinto del actual, en un nivel funcional superior.
  - ii) *Reajustes para encuadrar*: la empresa procura pagar salarios que compitan con los salarios que se pagan en el mercado de trabajo.
  - iii) *Reajustes por méritos*: son concedidos a los empleados que deben recibir una remuneración por encima de la normal debido a su desempeño.

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton<sup>8</sup> asevera que una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz y, por lo tanto, debe ser:

1. *Adecuada*: la remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.

8 PATTON, Thomas, *Pay*, Free Press, Nueva York, 1977.

2. *Equitativa*: la paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. *Equilibrada*: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. *Eficaz en costos*: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. *Segura*: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. *Incentivadora*: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.
7. *Aceptable para los empleados*: éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.



### **Nota interesante: Organizaciones sin puestos definitivos**

Las organizaciones se van haciendo flexibles y orgánicas y sus puestos ahora son cambiantes, porque se redefinen continuamente. Esto cambia toda la base del trabajo de la administración de sueldos y salarios, la cual se vuelve movедiza. La *valuación de puestos* es un análisis sistemático de los puestos porque especifica el valor relativo que cada uno de ellos tiene para la organización. Tal como ocurre con el *análisis de puestos*, el proceso de valuación de los mismos es contingente, porque depende de una *descripción* exacta y completa de los puestos que le sirven de base. Sin esta base, la valuación se convierte en un proceso subjetivo para determinar la cantidad con la que se debe remunerar cada puesto. La pregunta que flota en el aire es: ¿si no hay un análisis de puestos que sirva de base y fundamento para el proceso de valuación de éstos, en consecuencia el sistema para determinar los salarios resulta precario y obsoleto? Al parecer, así es.

Con los profundos cambios que ocurren actualmente en las organizaciones en función de las exigencias que impone el ambiente, la valuación tradicional de los puestos tiende a desaparecer. Ahora, en lugar de fundarse en el proceso de análisis de los puestos y en las descripciones de éstos, la valuación de los puestos muestra una fuerte tendencia a cambiar de enfoque. En lugar de concentrarse en los *puestos en sí*, ahora se concentra, individualmente, en las *personas* que trabajan en ellos. El movimiento actual se dirige a repensar cómo son remuneradas y recompensadas las personas. En lugar de concentrarse en el valor relativo que el puesto tiene para la

organización, el nuevo proceso se interesa en el valor que cada persona agrega a la organización. Con este nuevo enfoque, las personas son remuneradas según el grado de habilidades, conocimientos y comportamientos específicos que ofrecen y que producen beneficios para la organización. Cuanto mayor sea la cantidad de estas competencias que posean las personas, tanto mejor será su remuneración. En consecuencia, los sistemas de pago abandonan gradualmente el planteamiento tradicional de pagar de acuerdo con el puesto y se dirigen a otro nuevo, en el cual cada trabajador individual se convierte en el principal punto focal del sistema. Así, se paga a las personas conforme el valor que agregan a la organización, lo cual es perfectamente consistente con lo que expusimos en los capítulos anteriores. Las competencias específicas que se solicitan a las personas deben ser detalladas en la planeación estratégica de los recursos humanos, de modo que la organización pueda remunerar específicamente a aquellos "elementos" que la ayudan a alcanzar sus objetivos. Por otra parte, cuando las personas saben que la organización recompensa determinadas *competencias*, y no simplemente otros factores, están en condición para administrar mejor su desempeño y su carrera. El desempeño conduce a los premios que recibe cada persona y éstas saben con claridad lo que deben hacer para ganar más. Por lo mismo, los procesos tradicionales de la valuación de puestos pierden terreno en las organizaciones modernas que ahora reflejan un planteamiento centrado en la nueva definición de la fuerza de trabajo. La *paga equitativa* es la base de los servicios que las personas realmente prestan a la organización.

La *política salarial* debe tener en cuenta otros aspectos importantes del *sistema de premios para el personal*: prestaciones sociales, estímulos e incentivos para el desempeño dedicado de los empleados, oportunidades de crecimiento profesional, seguridad del empleo (estabilidad en la empresa), etcétera.

### **CONSECUENCIAS DE LOS SALARIOS**

Desde el punto de vista legislativo y fiscal, los salarios tienen varias repercusiones. Generan *obligaciones sociales* que se calculan sobre sus valores en forma de una verdadera cascada. Las obligaciones sociales son las consecuencias legales que representan las contribuciones establecidas por ley. Las obligaciones que inciden en los salarios son los calculados para la previsión social, el fondo de garantía por el tiempo de servicio y otros más

Las obligaciones sociales de Brasil son las más altas del mundo		
Para empleados por mes (base 240 horas mensuales)	% sobre salario	% amulado
<b>A. Obligaciones sociales</b>		
Previsión social	20.00	
Fondo de garantía por tiempo de servicio (FGTS)	8.00	
Salario-educación	2.50	
Accidentes de trabajo (media)	2.00	
Servicio social de la industria (SESI)	1.50	
Servicio nacional de aprendizaje industrial (SENAI)	1.00	
SEBRAE	0.50	
INCRA	0.20	
Subtotal de A		35.80
<b>B. Tiempo no laborado</b>		
Descanso semanal remunerado	18.91	
Vacaciones	9.45	
Días feriados	4.36	
Bono vacacional	3.64	
Aviso previo	1.32	
Ayuda para enfermedad	0.55	
Subtotal de B		38.23
<b>C. Tiempo no laborado</b>		
Mes 13	10.91	
Pagos por rescisión de contrato	2.57	
Subtotal de C		13.48
<b>D. Reflejo de los puntos anteriores</b>		
Incidencia acumulada del grupo A/B	13.68	
Incidencia de FGTS en el salario del mes 13	0.87	
Subtotal de D		14.55
Gran total		102.06

Figura 10.33 Obligaciones sociales en Brasil.<sup>9</sup>

que son sufragados por la organización cuando remunera a sus empleados. En las obligaciones sociales, se incluye también el tiempo no trabajado por el empleado, así como los que reflejan los puntos anteriores debido al efecto de cascada.

La figura 10.33 muestra que por cada 100.00 reales (\$527.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio

del 26 de abril de 2006) pagados a un empleado por mes, la empresa debe aportar otros 102.06 (\$537.85 pesos mexicanos) por concepto de obligaciones sociales. Se trata de una cantidad muy elevada, que hace que los salarios de Brasil, si bien bajos, representen valores muy elevados en comparación con los de otros países industrializados.

<sup>9</sup> PASTORE, José, "Límites e virtudes de flexibilização", O Estado de S. Paulo, 26 de febrero de 1996, p. B2.

Comparación de obligaciones sociales por cada dólar de salario por hora, aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles en el caso de puestos por hora (Base: jornada laboral de ocho horas)	
Brasil:	(dólares de EU) \$1.66
Italia:	\$1.12
Francia:	\$0.88
Alemania:	\$0.76
Estados Unidos:	\$0.34
Japón:	\$0.31
Comparación del salario promedio por hora pagado a las compañías armadoras de automóviles en dólares de EU	
Brasil:	\$ 3.00
Inglaterra:	\$12.00
Japón:	\$13.00
Estados Unidos:	\$15.00
Italia:	\$16.00
Alemania:	\$21.00

Figura 10.34 Comparación aplicada por Booz-Allen & Hamilton a las armadoras de automóviles.<sup>10</sup>

Por tal motivo, si bien los salarios directos pagados a los trabajadores son inferiores a los de otros países, las empresas brasileñas acaban con un costo de mano de obra mucho mayor debido a la fuerte incidencia de las obligaciones sociales que elevan el llamado *costo Brasil*.

## NUEVOS PLANTEAMIENTOS DE LA REMUNERACIÓN

En un mundo en cambio dinámico, con la globalización de la economía y con la profunda influencia de la *tecnología de la información*, los programas de remuneraciones no podrían quedar al margen. Ellos también se caracterizan por profundas transformaciones. Las organizaciones no pueden aumentar indefinidamente los salarios en determinados porcentajes cada año para acompañar los aumentos del costo de vida sin obtener un aumento correspondiente en el desempeño y en la productividad. Por tal motivo, muchas organizaciones optan por sistemas de remuneración orientados hacia el desempeño y abandonan los métodos tradicionales de una remuneración fija. Los nuevos sistemas incluyen planes de remuneración flexible, que se basa en alcanzar las metas y los objetivos establecidos de forma consensuada, y la remuneración por equipos.

10 BETING, Joelmir, "Sem quebrar os ovos", *O Estado de S. Paulo*, 6 de marzo de 1996, p. B2.

## Remuneración variable

La remuneración fija privilegia la homogeneización y la estandarización de los salarios, facilita la posibilidad de alcanzar el equilibrio interno y externo de la remuneración y permite el control centralizado de los salarios por medio de un departamento encargado de administrar los salarios. Además, esta remuneración ofrece una base lógica para la distribución salarial y se centra en la actividad cotidiana y rutinaria de las personas en función del tiempo que trabajan (mes u hora) para la organización. Estas ventajas fueron excelentes en el pasado, pero no aseguran el futuro.

Dado que la remuneración tradicional es fija y permanente no motiva a las personas para alcanzar un desempeño mejor, sobre todo cuando los salarios de la empresa son iguales y los desempeños son desiguales. Las organizaciones han hecho grandes esfuerzos por aumentar la productividad y la eficiencia. No obstante, cuando los trabajadores aumentan su productividad, surge una duda. ¿Quién se beneficia más con lo anterior, sólo la empresa o la empresa y el trabajador en conjunto? La productividad de las personas sólo aumenta y se mantiene, cuando ellas también están interesadas en producir más. Y la remuneración variable está detrás del aumento de la productividad de las personas.

La remuneración variable es la parte de la remuneración total que se acredita periódicamente (trimestral, semestral o anualmente) a favor del trabajador. En general, es de carácter selectivo (para algunos trabajadores y ejecutivos) y depende de los resultados que alcance la empresa (sea en un área, departamento o puesto) en determinado periodo por medio del trabajo de equipo o del trabajo aislado de cada trabajador. Algunas empresas brasileñas optan por este sistema, como Rhodia, Mangels, Monsanto, Crefisul e Iochpe-Maxion, y ahora se adhieren a la nueva figura. Las denominaciones varían según la empresa: *pago por desempeño*, remuneración variable, participación de los resultados, salario flexible. El diseño del programa también varía, pero el objetivo es siempre el mismo: convertir al trabajador en un aliado y socio en los negocios de la empresa.

### **Nota interesante: El pago por desempeño**

En Ivix, una subsidiaria de productos y servicios de IBM, cada trabajador arriesga parte de su salario para poder ganar más. Según sea el puesto, la remuneración es variable entre 10% y 30%. La multiplicación de este porcentaje del salario depende de que se alcancen las metas de facturación, ganancias y proyectos estratégicos.

El Citibank lanzó su programa de *pago por desempeño*, bautizado como programa de remuneración por superación de metas, para bajar la rotación de sus trabajadores de 18% a 13.5%. El ejecutivo de un

área de negocios puede cobrar un premio de hasta 12 salarios mensuales; es decir, duplica su remuneración anual. Por lo tanto, no es fácil anotar ese gol. El ejecutivo tiene que superar las metas establecidas en 40%. El programa no cuesta nada al banco. Una tercera parte de los 650 trabajadores se encuentra involucrada en el programa. En un año se distribuyó un premio de 730 000 dólares, correspondiente a ese mismo periodo, y en otro se distribuyó un millón de dólares. La remuneración variable atrapa a los trabajadores porque promete considerables ganancias, pero también les hace correr riesgos mayores. La inestabilidad es la regla y esto repercute fuertemente en el estilo de administración.

En general, el socio sólo recibe más dinero si la empresa registra los aumentos de productividad negociados al inicio del ejercicio. La remuneración variable no ejerce presión en el costo de las empresas, porque es autofinanciada con el aumento de la productividad y con la reducción de costos. Ante la presión de la crisis y de la apertura del mercado, en años pasados las empresas lidiaron una desesperada lucha contra los altos costos. Todo aumento de salario e, indirectamente, de las obligaciones sociales sería un paso atrás. La remuneración flexible representó la salida. Además, la motivación que genera la remuneración flexible se convirtió en un importante motor para reanudar los negocios. Ésta resume todas las exigencias que afronta un trabajador moderno, porque obliga al profesional a fijarse en los resultados y a ser un emprendedor.

Una de las grandes ventajas de la remuneración variable es la flexibilidad. Si la empresa está en números rojos, fijará su blanco principal en las ganancias. Si necesita ganar espacio de competencia, elegirá la participación de mercado como su meta principal.



### **Nota interesante: La participación de utilidades en Monsanto**

La filial brasileña de Monsanto, uno de los mayores grupos químicos del mundo, desarrolló su programa de participación de utilidades con un objetivo bien definido: reforzar el trabajo en equipo dentro de la compañía y poner punto final a los conflictos entre los distintos departamentos. La empresa inició el programa y ahora sus 660 trabajadores participan en el juego. Grupos de entre 10 y 12 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos se reúnen para definir las metas de cada una de las unidades. Estos grupos, llamados *equipos de diseño*, deciden todo, salvo la forma de pago a los participantes del programa. Sólo hay una regla predefinida: sin ganancias, no hay premio. La empresa divide la cantidad que supera la meta de utilidades, mitad para ella

y mitad para los trabajadores. Los propios *equipos de diseño* establecieron algunos principios rígidos. Uno de ellos: si hubiera un solo accidente de trabajo en la unidad de negocios nadie recibirá premios. El lema es: "Si no estamos todos unidos, nadie recibirá nada". Los trabajadores eligen a cuatro o cinco colegas como los "embajadores del *reparto de utilidades*". Ellos son los encargados de divulgar y de reforzar las metas que se deben alcanzar durante el año. El programa debe ser simple para que todos lo puedan seguir, la empresa inclusive creó una política para reforzar ese principio llamada *Kiss* (beso en inglés) por las iniciales de la frase *Keep it simple stupid* (*Haz que las cosas sean tan simples que parezcan estúpidas*). Simple y lucrativo. Con la remuneración flexible, la empresa transforma a cada trabajador en un pequeño empresario.

La condición fundamental para la remuneración variable es que la empresa cuente con una estructura de puestos y salarios que pueda servir de base del sistema. Además de eso, la remuneración variable requiere cuatro aspectos básicos.

1. La planeación estratégica de la empresa debe orientarse a una administración por objetivos (APO) eminentemente participativa, democrática e incluyente. La APO se convierte en un potente instrumento de evaluación del desempeño y el rendimiento cuando:
  - a) Los objetivos son creados y desempeñados por los trabajadores que deben laborar con ellos, sin presiones ni normas coercitivas.
  - b) Los objetivos se dirigen a los aspectos esenciales del negocio.
  - c) Debe ser un contrato vivo y no un esquema de reglas y normas.
2. Proceso simple y fácil de comprender y de seguir, que permite la cuantificación objetiva del desempeño de la organización, las unidades y los trabajadores.
3. Flexibilidad, de modo que permita hacer ajustes siempre que sea necesario.
4. Transparencia en los criterios de premiación, que deben ser negociados y aceptados por todos los trabajadores implicados.



### **Nota interesante: Énfasis en la remuneración flexible**

Las empresas mejoran las prestaciones sociales y reducen antiguas regalías. *Tigre*, el fabricante de

tubos y conexiones de Joinville, Santa Catarina, pasó un peine fino entre su paquete de prestaciones. Los ejecutivos recibían 250 litros de combustible al mes, pagados por la empresa. ¡Suspendido! Los directores podían gastar 200 dólares, por cuenta de la empresa, en la tienda interna. ¡Suspendido! Cada director tenía seguro de su casa. ¡Suspendido! *Tigre* suspendió esas prestaciones y las incorporó a los salarios. El adelgazamiento de las prestaciones ocurrió por causa de la remuneración variable; es decir, por la retribución basada en los objetivos alcanzados. La práctica de este sistema explica la poca agresividad de las políticas salariales. Al componer el monto de la remuneración total de sus ejecutivos, las empresas han preferido disminuir el peso relativo del salario mensual y han optado por la posibilidad de ganar más en forma de bonos y de participación de las ganancias.

## Remuneración por habilidades

La remuneración por habilidades busca pagar los salarios con base en aquello que los colaboradores demuestran saber y no por los puestos que ocupan. Los planes apoyados en las habilidades se pueden agrupar en dos categorías:

1. *Plan basado en el conocimiento*: vincula la remuneración con el grado de conocimiento relacionado con un puesto o función, como el de científicos y profesores. Para ingresar en la carrera, el requisito mínimo es un título universitario. Para avanzar en la carrera y recibir salarios más elevados se precisa de estudios adicionales. La remuneración se basa en el conocimiento que posee la persona que desempeña el puesto (medido por el número de créditos académicos o de capacitación adicional) y no en el contenido del trabajo.
2. *Plan basado en habilidades múltiples*: vincula la remuneración con la capacidad del trabajador para desempeñar una cantidad variada de puestos y funciones (amplitud de conocimientos), como actividades operativas de producción. El aumento salarial se deriva de la adquisición de nuevos conocimientos, pero orientados hacia un conjunto de tareas interrelacionadas. La diferencia entre el sistema basado en el conocimiento y el basado en las habilidades múltiples es que en este último las responsabilidades del trabajador pueden cambiar drásticamente en un periodo corto. En el primero, las personas profundizan sus conocimientos de una función básica única; mientras que en el segundo, desempeñan una gran variedad de funciones, lo cual requiere un sistema

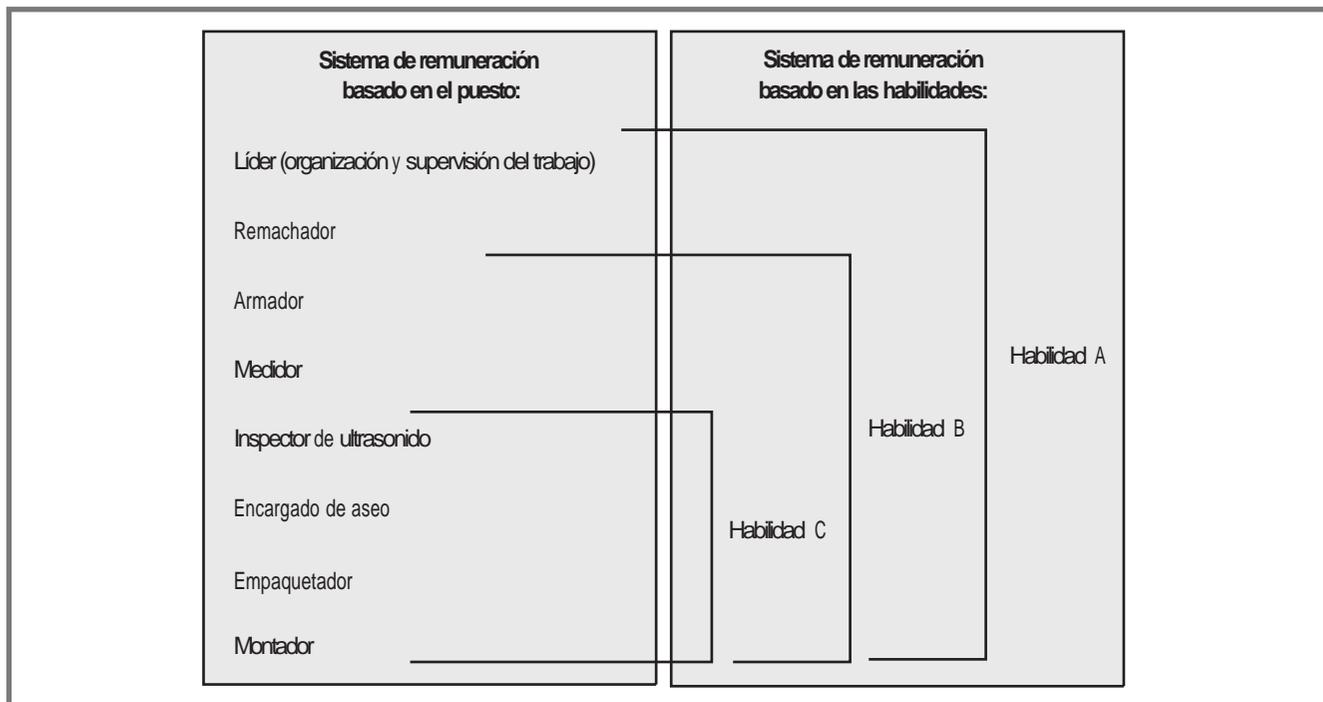


Figura 10.35 Clasificación de una línea de montaje.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> O'NEILL, Graham L. y Deirdre LANDER, "Linking employee skills to pay: a framework for skill-based pay plans", *ACA Journal*, invierno de 1993-1994, pp. 14-27.

de evaluación y de capacitación para que las personas alcancen la excelencia en el desempeño por el cual serán remuneradas. Borg-Warner Corp., produce engranajes para cajas de cambio de automóviles. Antes, este proceso implicaba siete funciones diferentes, como muestra la figura 10.36. La empresa optó por el sistema de remuneración basado en las habilidades y esas siete funciones fueron agrupadas en tres amplias categorías, denominadas núcleo operacional A, B y C. Los trabajadores de cada núcleo pueden desarrollar todas aquellas funciones de su núcleo en las que demuestren excelencia y también las del núcleo que está debajo de ellos.

La creación de la estructura basada en las habilidades es semejante a la de la estructura tradicional apoyada en puestos y funciones. En este caso, en lugar de empezar por el análisis del puesto, se comienza por el análisis de las habilidades. Este análisis es un proceso sistemático para reunir información sobre el conocimiento o las capacidades que se necesitan para desempeñar una función dentro de la organización.<sup>12</sup> La premisa fundamental es que los bloques de habilidades requeridas se pueden describir, evaluar y certificar mejor si se cuenta con datos precisos sobre ellos en relación con el trabajo. El desafío es el mismo que cuando se trata del análisis de puestos. No obstante, el análisis de las habilidades es muy reciente y existen pocas investigaciones disponibles para ofrecer una orientación más precisa. Los bloques de habilidades son los distintos tipos de capacitación que se requieren para realizar un trabajo. Al igual que los factores de valuación de los puestos, los bloques de habilidades se deben:

1. Derivar del trabajo que se realizará.
2. Dirigir al desarrollo de un cuadro de trabajadores bastante flexible.
3. Comprender y aceptar por los grupos de interés involucrados.

Los niveles de habilidades corresponden a grados dentro de un mismo bloque, por ejemplo:

1. Capacidad limitada para aplicar principios.
2. Competencia parcial.
3. Competencia total.

La forma de certificar la competencia de los trabajadores en una habilidad, así como su capacidad para aplicarla, varía mucho de un lugar a otro. Algunas empresas utilizan los diplomas de los trabajadores como evidencia para la certificación. Otras utilizan la evaluación del desempeño, las demostraciones en la práctica y exámenes de certificación. Algunas empresas cuentan con una comisión de certificación, formada por ejecutivos y trabajadores, que se encarga de evaluar y certificar las habilidades.

## Remuneración por competencias

Las competencias se refieren a las características de las personas que son necesarias para obtener y sustentar una ventaja competitiva. Comúnmente, las competencias son más genéricas que los bloques de habilidades. Las primeras se refieren principalmente al trabajo administrativo y profesional, mientras que las habilidades son empleadas para evaluar funciones técnicas y operativas. Las competencias constituyen los atributos básicos de las personas que agregan valor a la organización.

La definición de las competencias, si bien es reciente, utiliza procedimientos similares a los empleados en el caso de los factores de valuación de puestos. No obstante, las competencias son inherentes a las personas y no al trabajo en sí.

## Planes de incentivos

En una era de competitividad, la remuneración fija se tornó insuficiente para motivar e incentivar a las personas, así como para promover un comportamiento proactivo y emprendedor en la búsqueda de metas y resultados excelentes. Las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores.



### **Nota interesante: Transformar a los colaboradores emprendedores**

En São Paulo, una red de establecimientos de productos de higiene y belleza, la Abaeté, transformó a sus ejecutivos en verdaderos *emprendedores*, capaces de manejar las 14 tiendas como si fuesen pequeñas empresas independientes. Orientada al comercio minorista y mayorista de productos de higiene y belleza, la empresa siempre se enfrentó a competidores como las grandes tiendas departamentales y los supermercados. La agilidad y la flexibilidad se convirtieron en la principal receta para el éxito en esa disputa. Por tal motivo, la Abaeté optó por una

---

<sup>12</sup> MILKOVICH, George T., John W. BOUDREAU, *Human Resource Management*, Irwin, Burt Ridge, Ill, 1994, p. 562.

Criterio	Valuación de puestos	Remuneración por habilidades	Remuneración por competencias
Base de comparación	Factores de valuación	Bloques de habilidades	Competencias
Cuantificación	Graduación y peso específico para cada factor	Niveles de habilidades	Niveles de competencia
Conversión en pagos	Atribución de puntos que reflejan los criterios de la estructura de remuneración	Certificación y valoración en el mercado	Certificación y valoración en el mercado
Ventajas	Pagos basados en el valor del trabajo realizado	Flexibilidad. Reducción de personal. Recompensa al aprendizaje continuo	Flexibilidad. Premio al desarrollo
Desventajas	Burocratización potencial, inflexibilidad, homogenización	Se puede volver onerosa y/o burocrática. Se puede volver obsoleta	Indefinición. Difícil de medir. Se puede volver obsoleta

Figura 10.36 Distintas formas de remuneración.<sup>13</sup>

administración descentralizada, en la cual cada una de sus tiendas tuviese autonomía para funcionar como una pequeña empresa. El inicio fue una ecuación compleja. Por una parte, necesitaba que los profesionales de primer nivel desarrollaran su capacidad de emprendedores. El paso inicial fue definir cuál es realmente la actividad mercantil de la empresa. La mayoría de los ejecutivos no sabe con exactitud cuál es el objeto básico de su empresa. La Abaeté entrevistó a clientes, proveedores y trabajadores para definir su identidad. "Somos una empresa que comercia productos de higiene y belleza para mujeres, hombres y niños", resalta el presidente. Esta definición fue fundamental, pues en algunas ocasiones los gerentes de las tiendas llegaron a vender jabón en polvo y juguetes, lo que perjudicó la imagen de la empresa. En el mejor estilo de las empresas estadounidenses, la Abaeté estableció un credo. "Ésta es nuestra constitución". A partir de ahí, Abaeté invirtió mucho en el desarrollo de sus 58 ejecutivos, considerados las personas clave de la organización. Empezó a distribuir trimestralmente una parte de sus utilidades, en el momento en el que ellos llegasen a una meta preestablecida. El resto de los 600 trabajadores recibe bonos, cada tres meses, calculados a partir del volumen de ventas de cada tienda. Con la distribución de las ganancias, consiguió motivar a los gerentes

y comprometerlos con los resultados de la empresa. Pero les faltaba una visión general. Abaeté creó entonces una especie de campeonato entre las tiendas. Al final del año, el gerente o el subgerente de la unidad triunfadora gana un viaje con todos los gastos pagados. Los criterios de evaluación son 13 y que van desde las utilidades hasta la rotación de inventarios, desde el índice de rotación de trabajadores hasta la reducción de costos. De tal manera, sólo hay una preocupación real: la de no vender más al menor precio y no poder alcanzar excelentes utilidades. Los gerentes son capaces de ver el negocio como un todo.

Los principales planes de incentivos empleados en el mercados son:<sup>14</sup>

1. Plan de bonificación anual: se trata de un monto de dinero ofrecido al final de cada año a determinados colaboradores en función de su contribución al desempeño de la organización. Generalmente, éste es medido con indicadores como la rentabilidad, la pro-

<sup>13</sup> MILKOVICH, George T. y John W. BOUDREAU, *Human Resource Management*, op. cit., p. 562.

<sup>14</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 247-269.

- ductividad, el aumento de la participación en el mercado, etc. El bono no suele formar parte del salario.
2. Reparto de acciones de la organización a los colaboradores: la distribución gratuita de acciones de la empresa entre determinados colaboradores es una forma de retribución que se dirige hacia la remuneración flexible. El bono pagado en dinero es sustituido por papel de la empresa.
  3. Opción de compra de acciones de la organización: es la oferta de acciones que son vendidas a precio subsidiado o que son transferidas a los colaboradores conforme a ciertos criterios. El objetivo es convertir al colaborador (el principal socio) en un accionista independiente, pero con la ayuda de la organización.
  4. Participación de los resultados alcanzados: se relaciona con el desempeño del colaborador en la consecución de metas y resultados establecidos para determinado periodo. La participación de los resultados es un porcentaje o cantidad de valores que se proporciona a cada colaborador por los resultados de la empresa o el departamento que él ayudó a alcanzar con su trabajo personal o en equipo.
  5. Remuneración por competencia: es la remuneración asociada al grado de información y el nivel de capacitación de cada colaborador. Es la remuneración flexible que premia ciertas habilidades técnicas o competencias necesarias para el éxito de la organización.

6. Reparto de utilidades a los colaboradores: la participación de las utilidades y los resultados está legalmente reglamentada y ordena la distribución anual de una parte de las utilidades de la organización entre sus colaboradores.



### **Nota interesante: Reparto de utilidades**

Promon Engenharia distribuye una tercera parte de sus utilidades entre todos los trabajadores que llevan más de un año en la empresa. En 1994, con base en el ejercicio de 1993, les fueron acreditados cerca de 5.5 millones de dólares. Este monto se repartió en función de los factores (puntos), los cuales van de uno a cuatro para los trabajadores comunes, hasta seis para los puestos ejecutivos. La cantidad de factores es asignada conforme al desempeño del trabajador, de acuerdo con criterios como el trabajo en equipo, la flexibilidad, la innovación, etc. Se calcula que el valor de cada factor sea equivalente a un salario. Así, el trabajador que obtiene la nota máxima podría recibir cuatro salarios más en el año.

En la práctica, lo que se busca es la flexibilidad en la organización de trabajo, pero con ciertas derivaciones, como el aumento de productividad, de calidad, de asistencia al trabajo, de niveles de seguridad, de satisfacción de los trabajadores y de disminución de rotación de personal. En el fondo, se busca proporcionar condiciones tales que las personas puedan agregar valor a la organización.

## CASO

### La búsqueda de resultados como base para remunerar al personal<sup>15</sup>

Muchas empresas de servicios de energía eléctrica pasan por una situación parecida. Southern California Edison (SCE) sufrió uno de los mayores cambios de su historia cuando el gobierno del Estado decidió desreglamentar los servicios de energía eléctrica. El mayor desafío de SCE fue aumentar su competitividad. Por desgracia, el programa de remuneración de la compañía era adecuado para una situación de monopolio y no para una organización que operara en un ambiente sumamente competitivo. El gerente del departamento de remuneración advirtió que todo el programa de sueldos, salarios y prestacio-

nes, así como los demás programas de recursos humanos, estaban diseñados para una vieja compañía. Así, SCE tendría que transformarse velozmente, en términos de estructura de negocios y sistemas de apoyo, para enfrentar los cambios. El sistema de remuneración debía apoyar los nuevos objetivos que la organización quería alcanzar.

El primer cambio ocurrió en 1966, con la introducción del Programa de Integración de la Remuneración (PIR). Parte del programa eliminó el tradicional sistema de clases y bandas salariales, que incluía 3 200 títulos de puestos. En su lugar sólo quedaron

<sup>15</sup> Adaptado de YAKOVAK, Michelle A, "Paying for satisfaction", *HRFocus*, San Francisco, junio de 1996, vol. 73, núm. 3, pp. 10-11.

170 títulos de puestos, organizados en amplias bandas de salarios muy flexibles. La amplitud de cada banda aumentó 250%.

Otra estrategia para la remuneración marcó el inicio del programa de *reparto de utilidades*, denominado *Resultados compartidos*. Se reservó una fracción de 5% del pago para que los colaboradores pudieran aumentar más de 10% sus salarios anuales en función de las reducciones de costos o de las economías que lograran. En el primer año, el programa de *Resultados compartidos* ahorró a la empresa más de 96 millones de dólares, contra un pago de incentivos del orden de 60 millones para los trabajadores.

Una de las principales medidas del éxito de la organización es la satisfacción de los clientes. Ahora, hay un creciente interés por utilizar medidas de la satisfacción del cliente (MSC) como base para la evaluación del desempeño y de los premios salariales de los trabajadores. Una investigación sobre siete ganadores del premio Malcolm Baldrige Quality Award (Federal Express (FedEx), Xerox, American Telephone and Telegraph (AT&T), Network Systems, Granite Rock, IBM Rochester y AT&T Card) demostró que todas esas empresas utilizan el proceso de las MSC como referencia básica para la remuneración de su personal por los siguientes puntos:

1. Para demostrar un profundo compromiso con el cliente.
2. Para conseguir que sus colaboradores se comprometan con el cliente.
3. Para fomentar el cambio organizacional.

La principal razón para establecer las MSC es que los colaboradores se enfoquen al objetivo más importante de todos: se concentre toda su atención en la interacción con el cliente. Si bien las organizaciones utilizan las MSC como base para el sistema de premios con el empleo de diversos medios, el proceso suele tener el formato siguiente:

1. La organización reúne e investiga datos que identifican los principales factores relacionados con la satisfacción del cliente. Así, realiza una investigación entre los clientes para cuantificar los niveles de desempeño actual de la organización.
2. La organización establece los objetivos futuros de las MSC. Éstos identifican las áreas que se deben mejorar, los grados de mejoría esperados y el periodo para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, se establecen metas para mejorar, del producto que percibe el cliente, el índice de calidad en dos puntos porcentuales al año y entonces se establecen las mejoras continuas para cada trimestre.
3. Los objetivos de las MSC se vinculan al pago de los incentivos, y un colaborador puede obtener un bono de entre 10% y 100% de su sueldo por alcanzar los objetivos.
4. La organización comunica los objetivos a los colaboradores y desarrolla planes de acción de sustento y apoyo. Estos planes establecen la forma en que los participantes deben alcanzar los objetivos.
5. Al final de cada periodo, la organización nuevamente investiga con los clientes para reevaluar su desempeño en las áreas de los objetivos. Posteriormente, incorpora estos resultados a las evaluaciones del desempeño, lo cual proporciona a los colaboradores una visión objetiva de cómo su trabajo afecta a los clientes. El beneficio de un programa de MSC es contar con resultados cuantificados que ocupen el lugar del proceso tradicionalmente laxo que se emplea para medir la satisfacción del cliente. El ciclo continúa con el establecimiento de nuevos objetivos de MSC para el siguiente periodo.

## RESUMEN

Todas las organizaciones cuentan con un complejo sistema de premios y sanciones que tiene por objetivo que sus miembros observen los comportamientos esperados; es decir, premian (por medio del refuerzo positivo) los comportamientos que consideran correctos y sancionan los incorrectos. Sin embargo, los miembros comparan estos premios con sus contribuciones, lo que se genera es un sentimiento subjetivo de equidad o de inequidad,

pero que define la forma con la que ellos interpretan cómo los tratan las organizaciones.

El salario es el premio principal y resulta muy compleja su administración por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial), ambas se conjugan en una política salarial que define las decisio-

nes que la organización tomará respecto a la remuneración de su personal. La valuación de puestos se puede realizar mediante métodos como el de jerarquización de puestos, el de escalas por grados predeterminados, comparación de factores y el método de valuación de puestos por puntos. La clasificación de puestos se hace por medio de puntos, por puestos de carrera, grupos ocupacionales, áreas de servicio, categorías, etc. La encuesta salarial debe incluir puestos de referencia en empresas representativas del mercado de los salarios. La política salarial de la organización se define con base en los datos del interior (valuación y clasificación de puestos) y los del exterior (encuesta salarial). En fecha reciente, han empezado a surgir nuevos planteamientos para la remuneración, como la remuneración variable y los planes de incentivos.

### CONCEPTOS CLAVE

Bandas salariales

Clasificación de puestos

Comparación de factores

Curva salarial

Encuesta salarial

Equidad

Escalas por grados predeterminados

Factores de valuación

Inequidad

Jerarquización de puestos

Planes de incentivos

Política salarial

Premios

Puestos de referencia

Refuerzo positivo

Remuneración variable

Sanciones

Valuación por puntos

### PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el sistema de premios y sanciones.
2. ¿Qué quiere decir refuerzo positivo?
3. Explique la teoría de la inequidad.

4. Explique el carácter multivariado del salario.
5. Defina administración de sueldos y salarios y sus repercusiones.
6. Defina la valuación y la clasificación de los puestos.
7. Compare los métodos de valuación de puestos.
8. Explique detalladamente el método de jerarquización.
9. Explique detalladamente el método de escalas por grados predeterminados.
10. ¿Qué quiere decir puestos de referencia y cómo se utilizan?
11. ¿Qué es una comisión de valuación de puestos y cómo se utiliza?
12. Explique detalladamente el método de comparación de factores.
13. Explique detalladamente el método de valuación por puntos.
14. ¿Cuáles son los criterios de la clasificación de puestos? Explique.
15. ¿Cómo se seleccionan los puestos de referencia para una investigación sobre los salarios?
16. ¿Cuáles son los criterios para seleccionar a las empresas que participan en una encuesta salarial?
17. Defina qué es la política salarial y su contenido.
18. Mencione los nuevos planteamientos para la remuneración.
19. Explique la remuneración variable.
20. Explique los planes de incentivos.

### EJERCICIO

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) es una empresa que puede presumir de haber analizado, descrito y re-clasificado todos sus puestos. Además, es una empresa en la cual la evaluación del desempeño es una realidad en todos los niveles de organización.

No obstante, para Alberto Oliveira, el gerente de relaciones humanas de Mesarisa, todavía faltan muchas cosas por hacer. El siguiente paso que pretende dar es implantar un sistema de administración de sueldos y salarios basado en la valuación y la clasificación de los puestos y en la implantación de encuestas salariales pe-

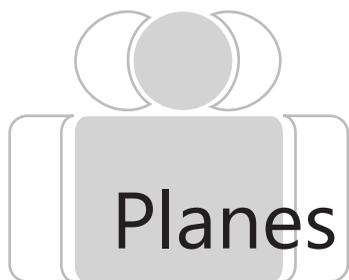
riódicas. No obstante, Alberto necesita del consenso de la Dirección para la aprobación de su plan. Como las cosas no marchan muy bien para la empresa (una fuerte inflación, el desempleo, el fantasma de la recesión, los altos intereses que elevan aún más el precio del dinero, la baja producción que lleva a la empresa a tener incluso más tiempo ocioso, las ventas en ultramar, las dificultades para la exportación, la incertidumbre respecto al futuro) los vientos no son muy favorables para grandes innovaciones en el área. A pesar de todo, Alberto piensa que, en un momento como este, el personal recibiría muy bien la implantación de un sistema racional de administración de sueldos y salarios, que lo verían como una señal de lealtad de la empresa, aun cuando el sistema no le redituase inmediatamente grandes beneficios para los empleados.

Con esas ideas en mente, Alberto se ha puesto a trabajar. Antes de preparar un plan que pueda presentar a la Dirección, para obtener su aprobación, primero tendría que definir muchas cosas:

1. ¿Dividiría los puestos de la misma forma que emplea para el programa de análisis y descripción?
2. ¿Cuáles serían los conjuntos de puestos?
3. ¿Cuáles métodos de valuación aplicaría a cada uno de esos conjuntos de puestos?
4. ¿Cuáles serían las escalas de la clasificación?
5. ¿Cómo prepararía las encuestas salariales?
6. ¿Cuáles criterios aplicaría para escoger las empresas y los puestos de referencia?
7. ¿Cómo serían los cuestionarios de la encuesta salarial?
8. ¿Cómo definiría una política salarial para Mesarisa? ¿Cuáles serían los puntos que debería proponer inicialmente a la Dirección?

Con todas estas dudas, Alberto no sabía por dónde empezar a preparar el esquema de un plan de administración de sueldos y salarios para su empresa.

# 11



## Planes de prestaciones sociales

---

### Lo que verá en este capítulo

- Origen de los planes de prestaciones sociales.
- Tipos de prestaciones sociales.
- Prestaciones flexibles.
- Costos de los planes de prestaciones.
- Criterios para la planeación de las prestaciones y la seguridad social.
- Objetivos de los planes de prestaciones sociales.

### Objetivos de aprendizaje

- Mostrar los criterios para la planeación y la organización de las prestaciones sociales.
  - Señalar los parámetros para medir los costos y los beneficios.
  - Explicar cómo se definen y eligen los objetivos de los planes de prestaciones sociales.
-

## Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Cuando Pedro Naval, director de Recursos Humanos de la compañía, se reunió con sus trabajadores para festejar juntos la Navidad, le extrañó mucho que el gerente de mantenimiento y un mecánico comentaran que el plan de prestaciones que ofrecía la empresa no les satisfacía. Este gerente tiene 58 años, lleva 30 años

de casado y es abuelo de tres nietos. El mecánico tiene 19 años, es soltero y acaba de ingresar a la compañía. Los dos tienen perspectiva de vida y necesidades personales totalmente diferentes. Pedro se dio cuenta de que era necesario modificar el plan de prestaciones de Oceanic. ¿Usted cómo podría ayudarle?

El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona sólo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la *remuneración* está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las *prestaciones* y la *seguridad social* que representan el costo de tener personal. Sin embargo, uno de los costos más importantes y relevantes de las organizaciones industriales, y sobre todo de las de servicios, es la remuneración (directa o indirecta) que pagan a sus empleados de todos los niveles de la jerarquía. En este caso, la *remuneración directa* (es decir, el *salario*) es proporcional con el puesto ocupado, mientras que la *remuneración indirecta* (o sea las prestaciones y la seguridad social) es común para todos los empleados, independientemente del puesto que ocupen. Muchas organizaciones ofrecen diferentes planes de prestaciones y de seguridad social para los distintos niveles de empleados: directores, gerentes, jefes, empleados por mes y por hora, etcétera.

Las *prestaciones sociales* son las facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La *prestación* es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

### **Nota interesante: Las diferentes perspectivas**

Desde el punto de vista del empleador, las prestaciones se analizan en términos de su relación con los costos de la remuneración total, los costos proporcionales de las prestaciones, la oferta de mercado (lo que las otras empresas ofrecen a sus empleados) y el papel que desempeñan para atraer, retener y motivar a personas talentosas. Desde el punto de vista de los empleados, las prestaciones se conciben en términos de equidad (distribución justa) y adecuación a sus expectativas y necesidades personales. Éstos son los dos principales parámetros.

### **ORIGEN DE LAS PRESTACIONES SOCIALES**

La historia de las prestaciones y la seguridad social es reciente y se relaciona con la gradual concienciación de la responsabilidad social de la empresa. El origen y el crecimiento de los *planes de prestaciones* y de seguridad social se deben a los factores siguientes:

1. Actitudes y expectativas de las personas en cuanto a las prestaciones sociales.
2. Demandas de los sindicatos.
3. Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el gobierno.
4. Competencia entre las organizaciones en la lucha por atraer y retener a personas talentosas.
5. Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado a razón de la competencia de los precios de productos o servicios.
6. Impuestos y contribuciones gravados a las empresas, las cuales procuran encontrar y explorar medios lícitos para aplicar deducciones a sus obligaciones tributarias.

En muchas organizaciones, los planes de *seguridad y prestaciones sociales* al principio se inclinaban hacia un planteamiento paternalista y limitado, que se justificaba debido a la preocupación por retener a la mano de obra y por disminuir la rotación de personal. Esta preocupación era mucho mayor en las organizaciones que desarrollaban sus actividades en condiciones rudas y adversas; en ellas, la definición de incentivos económicos y extraeconómicos resultaba necesaria para retener al personal, pero después se extendió a todas las organizaciones en general. Actualmente, las prestaciones y la seguridad social, además de su aspecto competitivo en el mercado de trabajo, constituyen actividades que tienen el propósito de preservar las condiciones físicas y mentales de sus empleados. Además de la salud, los principales objetivos de estos planes son las actitudes de los empleados.



### **Nota interesante: La responsabilidad social de las organizaciones**

En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social; es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida.

## **TIPOS DE PRESTACIONES SOCIALES**

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto *ayudar al empleado* en tres campos de su vida:

1. *En el ejercicio del puesto* (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).
2. *Fuera del puesto, pero dentro de la empresa* (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. *Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad* (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su *exigencia, naturaleza y objetivos*.

### **1. Respetto a su exigencia**

Los planes se pueden clasificar *por obligatoriedad legal o espontáneos*, lo cual depende de la posibilidad de exigirlos:

- A. Las *prestaciones por obligatoriedad legal*: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo:

- a) Aguinaldo.
- b) Vacaciones.
- c) Vivienda.
- d) Prima de antigüedad.
- e) Ayuda para enfermedad.
- f) Prima vacacional.
- g) Ayuda por maternidad.
- h) Horas extras.
- i) Prima dominical.
- j) Etcétera.

Algunas de estas prestaciones son pagadas por la empresa, mientras que otras son pagadas por las instituciones encargadas de la seguridad social.

- B. *Prestaciones espontáneas*: son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como *prestaciones adicionales a las de ley* (en inglés los llamados *fringe benefits*) e incluyen:

- a) Vales de despensa.
- b) Fondo de ahorro.
- c) Alimentos.
- d) Transporte.
- e) Préstamos.
- f) Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio.
- g) Ayuda para jubilación.
- h) Entre otros.

### **2. Respetto a su naturaleza**

Los planes se pueden clasificar como *económicos* o *extraeconómicos*, por ejemplo:

- A. *Prestaciones económicas*: son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas:

- a) Prima vacacional.
- b) Vacaciones.
- c) Vivienda.
- d) Ayuda para jubilación.
- e) Aguinaldo.
- f) Planes de crédito.

- g) Complemento de salario en caso de ausencias prolongadas por enfermedad.
- h) Reembolso o pago de medicinas y medicamentos.
- i) Etcétera.

B. *Prestaciones extraeconómicas*: son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber:

- a) Alimentos.
- b) Asistencia médico-hospitalaria y odontológica.
- c) Servicio social y asesoría.
- d) Club o agrupación gremial.
- e) Asesoría jurídica.
- f) Transporte de casa a la empresa y de la empresa a casa.
- g) Horario flexible para la entrada y la salida del personal de oficina.
- h) Entre otros.

### 3. Respecto a sus objetivos

Los planes se pueden clasificar como *asistenciales*, *recreativos* y *complementarios*.

A. *Planes asistenciales*: son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen:

- a) Asistencia médico-hospitalaria.
- b) Asistencia odontológica.
- c) Ayuda económica por medio de préstamos.
- d) Seguridad social.
- e) Ayuda para jubilación.
- f) Complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad.
- g) Fondo de ahorro.
- h) Seguro de accidentes personales.
- i) Etcétera.

B. *Planes recreativos*: son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Incluyen:

- a) Agrupación gremial o club.

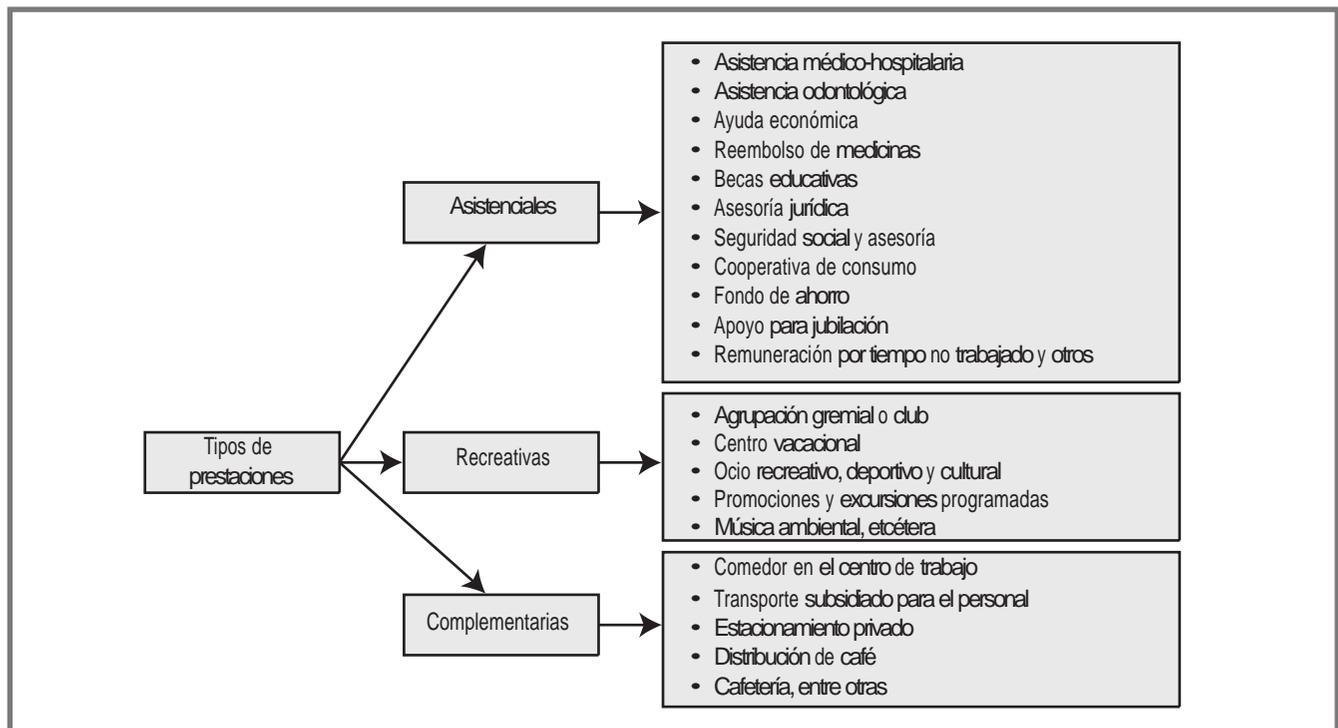


Figura 11.1 Tipos de prestaciones y seguridad social de acuerdo con sus objetivos.

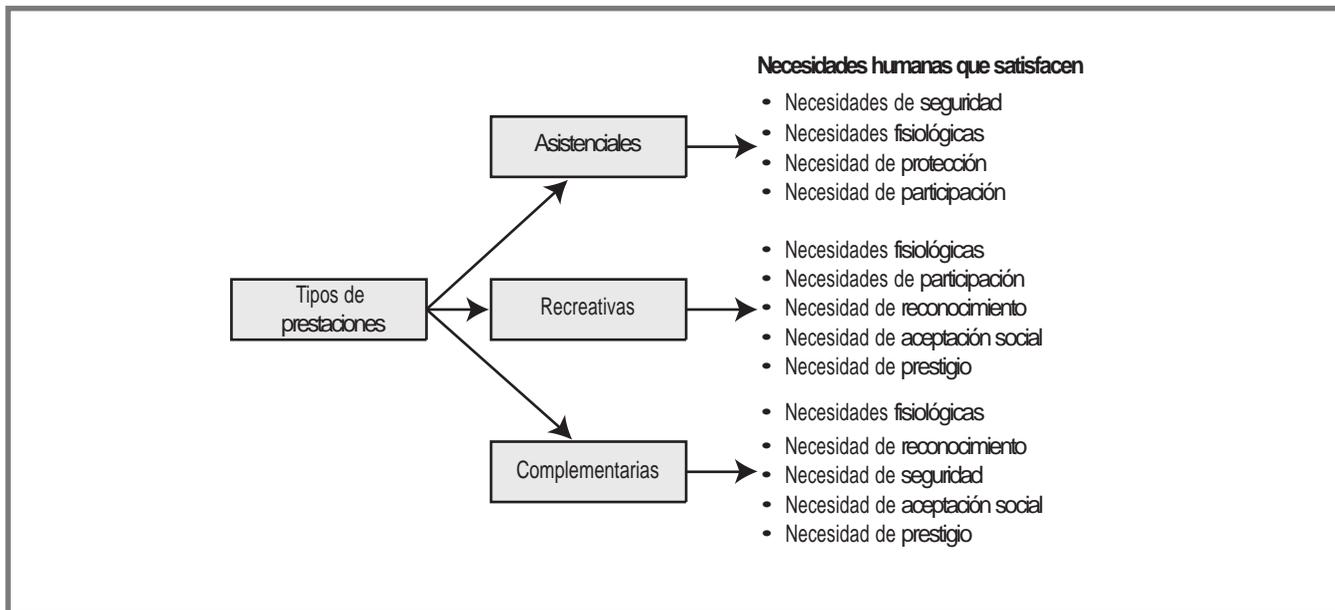


Figura 11.2 Tipos de prestaciones sociales y su vínculo con las necesidades humanas.

- b) Áreas determinadas para los momentos de descanso en el trabajo.
- c) Música ambiental.
- d) Actividades deportivas.
- e) Excursiones y paseos programados.
- f) Otras.

Algunas *actividades recreativas* están llenas de objetivos sociales, como en el caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.

C. *Planes complementarios*: son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen:

- a) Transporte o traslado del personal.
- b) Comedor en el centro de trabajo.
- c) Estacionamiento privado para los empleados.
- d) Horario flexible de trabajo.

- e) Cooperativa de productos alimenticios.
- f) Sucursal bancaria en el centro de trabajo.
- g) Entre otros.

Los planes complementarios son las facilidades que el empleado tendría que conseguir por cuenta propia, si la empresa no las ofreciera.



### **Recuerde: Factores de satisfacción e insatisfacción**

El *plan de prestaciones sociales* generalmente se ofrece para cubrir las distintas *necesidades* que tienen las personas. Dentro de esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas, las prestaciones y la seguridad social son como un *software* de apoyo; es decir, un esquema integrado capaz de satisfacer los *factores de insatisfacción* (*ambientales o higiénicos*), así como los *factores de satisfacción* (*motivacionales o intrínsecos*) descritos por Herzberg.<sup>1</sup> Esto requiere que las prestaciones y los servicios que se ofrecen a los colaboradores se estructuren *integralmente*.

<sup>1</sup> HERZBERG, Frederick, "O conceito de higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho", en HAMPTON, David R. (ed.), *Conceitos de comportamento na administração*, São Paulo, EPU, 1973, pp. 53-62.

## Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Pedro Naval decidió hacer una evaluación de las prestaciones sociales que Oceanic ofrecía a sus traba-

jadores. Como éstas eran muchas y estaban dispersas trató de agruparlas. ¿Usted cómo podría ayudarle?

## Planes de seguridad social privada

Ante la crisis de la seguridad social que experimentan instituciones de seguridad social en países de Latinoamérica, como el Instituto Nacional de Seguridad Social (INSS) de Brasil y el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) en México, dado que registran un déficit continuo, muchas organizaciones utilizan planes de seguridad social privada, a saber:<sup>2</sup>

1. *Planes tradicionales*: algunos planes de seguridad social privada son cerrados (por ejemplo, los fondos de pensión creados específicamente por las organizaciones para sus trabajadores, como los de Petrus de Petrobras, Previ del Banco de Brasil, Aeros de Varig), pero otros son abiertos; es decir, están disponibles por medio de aseguradoras, instituciones bancarias y empresas del sector, como Prever, Brasilprev, Bradescoprev, Itaú y Vera Cruz.
2. *Fondo programado de jubilación individual (Fondo de aportaduría programada individual, Fapi)*: funciona como un plan privado de seguridad social, en cuyo caso el participante adquiere acciones de un fondo de inversión y se compromete a efectuar aportaciones periódicamente (por lo menos una vez al año). La persona que paga la aportación escoge el perfil de la mezcla financiera (conservadora, moderada o agresiva) y al final del plazo contratado puede rescatar todo el capital o recibir una renta mensual vitalicia.
3. *Plan libre para generar prestaciones (Plan generador de beneficios libres, PGBL)*: el participante adquiere acciones de un fondo de inversión, pero sin que exista una periodicidad mínima para sus aportaciones. Puede escoger el perfil de la mezcla financiera y puede solicitar el rescate a partir de los 60 días de la adquisición, también puede optar por una renta mensual vitalicia. Al igual que el Fapi, el PGBL no tiene una rentabilidad mínima garantizada y el rendimiento obtenido es trasladado íntegramente al participante.

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, pp. 279-283.

## Beneficios flexibles

Los antiguos paquetes tradicionales de prestaciones fijas y generales sufren cambios y ahora son más flexibles. Antes eran homogéneos y fijos, pero ahora se están adecuando a las conveniencias personales de cada trabajador. Esto significa la adaptación a las diferentes necesidades individuales de las personas.

### **Nota interesante: Utilidad y eficacia de las prestaciones sociales**

Un aspecto fundamental de las prestaciones es que sirvan para todos los empleados de la organización. Por lo tanto, en principio, deben ser iguales para todos. ¿Pero qué pasa con las diferencias individuales de las personas? Para que los trabajadores perciban las prestaciones como algo útil y eficaz, se deben adaptar al perfil de cada uno de ellos. La utilidad y la eficacia de un plan de prestaciones dependen de que así sea. De ahí la fuerte tendencia a flexibilizar las prestaciones. Cada persona tiene necesidades diferentes que cambian con el transcurso del tiempo. Muchas prestaciones pueden ser sumamente útiles para una persona, pero inútiles para otra. Además, cambian con el crecimiento y la historia de cada persona.

Algunos de los motivos para flexibilizar las prestaciones son: mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, establecer una nueva relación entre la empresa y los colaboradores, alinear las prestaciones con las estrategias de recursos humanos, apoyar los cambios culturales y maximizar el valor percibido de las prestaciones. La idea básica es que los propios colaboradores administren como mejor les parezca el monto al que tienen derecho. Las organizaciones respaldan esta nueva práctica y, cada una a su manera, trata de adecuar las prestaciones a las necesidades de sus colaboradores. Lo importante es que las prestaciones le sean útiles a cada persona, dentro de sus expectativas y necesidades particulares.

Las alternativas para flexibilizar los planes de prestaciones son cuatro:

1. *Prestaciones estándar y prestaciones flexibles*: las estándar son los tradicionales paquetes de prestaciones ofrecidos a todos los empleados. Algunas organizaciones mantienen el esquema estándar y ofrecen algunas prestaciones flexibles, que cada persona utiliza de acuerdo con sus necesidades específicas. Se trata de la solución que ha encontrado la mayor parte de las empresas.
2. *Prestaciones modulares*: algunas empresas ofrecen un abanico de distintas opciones de planes de salud y de seguridad social privada, con un valor límite determinado. También permiten que un ejecutivo escoja el automóvil que quiera, dentro del límite establecido, pero si optara por un automóvil que sobrepase ese valor puede reunir el capital necesario para comprarlo.
3. *Elección libre*: La empresa otorga a cada trabajador prestaciones por cierto valor y éste lo aplica a voluntad. Se trata de un programa de prestaciones flexibles, porque cada trabajador tiene la libertad para escoger lo que le interesa dentro de una determinada asignación mensual. Por ejemplo, Hewlett Packard paga 70% de las partidas en forma de servicios de salud, estudios y guardería. Treinta por ciento restante es un monto que se puede acumular en caso de que no sea utilizado dentro de un periodo mensual.
4. *Efectivo libre*: la empresa define y paga a cada trabajador, mensual o anualmente, una cantidad límite para prestaciones, él es quien la administra durante el transcurso del periodo.

Las principales ventajas de la flexibilidad de las prestaciones radica en la facilitación del control de los costos y permite que los trabajadores tengan mayor participación en la administración del sistema.



### **Nota interesante: Cómo se flexibilizan las prestaciones**

Las prestaciones flexibles funcionan sobre uno de los siguientes esquemas:

1. Con un *menú* de prestaciones: cada trabajador escoge la mezcla de prestaciones que necesita, con la condición de que el total de éstas no pase de cierto límite.
2. Con dos planes de prestaciones: las básicas y las flexibles. Cada trabajador tiene una porción extra (calculada con base en un porcentaje de su salario) que puede gastar en prestaciones flexibles. Este dinero es adicional a las prestaciones básicas que la empresa ofrece indiscriminadamente a todo el mundo. Cada trabajador escoge, de acuerdo con sus necesidades y conveniencias personales, en qué quiere gastar su porción. Puede utilizar el dinero para pagar gastos que no cubren los planes de salud, por ejemplo, cirugía estética y tratamiento psiquiátrico. La empresa reembolsa cierto porcentaje (entre 60 y 80%) de los cursos universitarios, de posgrado y de inglés, así como un porcentaje de los gastos médicos. En promedio, la cuenta *per cápita* de las prestaciones variables de los trabajadores varía entre 250 y 500 reales (de 1 317.50 a 2 635.00 pesos mexicanos con base en el tipo de cambio del 9 de junio de 2006) por mes. En algunos casos, es una cantidad acumulativa. Si el trabajador no utilizó ese dinero un mes, entonces es guardado para los meses siguientes. Si el trabajador tuviera una urgencia, puede tomar anticipadamente su porción de los seis meses siguientes. El dinero es del trabajador, quien dispone de aquél como él desee. Lo único que no puede es retirarlo en forma de dinero.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Sin embargo, lo importante era definir los módulos de prestaciones para que los trabajadores de Oceanic las pudieran utilizar de forma personal e individual,

de acuerdo con sus necesidades específicas. ¿Qué podía hacer Pedro?

## Costos de las prestaciones sociales

En las organizaciones es fundamental hablar en términos de costos y, para ellas, uno de los *costos* más importantes es el que representa la remuneración (directa e indirecta)

de los empleados de todos los niveles jerárquicos. En la *política de remuneración global* de la empresa, las prestaciones adicionales a las de ley (las otorgadas además de las exigidas por ley y del salario base) absorben una parte sustancial del presupuesto de egresos de la organización.

En sentido estricto, la *remuneración global* que la empresa paga a los empleados se compone por dos elementos:

1. *Remuneración pecuniaria total*: incluye el salario base, las comisiones, las gratificaciones y todas las demás cantidades pagadas en forma de dinero.
2. *Programa total de prestaciones* traducido a su equivalente salarial. Esto explica el hecho de que muchas de las investigaciones de los salarios incluyan también investigaciones de las prestaciones sociales y la proporción que guardan en relación con los salarios investigados.



### **Nota interesante: La responsabilidad social de las organizaciones**

Una forma de evaluar y comparar un plan de prestaciones de los empleados consiste en determinar un valor salarial equivalente, el cual se calcula a partir de una base aritmética para ciertas prestaciones (como vacaciones, días feriados, etc.). Las comparaciones realizadas a partir de valores salariales equivalentes son más reales que las comparaciones de costos de los planes de prestaciones de las empresas con las que se compara, porque los costos referidos varían de una empresa a otra y están en función de variables tales como:

- Cantidad de empleados.
- Nivel socioeconómico del personal.

- Política salarial de la empresa.
- Distribución de la edad del personal.
- Proporción entre mayores y menores, hombres y mujeres, solteros y casados.
- Ubicación de la empresa.
- Condiciones de infraestructura de la comunidad y otros.

Una empresa que incluye a trabajadores que tienen más años pagará un costo más alto por la misma póliza de seguro de vida grupal o por el mismo plan de seguridad social privada que una empresa que incluye a trabajadores jóvenes.

### **CRITERIOS PARA PLANEAR LAS PRESTACIONES Y LA SEGURIDAD SOCIAL**

La adopción de planes y de programas de prestaciones y la seguridad social no es fortuita. Por el contrario, es resultado de ensayos, discusiones y estudios, que obedecen a criterios y objetivos. Para definir un programa de *prestaciones* existen diversos criterios y objetivos. Los objetivos se refieren a las expectativas de la organización, a corto y largo plazos, respecto a los resultados del programa, mientras que los criterios son factores que pesan en la ponderación del programa,<sup>3</sup> como muestra la figura 11.3.

Algunos principios sirven de criterio para encuadrar las *prestaciones* y *la seguridad social* que la organización busca implantar o desarrollar.

Objetivos	Criterios
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Disminuir la rotación de empleados y el ausentismo</li> <li>2. Mejorar el clima organizacional</li> <li>3. Reforzar la seguridad en el empleo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costo del programa</li> <li>2. Capacidad de pago de la organización</li> <li>3. Necesidades reales de las personas</li> <li>4. Poder del sindicato</li> <li>5. Consideraciones relativas a impuestos y contribuciones</li> <li>6. Relaciones públicas</li> <li>7. Responsabilidad social</li> <li>8. Relaciones de la fuerza de trabajo y del mercado</li> </ol>

Figura 11.3 *Objetivos y criterios de los programas de prestaciones.*<sup>4</sup>

<sup>3</sup> SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resources management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976, p. 322.

<sup>4</sup> Adaptado de SIKULA, Andrew F., *ibidem*.

## Principio del rendimiento de la inversión

En una economía basada en la iniciativa privada, el principio básico rector debe ser no ofrecer ninguna *prestación* voluntaria al empleado, a menos que la organización obtenga algo a cambio o que represente un rendimiento en términos de productividad y de estado de ánimo del empleado. La violación de este principio minaría una de las bases racionales del sistema de la libre empresa.<sup>5</sup>



### Nota interesante: El rendimiento de la inversión

Gray dice: "si bien los *planes de prestaciones* generalmente se refieren a los *beneficios* que se otorgan a los empleados es necesario que la organización también se beneficie. La organización necesita de los planes de prestaciones para reclutar y retener a empleados competentes. La organización también debe controlar los costos de las prestaciones y ser capaz de proyectar algunos costos, podrá hacerlo con más facilidad si cuenta con planes formales que negociará a medida que surjan problemas in-tempestivamente".<sup>6</sup> Así, toda prestación debe representar un beneficio para la organización, de tal forma que sea igual a sus costos o, por lo menos, que los compense o disminuya porque le producen algún rendimiento.

## Principio de la responsabilidad mutua

Los costos de las prestaciones sociales deben ser responsabilidad de las dos partes; es decir, los costos deben ser compartidos entre las organizaciones y los empleados que reciben las prestaciones.<sup>7</sup> O, cuando menos, la concesión de una prestación debe sustentarse en la solidaridad de las partes implicadas.



### Nota interesante: La responsabilidad mutua

Una relación humana más profunda sólo se podrá mantener si ambas partes desean y son capaces de hacer más de lo que exigen los requisitos mínimos.

La *responsabilidad mutua* es característica de las personas que cooperan entre sí para promover el propósito común del grupo. Como las prestaciones y la seguridad social son complementos lógicos de los requisitos del trabajo, la empresa tiene el derecho de esperar de los empleados estándares de eficiencia más elevados, quienes desperdician su energía cuando tienen que luchar contra condiciones adversas, como la falta de transporte para llegar a la empresa, la falta de una cafetería, la asistencia médico-hospitalaria precaria del INSS o IMSS, la dificultad para obtener préstamos, etcétera.

Algunos rubros de los *planes* de prestaciones y servicios son enteramente sufragados por la empresa; por ejemplo, la seguridad social, la remuneración por el tiempo no trabajado, etc. Otros rubros son cubiertos a prorrata; es decir, son pagados entre la empresa y el empleado en proporciones muy variables, como los alimentos, el transporte, la ayuda para estudios, etc. Otros rubros más son pagados completamente por los empleados; por ejemplo, el seguro de vida grupal subsidiado, la cooperativa de consumo, entre otros.

Algunos rubros que son pagados integral o parcialmente por los empleados en algunas empresas, son totalmente gratuitos en otras, como el transporte, las agrupaciones gremiales, etc. En el caso de algunos rubros, la participación relativa del empleado, si bien mínima, es importante; por ejemplo, los alimentos, el plan diferenciado de asistencia médico-hospitalaria, la asistencia odontológica, la agrupación gremial, etc. Las cosas que son fáciles de obtener pierden interés; es decir, todo lo que una empresa ofrece gratuitamente a los empleados les puede parecer algo que está ordenado por ley o que es un servicio de mala calidad.

## Otros principios

Además de los principios del rendimiento de la inversión y de la responsabilidad mutua, hay otros que sirven de criterio para diseñar los planes de prestaciones y seguridad social, como los siguientes:<sup>8</sup>

1. Las prestaciones de los empleados deben satisfacer alguna necesidad real.
2. Las prestaciones se deben limitar a las actividades en las cuales el grupo es más eficiente que el individuo.
3. La prestación se debe otorgar a la mayor cantidad posible de personas.

<sup>5</sup> FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 595.

<sup>6</sup> GRAY, Robert D., "Appraising and integrating employee benefits", *BIRC Publications*, Pasadena, CA., Institute of Technology, Industrial Relations Section, octubre de 1956, núm. 3, p. 17.

<sup>7</sup> PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 546.

<sup>8</sup> FLIPPO, Edwin B., *op. cit.*, p. 597.

4. La concesión de la prestación debe evitar connotaciones de paternalismo benevolente.
5. Los costos de las prestaciones se deben calcular y deben estar sustentados en un financiamiento sólido y garantizado para evitar presiones políticas.

Dentro de este contexto, todo el plan de *prestaciones y seguridad social* debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. Debe ofrecer ventajas, a largo plazo, tanto para la organización como para los empleados.
2. Se debe aplicar sobre bases económico-financieras defendibles.
3. Debe ser planeado y costado por la organización y los empleados, en cuanto a tiempo, dinero, tareas y, sobre todo, a la administración de los servicios.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

El paso siguiente de Pedro Naval fue pensar en los costos, en cómo compartirlos y en los criterios que serían adoptados. ¿Cómo podría Pedro presentar a

la dirección de la empresa un plan de prestaciones y seguridad social que contenga todos estos aspectos?

### OBJETIVOS DEL PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES

Las personas son atraídas y participan en la organización no sólo en función del puesto, el salario, las oportunidades y el clima organizacional, sino también en

función de sus expectativas en cuanto a *las prestaciones y la seguridad social* que podrán disfrutar.

Las prestaciones procuran ofrecer *ventajas* a la organización como al empleado y, por extensión, a la comunidad, tal como se muestra en la figura 11.4.

Ventajas de las prestaciones	
Para la organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevan la moral de los empleados</li> <li>• Disminuyen la rotación y el ausentismo</li> <li>• Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa</li> <li>• Aumentan el bienestar del empleado</li> <li>• Facilitan el reclutamiento y la retención de personal</li> <li>• Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario del trabajo</li> <li>• Muestran las directrices y los propósitos que la empresa tiene hacia los empleados</li> <li>• Disminuyen los disturbios y las quejas</li> <li>• Promueven relaciones públicas con la comunidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero</li> <li>• Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales</li> <li>• Aumentan la satisfacción en el trabajo</li> <li>• Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual</li> <li>• Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados</li> <li>• Reducen sentimientos de inseguridad</li> <li>• Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social</li> <li>• Ofrecen una remuneración extra</li> <li>• Mejoran las relaciones con la empresa</li> <li>• Reducen las causas de insatisfacción</li> </ul>

Figura 11.4 Ventajas de las prestaciones para la organización y para el empleado.

Sin embargo, no siempre es posible medir o cuantificar estas ventajas. Un aspecto importante de las prestaciones y la seguridad social es su relativo mal funciona-

miento cuando no se han planeado y administrado bien; es decir, los empleados pueden aceptar algunos puntos con reticencia, mientras que otros puntos pueden pro-

vocar severas críticas y burlas. Los planes precarios de prestaciones y seguridad social pueden ser fuente de algunos *problemas*, como muestra la figura 11.5.

- Acusación de **paternalismo**
- Costos excesivamente elevados
- Pérdida de **vitalidad** cuando se vuelve **hábito**
- Provocar que los **trabajadores** sean menos **productivos**
- **Negligencia** en cuanto a **otras funciones de personal**
- Nuevas **fuentes** de **quejas y reclamaciones**
- Relaciones **cuestionables** entre la **motivación y la productividad**

Figura 11.5 *Problemas de un programa de prestaciones sociales.*<sup>9</sup>

En resumen, los *planes de prestaciones sociales* generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los *objetivos de los planes de prestaciones sociales* casi siempre son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

## DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

### Revaluación de las prestaciones de Oceanic

Por último, Pedro Naval pensó en adecuar el plan de prestaciones y seguridad social para poder alcanzar

determinados objetivos. Pensó en varios de éstos. ¿Cómo usted podría ayudarle?

Algunas organizaciones son más agresivas y ofrecen opciones y grandes ventajas a sus colaboradores. Son empresas “amigables” en términos de prestaciones y seguridad social. Otras no pueden conceder todo a sus

colaboradores, pero sí pueden darles algo que resulte razonable. Lo importante es saber de antemano cuál será el costo de las prestaciones y poder mantenerlos bajo control en términos de erogaciones del presupuesto.

## CASO

### Las empresas invierten para contrarrestar la fuga de cerebros<sup>10</sup>

Imagine una empresa en la cual los trabajadores no se deben sujetar a un horario de trabajo, sino a las metas y los resultados establecidos, que ofrece a sus trabajadores paquetes de acciones de la compañía a precio muy bajo y que, para completar, pone a su disposición una estructura de ocio que pueden usar a cualquier hora del día o de la noche, todos los días de la semana, siempre que piensen que deben relajar las tensiones de una agenda muy apretada. Usted tal vez piense que ese perfil tan sólo es real en las empresas de Silicon Valley, la meca tecnológica estadounidense, donde un pequeño y selecto grupo de genios está cubierto de canonjías que les permiten elucubrar, con el máximo de comodidad, sobre los detalles de algún proyecto que dará por resultado algunos miles de millones de dólares más que irán a parar a las arcas de los inversionistas de planta.

En la práctica, esta descripción se ajusta precisamente a Comet RSVP, una empresa brasileña que se especializa en las *transformaciones electrónicas*. El negocio de la empresa, la llamada *e-transformation*, consiste en hacer que las empresas de la economía tradicional se conviertan en negocios *punto.com*. La nueva economía, que recientemente ha despertado gran pasión en el mundo de los negocios, exige la total revisión de los sistemas y del lenguaje tradicional pero no siempre tiene éxito. El presidente de Comet RSVP menciona que mucha gente piensa que, para volverse un negocio *punto.com*, sólo requiere que su agencia de publicidad sea un sitio web, así como crear una página principal bonita y esperar a que lleguen las ventas. Sin embargo, no es así de sencillo, pues se trata de un medio cada vez más competido y, por eso, exige una solución completa, integrada, en la cual se

<sup>9</sup> SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resource management*, Nueva York, John Wiley, 1976, p. 323.

<sup>10</sup> Tomado de PASTOR, Luíza, “Comet RSVP investe para reter cérebros”, *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 2 de mayo de 2000, Sección de Economía, p. B-6.

considere, simultáneamente, el trípode de la estrategia, la tecnología y el marketing. La estructura actual une la rigidez de los técnicos y la creatividad de la gente de marketing. Sólo faltaba descubrir cómo garantizar que sus cerebros no salieran volando a trabajar con la competencia justo en medio de un proyecto. Esto provocó que el presidente decidiera como loco encauzar a su personal de recursos humanos con la teoría de libertad con responsabilidad.

Sólo una empresa del universo electrónico podría concebir este concepto, el cual sólo es válido para una parte de los trabajadores que labora directamente con el desarrollo de soluciones y creación, pero no incluye al personal de las áreas administrativas. Con un grupo así, es difícil lidiar con la legislación laboral que exige horario fijo. El presidente explica que, con el crecimiento explosivo de la demanda de soluciones para internet, su mercado está sobrecalentado y que siempre tienen que estar creando ventajas para que el trabajador se quiera quedar cuando otra empresa intente llevárselo. Por otra parte, admite que sería imposible dirigir una empresa en la cual la telefonista y el chofer decidieran establecer sus propios horarios de trabajo. El constante asedio del mercado para llevarse a los trabajadores de batalla de la élite electrónica, explica por qué la empresa resolvió adoptar este modelo, que ya es frecuente entre los prestadores de servicios del primer mundo. Ahora, a las 11 de la mañana de un jueves, es común encontrar a un grupo de trabajadores que disfrutan de la piscina de la empresa, para después regresar al trabajo. Ellos piensan que rendirán más en el trabajo al saber que se pueden dar

una zambullida o descansar después del almuerzo sin que se les cobre el tiempo perdido.

Sin embargo, la piscina y la siesta no son lo único que hace la diferencia. Comet RSVP asegura ventajas financieras a los trabajadores, inspiradas en el ejemplo de Apple Computer, la cual paga los peores salarios del sector, pero ofrece una calidad de vida que muchos no cambiarían por ninguna cantidad de dinero. No obstante, Comet RSVP adoptó el modelo de Microsoft. Cuando un trabajador ingresa a la empresa, tiene la opción de comprar acciones, en el plazo de un año, al valor que tenían en la fecha de su admisión y el número de acciones aumenta cada año. Si el trabajador quisiera vender sus acciones en un momento cualquiera, lo puede hacer y, después, adquirir un volumen equivalente al vendido, al valor del día de esa recompra. Esto incentiva la permanencia de los miembros del equipo. El presidente comenta que si la empresa obtiene los resultados esperados, seguramente ocurrirá lo mismo que en Microsoft; donde el trabajador, a pesar de que tenga una buena oferta de empleo en otro lugar, opta por quedarse, después de hacer cuentas de cuánto dejará de poder comprar a precio de ganga. Las leyes del trabajo de Brasil permiten cierta flexibilidad de horarios y un acuerdo de este tipo exige que la empresa tenga cierto cuidado. Sin embargo, la ley define el número de horas que se deben trabajar (la jornada de trabajo) en las distintas actividades profesionales y permite negociar la forma en que éstas serán cumplidas. La flexibilización debe ser explícita y la jornada se debe constar en el contrato, así como el hecho de que ésta será cumplida en un régimen flexible, sin horario fijo.

## RESUMEN

Las prestaciones sociales son facilidades, servicios, comodidades y ventajas que la organización ofrece a sus miembros. Son una forma de remuneración de origen reciente. Con respecto a su exigencia, pueden ser obligadas por ley o ser espontáneas; respecto a su naturaleza pueden ser económicas o extraeconómicas; referidas a sus objetivos pueden ser asistenciales, recreativas o complementarias. En el fondo, las prestaciones son medios que están a disposición de la organización para satisfacer las necesidades humanas (fisiológicas, de seguridad, sociales y de estima) en el terreno de los factores higiénicos o los insatisfactorios.

Los costos de los planes de prestaciones sociales pueden ser sufragados totalmente por la empresa, mediante prorrateo proporcional entre la empresa y los empleados

o pagados íntegramente por los empleados. Sin embargo, siempre deben sujetarse al principio de la responsabilidad mutua, o sea, sus costos deben ser compartidos, de alguna manera, entre la empresa y los empleados.

Los planes de prestaciones sociales tienen el objeto de ofrecer ventajas, tanto a la empresa como, principalmente, a los empleados.

## CONCEPTOS CLAVE

Planes asistenciales

Planes complementarios

Planes recreativos

Prestaciones económicas

Prestaciones espontáneas

Prestaciones extraeconómicas  
Prestaciones flexibles  
Remuneración directa  
Remuneración indirecta  
Responsabilidad mutua

## PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué son la remuneración directa y la indirecta?
2. Defina prestaciones sociales.
3. Explique el origen de las prestaciones sociales.
4. Describa las prestaciones en cuanto a su exigencia.
5. Describa las prestaciones en cuanto a su naturaleza.
6. Describa las prestaciones en cuanto a sus objetivos.
7. Relacione la oferta de prestaciones con la satisfacción de las necesidades humanas.
8. ¿Cómo se pueden calcular los costos de los planes de prestaciones sociales?
9. Explique el principio de la responsabilidad mutua.
10. ¿Cuáles son los principales objetivos de los planes de prestaciones sociales?

## EJERCICIO

En la reunión de la Dirección, Raimundo Correia hijo, director industrial de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), manifestó su indignación por las pésimas condiciones de vida de buena parte de los obreros de la empresa, sobre todo, los no calificados, contratados por hora, quienes formaban el mayor contingente de mano de obra directa de la fábrica. Raimundo Correia hijo estaba preocupado por los hábitos de alimentación, higiene, vestimenta, salud e, incluso, por el bajo nivel de instrucción de este personal. Como éstos son los aspectos principales que definen la calidad de vida de las personas, su conclusión resultaba muy simple: los obreros de la empresa tienen un estándar de vida bastante precario. A partir de su argumentación, se inició una acalorada discusión al respecto y, entonces, el director y presidente solicitó la presencia de Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa.

Alberto, tras escuchar rápidamente el problema que había abordado la Dirección, trató de mostrar una filosofía de prestaciones sociales que podría ser la de Mesarisa, basada fundamentalmente en las necesidades individuales de los obreros. En primer lugar, en una secuen-

cia por orden cronológico, estarían las necesidades fisiológicas: las necesidades de alimentación, vivienda, descanso y ocio. La empresa podría ayudar a sus obreros a satisfacer, en parte, algunas de esas necesidades. En segundo lugar estarían las necesidades de seguridad (física y psicológica); es decir, las necesidades de protección contra enfermedades y accidentes, contra adversidades (desempleo, desamparo, incapacidad personal o invalidez y vejez). Alberto resaltó que estas dos necesidades (fisiológicas y de seguridad) son cruciales para los empleados de bajo nivel, es decir, los obreros no calificados. En tercer lugar, estarían las necesidades sociales: la necesidad de prestigio, de estatus, de reconocimiento, de consideración y de respeto. Las necesidades sociales son más importantes entre los obreros especializados, los empleados por mes y el personal de supervisión (encargados, maestros supervisores, jefes, etc.) pero son insignificantes para los obreros no calificados. En cuarto lugar estarían las necesidades de realización personal. Alberto trató de mostrar a la Dirección que estas dos últimas necesidades se deberían abordar cuando todas las demás se hubieran tomado en cuenta en la práctica. Mostró también que estas dos últimas necesidades son parte de los llamados factores motivacionales, mientras que las otras son los llamados factores de higiene.

El director-presidente tomó algunas notas mientras Alberto presentaba los fundamentos de la filosofía de prestaciones sociales. Cuando Alberto acabó su explicación, Raimundo Correia le pidió que, en la próxima junta de la Dirección, presentara un esquema inicial de un plan integral de prestaciones sociales que pudiera ser implantado en etapas (las mismas mencionadas por Alberto en la presentación de las necesidades humanas) y que se pudiera desarrollar para los distintos segmentos de personal de la empresa: empleados por hora y por mes, personal de supervisión y jefes. Es más, quería que Alberto definiera las prestaciones que podría ofrecer la empresa y cómo se costearían esas prestaciones (pagadas exclusivamente por los empleados, pagadas exclusivamente por la empresa o prorrateados entre la empresa y los empleados). Por último, solicitó a Alberto que detallara cómo se ofrecerían y que indicase la secuencia de implantación de las prestaciones. Raimundo Correia remarcó que, como director y presidente de la empresa, necesitaba tener en sus manos un plan integral para poder decidir con el resto de la Dirección lo que podría hacer la empresa a corto, mediano o largo plazo, en términos de planes de prestaciones sociales.

¡Alberto Oliveira salió de la reunión sin ocultar su alegría por haber conseguido despertar la conciencia de la Dirección respecto al problema, pero sin poder ocultar su preocupación por tener que presentar un plan tan complicado!

# 12



## Calidad de vida en el trabajo

---

### Lo que verá en este capítulo

- Higiene laboral.
- Condiciones ambientales del trabajo.
- Seguridad laboral.
- Programas de bienestar.
- Calidad de vida en el trabajo.

---

### Objetivos de aprendizaje

- Señalar los medios para elaborar planes de higiene y seguridad laboral.
  - Mostrar las bases de la calidad de vida en el trabajo.
  - Presentar los medios para propiciar un ambiente laboral amigable y agradable.
-

## La perseverancia de Megatrends

Megatrends, orientada a productos de tecnología informática (TI), opera en un mercado altamente competitivo. Sarita Nogueira, la presidente de la compañía, desea convertir su empresa en uno de los mejores lugares para trabajar. Entre sus objetivos se encuentra mejorar la calidad de vida en la organización. Sarita tiene claro que una organización es competitiva gracias a las personas, por lo que éstas deben recibir un trato excepcional. Sarita, en lugar

de colocar a los clientes en primer lugar, quiere que las personas que los atienden ocupen el podio. Ella piensa que las personas satisfechas atienden mejor al cliente y, así, éste queda incluso más satisfecho. La fidelidad del cliente empieza por ahí. ¿Sarita puede elaborar un plan para mejorar la vida laboral en su organización? ¿Cuáles son las variables que debería tener en cuenta?

¿Qué organización no quisiera ser el mejor lugar para trabajar? ¿A quién no le gustaría trabajar en una organización que fuera magnífica en este aspecto? Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurús de la calidad dicen que la calidad externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.



### Nota interesante: Cómo retener a los talentos

Es por muchos conocido que la administración de recursos humanos se sustenta en distintas funciones, tales como: *a) proveer los recursos humanos* que requiere la organización, a saber: el reclutamiento y la selección de personal; *b) asignación* de personas a puestos de trabajo, con la ayuda de la descripción y el análisis de puestos, así como la evaluación del desempeño; *c) rodear* a las personas de un espíritu constructivo y saludable, al remunerarlas con base en estándares objetivos, equitativos y motivadores; por último, *d) contar* con planes de prestaciones sociales destinados a sustituir una lista de prestaciones y beneficios con otros que sean acordes a las necesidades de los integrantes de cada organización. Dentro del contexto organizacional, todas estas funciones son importantes para producir, desarrollar y mantener actitudes que llevan a competencias que aseguren la eficiencia y la eficacia de la organización. Estas actividades se deben desarrollar de manera sincronizada y continua. Además, se necesitan otras actividades paralelas

para asegurar la presencia de estas actitudes y competencias en la fuerza de trabajo; por ejemplo, los programas de higiene y seguridad laboral que son tan importantes para mantener las condiciones físicas y psicológicas del personal.

## HIGIENE LABORAL

Desde el punto de vista de la administración de recursos humanos, la *salud* y la *seguridad* de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la *higiene* y la *seguridad laboral* son dos actividades íntimamente relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la *salud* es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La *higiene laboral* se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en torno al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.<sup>1</sup>

Un *plan de higiene laboral* generalmente incluye los puntos siguientes:

1. *Un plan organizado*: el cual no sólo entraña la prestación de servicios médicos, sino también de enferme-

<sup>1</sup> American Medical Association, "Scope, objectives and functions of occupational health programs", *Journal of the American Medical Association*, 1 de octubre de 1960, v. 174, pp. 533-536.

ros y auxiliares, de tiempo completo o parcial, esto último depende del tamaño de la empresa.

2. *Servicios médicos adecuados*: los cuales incluyen un dispensario para urgencias y primeros auxilios en caso de que se necesitaran. Estas facilidades deben incluir:

- a) Exámenes médicos de admisión.
- b) Atención de lesiones personales provocadas por males profesionales.
- c) Primeros auxilios.
- d) Control y eliminación de áreas insalubres.
- e) Registros médicos adecuados.
- f) Supervisión de la higiene y la salud.
- g) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
- h) Utilización de hospitales de buena categoría.
- i) Exámenes médicos periódicos de revisión y control.

3. *Prevención de riesgos para la salud*, a saber:

- a) Riesgos químicos (como intoxicaciones, dermatitis industriales, entre otros).
- b) Riesgos físicos (como ruidos, temperatura extrema, radiaciones ionizantes y no ionizantes y otros).
- c) Riesgos biológicos (como agentes biológicos, microorganismos patógenos, etcétera).

4. *Servicios adicionales*: como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado y de la comunidad, que incluye:

- a) Programa informativo para mejorar los hábitos de vida y para esclarecer asuntos de higiene y de salud. Supervisores, médicos, enfermeros y especialistas de la empresa proporcionan informes en el curso de su trabajo regular.
- b) Programa formal de convenios o colaboración con autoridades e instituciones locales, a efecto de que presten servicios de radiografía, servicios recreativos, oferta de lecturas, películas, etcétera.
- c) Evaluaciones interdepartamentales (por parte de supervisores, médicos y ejecutivos) para detectar si aparecen las señales de desajuste que se deriven de cambios de tipo de trabajo, de departamento o de horario.

d) Previsiones para ayuda económica que cubra casos esporádicos de ausencia prolongada del trabajo por enfermedad o accidente, por medio de planes de seguro de vida grupal o de seguro médico de grupo. De esta manera, el empleado que se ausente del trabajo percibirá su salario normal, que se complementa con este plan.

e) Extensión de prestaciones médicas a empleados jubilados, incluidos los planes de pensión o de jubilación.

## Objetivos de la higiene laboral

La *higiene laboral* o *higiene industrial* es de carácter eminentemente preventivo, pues su objetivo es la salud y la comodidad del trabajador, al evitar que se enferme y se ausente provisional o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la *higiene laboral* están:<sup>2</sup>

- Eliminar las causas de las enfermedades profesionales.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o que tienen discapacidades físicas.
- Prevenir que se agraven los males y las lesiones.
- Conservar la salud de los trabajadores y aumentar su productividad por medio del control del ambiente laboral.



### **Nota interesante: La higiene laboral**

Para Baptista,<sup>3</sup> estos objetivos se pueden alcanzar por medio de:

- La educación de los obreros, jefes, capataces, gerentes, etc., al señalarles los peligros existentes y cómo evitarlos.
- Constante estado de alerta contra los riesgos existentes en la empresa.
- Estudios y supervisión de los nuevos procesos o materiales que serán utilizados.

La *higiene laboral* implica el estudio y el control de las condiciones de trabajo, ya que son las variables situacionales que influyen en el comportamiento humano.

---

<sup>2</sup> BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, Rio de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento, p. 15.

<sup>3</sup> *Ibidem*.