

Condiciones ambientales del trabajo

Tres grupos de condiciones influyen considerablemente en el trabajo de las personas:

1. *Condiciones ambientales del trabajo:* como iluminación, temperatura, ruido y otros.
2. *Condiciones de tiempo:* como duración de la jornada laboral, horas extra, periodos de descanso, etcétera.
3. *Condiciones sociales:* como organización informal, relaciones, estatus, entre otros.

La higiene laboral se ocupa del primer grupo; es decir, de las *condiciones ambientales del trabajo*, aun cuando no se desentiende totalmente de los otros dos grupos. Al hablar de las condiciones ambientales del trabajo nos referimos a las circunstancias físicas que rodean al empleado como ocupante de un puesto en la organización. Es decir, al ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un puesto.

Los tres puntos más importantes de las condiciones ambientales del trabajo son: iluminación, ruido y condiciones atmosféricas.

1. Iluminación

Iluminación se entiende como la cantidad de luz que incide en el lugar de trabajo del empleado. No se trata de la *iluminación* en general, sino de la cantidad de luz en el punto focal del trabajo. Así, los *estándares de la iluminación* se establecen de acuerdo con el tipo de tarea visual que el empleado debe realizar; es decir, cuanto mayor sea la concentración visual del empleado en detalles y minucias, tanto más necesaria será la luminosidad en el punto focal del trabajo.

La mala iluminación cansa la vista, altera el sistema nervioso, contribuye a la mala calidad del trabajo y es la responsable de una parte considerable de los accidentes. Un *sistema de iluminación* debe cumplir con los requisitos siguientes:

1. *Ser suficiente* como para que cada luminaria proporcione la cantidad de luz necesaria para cada tipo de trabajo.
2. *Distribuir la luz de forma constante y uniforme*, de modo que evite la fatiga de los ojos, la cual se deriva de sucesivas adaptaciones debidas a las variaciones de la intensidad de la luz. Se deben evitar los contrastes violentos de luz y sombra y los de claros y oscuros.

La figura 12.1 muestra los niveles mínimos de iluminación para las tareas visuales.

Categorías	Luxes
1. Tareas visuales variables y simples	250 a 500
2. Observación continua de detalles	500 a 1 000
3. Tareas visuales continuas y de precisión	1 000 a 2 000
4. Trabajos muy delicados y detallados	+ de 2 000

lux corresponde a un lumen por m².

La distribución de la luz puede ser por:⁴

1. *Iluminación directa:* hace que la luz incida directamente sobre la superficie iluminada. Es la más económica y la más utilizada para espacios grandes.
2. *Iluminación indirecta:* hace que la luz incida sobre la superficie iluminada reflejándose en paredes y techos. Es la más dispendiosa. La luz queda oculta a la vista por medio de algunos dispositivos o pantallas opacas.
3. *Iluminación semiindirecta:* combina los dos tipos anteriores, por medio de bombillas translúcidas que reflejan la luz en el techo y las partes superiores de las paredes, las cuales la transmiten a la superficie que será iluminada (iluminación indirecta). La luz es difundida directamente por la bombilla (iluminación directa), provocando, por lo tanto, los efectos luminosos.
4. *Iluminación semidirecta:* dirige la mayor parte de la luz directamente hacia la superficie que será iluminada (iluminación directa), pero deja algo de luz que es reflejada por las paredes y el techo.

La figura 12.2 presenta estos cuatro tipos de iluminación.

2. Ruido

El *ruido* se entiende como un sonido o barullo indeseable y tiene dos características principales: la *frecuencia* y la *intensidad*. La frecuencia del sonido se refiere al número de vibraciones por segundo que emite la fuente de ruido y se mide en ciclos por segundo (cps). La intensidad del sonido se mide en decibeles (db). Algunas investigaciones arrojan evidencia de que el *ruido* no provoca que disminuya el desempeño en el trabajo. Sin embargo, el *ruido* influye poderosamente en la salud del empleado, sobre todo, en su audición. De cierta forma, la exposi-

Figura 12.1
Niveles mínimos de iluminación para tareas visuales (cada

⁴BROADBENT, D.S., Effects on noise on behavior, en: HARRIS, C.M. (Org.), *Handbook of noise control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

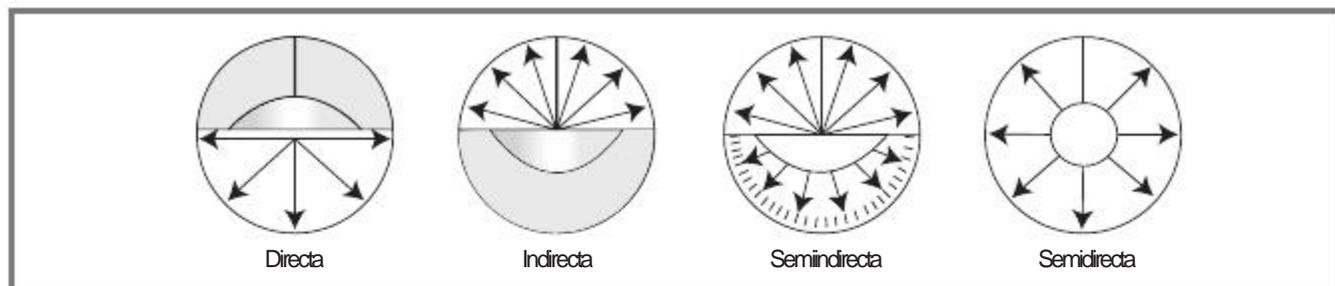


Figura 12.2 Tipos de iluminación: directa, indirecta, semiindirecta y semidirecta.

ción prolongada a niveles elevados de *ruido* produce pérdida de audición, en proporción con el tiempo de exposición. Cuanto mayor sea el tiempo de *exposición al ruido*, tanto mayor será el grado en que se pierda capacidad auditiva.⁵

El efecto desagradable de los *ruidos* depende de:

1. Intensidad del sonido.
2. Variación de los ritmos o irregularidades.
3. Frecuencia o tono de los ruidos.

La intensidad del sonido varía enormemente. La vibración sonora audible más baja corresponde a un *decibel* (1 db), mientras que los sonidos extremadamente fuertes suelen provocar una sensación dolorosa a partir de los 120 db. La figura 12.3 nos da una idea de la *intensidad del sonido*:

Tipo de sonido	Decibeles
Vibración sonora mínima audible	1
Murmullo	30
Conversación normal	50
Tráfico intenso	70
Inicio de fatiga causada por barullo	75
Ruidos industriales extremos	80
Silbato y sirenas	85
Escapes de camiones	90
Inicio de la pérdida de audición	0
Máquinas perforadoras	110
Sierras	115
Umbral de estruendo doloroso	120
Prensa hidráulica	125
Aviones jet	130

Figura 12.3 Niveles generales de ruido.⁶

⁵ TIFFIN, Joseph y Ernests J. McCORMICK, *Psicología industrial*, São Paulo, Edusp, 1975, p. 658.

⁶ Adaptada de PETERSON, A.P.G y E.E. GROSS JR., *Handbook of noise measurement*, New Concord, General Radio, 1963, p. 4.

La *intensidad máxima de ruido* permitida legalmente en el ambiente fabril es de 85 *decibeles*, se considera que el ambiente es *insalubre* si está por encima de este nivel. Los *ruidos* entre 85 y 95 *decibeles* pueden producir daños auditivos crónicos, directamente proporcionales con las intensidades, frecuencias y tiempos de exposición.

Con el control de los ruidos se pretende eliminar, o por lo menos reducir, los sonidos indeseables. En general, los *ruidos industriales* pueden ser:

1. *Continuos* (como los de máquinas, motores o ventiladores).
2. *Intermitentes* (como los de prensas, herramientas neumáticas, forjas).
3. *Variables* (como los de personas que hablan, manejo de herramientas o materiales).

Los *métodos* utilizados para *controlar o disminuir los ruidos* en la industria se pueden clasificar en una de las cinco *categorías* siguientes:

1. *Eliminar el ruido* del elemento que lo produce, mediante la reparación o con un nuevo desempeño de la máquina, engranajes, poleas, correas, etcétera.
2. *Separar la fuente del ruido*, mediante defensas o montaje de máquinas y demás equipos sobre láminas, filtros o amortiguadores de ruido.
3. *Encerrar la fuente de ruido* dentro de paredes a prueba de ruido.
4. *Construir los techos, paredes y suelos* en forma acústica para que absorban los ruidos.
5. *Utilizar equipo de protección individual (EPI)*, como un protector auricular.

3. Temperatura

Una de las condiciones ambientales importantes es la temperatura. Existen puestos cuyo lugar de trabajo se caracteriza por elevadas temperaturas —como es el caso

La perseverancia de Megatrends

El primer paso de Sarita Nogueira fue mejorar las condiciones ambientales de las instalaciones de Megatrends. Ella pensó en propiciar que los colaboradores sugirieran medidas que mejorasen el edificio, incluyendo oficinas, áreas de descanso, etc.

Cuestiones como los colores, los muebles, la ergonomía, la iluminación se sujetarían a las decisiones de los colaboradores. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita en esta empresa?

de la proximidad a los hornos en una siderúrgica de una empresa cerámica, o de una herrería, etc.—, en los cuales el ocupante necesita vestir ropa adecuada para proteger su salud. En el otro extremo hay puestos cuyo lugar de trabajo impone temperaturas muy bajas, como en el caso de frigoríficos que exigen ropa adecuada para la protección. En estos casos extremos, la insalubridad constituye la característica principal de esos ambientes laborales.

4. Humedad

La humedad es consecuencia del alto contenido higrométrico del aire. Existen condiciones ambientales de gran humedad en el lugar de trabajo, es el caso de la mayor parte de las fábricas textiles, que exigen un elevado grado higrométrico para el tratamiento de los hilos. Por otra parte, existen condiciones ambientales de poca o nula presencia de humedad; por ejemplo la industria de la cerámica donde el aire debe ser seco. En estos dos ejemplos extremos, la insalubridad constituye la característica principal.

SEGURIDAD LABORAL

La *seguridad y la higiene laboral* son actividades entrelazadas que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados.

La *seguridad laboral* es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas *preventivas*, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según sea el esquema de organización de la empresa, los servicios de *seguridad* tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. Muchos servicios de *seguridad* no obtienen resultados o hasta fracasan porque

no se apoyaron en directrices básicas delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque diversos aspectos de los mismos no se desarrollaron debidamente. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible *prevenir accidentes* siempre y cuando se apliquen medidas de *seguridad* adecuadas y que éstas sólo se podrán aplicar correctamente por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la *seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff*. En otras palabras, cada jefe es responsable de los asuntos de *seguridad de su área*, a pesar de que la organización cuente con un departamento de *seguridad* para asesorar a los jefes sobre este asunto.



Recuerde: La CIPA

El departamento de seguridad de la organización no es lo mismo que la *Comisión Interna para la Prevención de Accidentes (CIPA)* (en el caso de Brasil) o la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene (para el caso de México). En Brasil, la Consolidación de las Leyes del Trabajo (CLT) ordena la existencia de la CIPA. En México, por su parte, el artículo 509 de la Ley Federal del Trabajo establece que "en cada empresa o establecimiento se organizarán las comisiones de seguridad e higiene que se juzgue necesarias, compuestas por igual número de representantes de los trabajadores y del patrón, para investigar las causas de los accidentes y enfermedades, proponer medidas para prevenirlos y vigilar que se cumplan. En el caso de Brasil, en las organizaciones donde existen los dos órganos: el departamento de seguridad y la CIPA, aun cuando trabajen en conjunto y con el mismo objetivo, deben ser llamados por su nombre correspondiente y diferenciados. La CIPA es la encargada de señalar los actos inseguros de los trabajadores y las condiciones de inseguridad. En fin, debe fiscalizar lo que ya existe, pues el departamento de seguridad señala soluciones. La CIPA tiene especial importancia para los programas de seguridad de la pequeña y mediana industria. Sin embargo, en las empresas

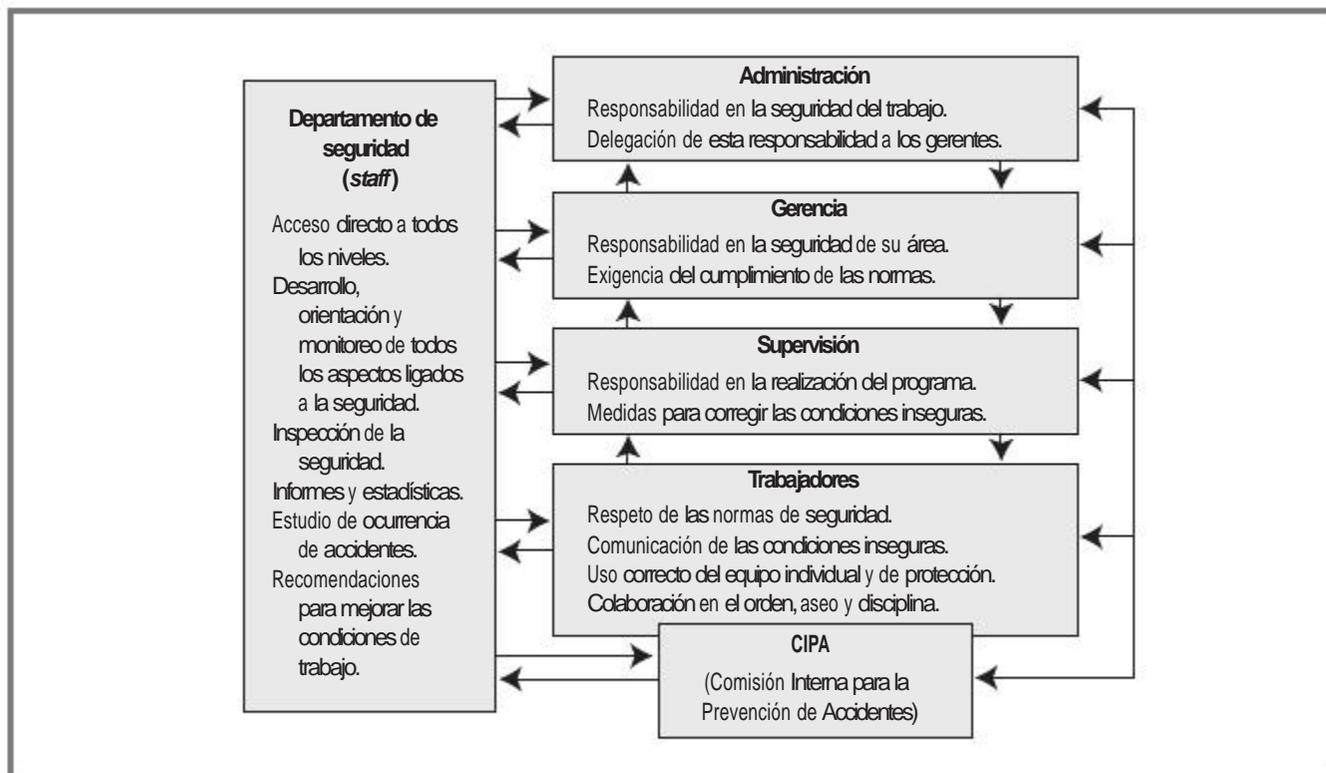


Figura 12.4 La seguridad como responsabilidad de línea y función de staff.

grandes su concepto está más evolucionado y los miembros de la CIPA auxilian a los supervisores y a los jefes en asuntos de seguridad.

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

1. La *seguridad en sí es una responsabilidad de línea y una función de staff* debido a su especialización.
2. Las condiciones de trabajo, el ramo de actividad, el tamaño, la ubicación de la empresa, etc., determinan los medios materiales para la prevención.
3. La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción. Las oficinas, los almacenes, etc., también presentan riesgos cuyas implicaciones afectan a toda la empresa.
4. El plan de seguridad implica, necesariamente, que la *persona se adapte al trabajo* (selección de personal) y que *el trabajo se adapte a la persona* (racionalización del trabajo), así como los *factores sociopsicológicos*, lo cual explica por qué muchas organizaciones vinculan la *seguridad* al departamento encargado de los recursos humanos.
5. La seguridad laboral moviliza todos los elementos necesarios para la capacitación y el adoctrinamiento de técnicos y obreros, el control del cumplimiento de

normas de seguridad, la simulación de accidentes, la inspección periódica de los equipos contra incendio, los primeros auxilios y la elección, adquisición y distribución de una serie de prendas (lentes de seguridad, guantes, overoles —o monos—, botas, etc.) para el personal de ciertas áreas de la organización.

Es importante aplicar los principios siguientes:

1. *Apoyo activo de la administración*: que incluye la presencia de un programa *de seguridad* completo e intensivo, la comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, los resultados alcanzados por ellos y las medidas para mejorar las condiciones de trabajo. Los supervisores, con ese apoyo, deben actuar para que los subordinados trabajen con seguridad y produzcan sin accidentes.
2. *Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad.*
3. *Instrucciones de seguridad para cada actividad.*
 - a) *Instrucciones de seguridad para trabajadores novatos.* Deben ser proporcionadas por los supervisores, quienes pueden hacerlo con perfecto conocimiento de causa, en el lugar de trabajo. Las instrucciones generales corren a cargo del departamento encargado de la *seguridad*.

- b) *Realización del programa de seguridad por medio de la supervisión.* Todo el mundo tiene responsabilidades definidas en el programa, pero los supervisores asumen la responsabilidad de línea. Ellos son personas clave en la *prevención de accidentes*.
 - c) *Integrar al espíritu de seguridad a todos los trabajadores.* La prevención de accidentes es trabajo de equipo, principalmente en lo tocante a la difusión del espíritu de prevención. Todos los medios de divulgación se deben utilizar para que los empleados lo asimilen.
 - d) *Extender el programa de seguridad más allá de la compañía.* Ver por la seguridad de la persona en un lugar o una actividad cualquiera, así como eliminar las consecuencias de los accidentes que ocurren fuera del trabajo, que están tan generalizados y son tan graves como los que ocurren en la industria.
4. *No se debe confundir la CIPA con el departamento encargado de la seguridad.* La primera obedece a un mandato legal, el segundo es creación de la empresa.



Nota interesante: Programa de salud y seguridad para organizaciones pequeñas⁷

La Occupational Safety and Health Administration (OSHA) de Estados Unidos (Administración para la Salud y la Seguridad Ocupacional) ofrece un programa para proteger a los trabajadores contra los accidentes ocupacionales basado en cuatro puntos:

1. *Lograr el compromiso de la dirección y la participación de los trabajadores:* las actitudes de los directivos y los gerentes respecto a la higiene y la seguridad laboral se reflejan en el comportamiento de los trabajadores. La firmeza del compromiso que exhibe la organización contribuye a que los trabajadores participen en todas las actividades de higiene y seguridad.
2. *Analizar el lugar de trabajo:* los análisis del lugar de trabajo combinan un grupo de procesos que ayudan a los gerentes a saber qué se debe hacer para asegurar la higiene y la seguridad laboral.
3. *Proceder a la prevención y el control de accidentes:* establecer procedimientos y políticas para la seguridad laboral, basadas en el análisis de los

accidentes identificados previamente. La velocidad para tomar medidas refuerza las reglas para un trabajo seguro porque permite una comprensión clara y justa del sistema.

4. *Capacitar a los gerentes, supervisores y trabajadores:* para que los directores y los gerentes estén seguros de que todos los trabajadores conocen los equipos y materiales peligrosos con los que trabajan y que saben cómo controlar los accidentes. Un programa de prevención de accidentes requiere pleno conocimiento del lugar de trabajo.

La seguridad laboral opera en tres *áreas principales de actividad*, a saber:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Cada una de las tres áreas será tratada por separado.

PREVENCIÓN DE ACCIDENTES

La *Organización Mundial de la Salud* (OMS) define *accidente* como "un hecho no premeditado del cual se deriva un daño considerable". El *National Safety Council* define accidente como "una serie de hechos que cuando ocurren, en general y sin intención, producen lesiones corporales, muerte o daños materiales". Baptista recuerda que "estas definiciones se caracterizan porque siempre consideran que el *accidente* es un hecho súbito, inesperado e imprevisto (aun cuando algunas veces sea previsible), que no es premeditado ni deseado y que es causante de daños considerables, aun cuando no se especifique si se trata de daños económicos (perjuicio material) o de daño físico a las personas (sufrimiento, invalidez o muerte)".⁸

La seguridad busca minimizar los accidentes laborales. Podemos definir *accidente laboral* como aquel que se deriva del trabajo y que provoca, directa o indirectamente, una lesión corporal, una alteración funcional o un mal que lleva a la muerte, así como la pérdida total o parcial, permanente o temporal, de la capacidad para trabajar. La palabra *accidente* significa acto imprevisto o, en la mayoría de los casos, perfectamente evitable. La relación de accidentes laborales señalados por la ley también incluye los accidentes sufridos durante el trayecto al trabajo; es decir, los que ocurren cuando el empleado transita de su casa a la organización y viceversa.

Los *accidentes laborales* se clasifican en:

⁷ OSHA (Occupational Safety and Health Administration), Department of Labor, Estados Unidos.

⁸ BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, op. cit., p. 9.

1. *Accidentes sin ausencia.* Después del accidente el empleado continúa trabajando. Este tipo de accidente no se considera en los cálculos de los coeficientes de la frecuencia y la gravedad, sin embargo se debe investigar y anotar en un informe, además de exponerlo en las estadísticas mensuales.
2. *Accidente con ausencia.* Es el que da por resultado:
 - a) *Incapacidad temporal* y pérdida total de la capacidad para trabajar el día en que se sufre el accidente o que se prolonga durante un periodo inferior a un año. Al regreso, el empleado asume su función sin que haya reducción de su capacidad. En caso de un accidente sin ausencia, pero con una lesión que posteriormente se agrave y determine la ausencia, éste recibirá una nueva designación; es decir, será considerado accidente con ausencia y el periodo de la separación iniciará el día en que se haya confirmado la mayor gravedad de la lesión. Esto se mencionará en el informe del accidente y en el informe mensual.
 - b) *Incapacidad parcial y permanente*, así como reducción parcial y permanente de la capacidad para trabajar, que se presenta el mismo día del accidente o que se prolongue durante un periodo inferior a un año. La *incapacidad parcial y permanente* se deriva de:
 - i) La pérdida de un miembro o parte del mismo.
 - ii) La reducción de la función de un miembro o parte del mismo.
 - iii) La pérdida de la vista o la reducción de la función de un ojo.
 - iv) La pérdida de audición o la reducción de la función de un oído.
 - v) Cualesquier otras lesiones orgánicas, perturbaciones funcionales o psiquiátricas que, en opinión de un médico, den por resultado la reducción de menos de tres cuartos de la capacidad para trabajar.
 - c) La *incapacidad total y permanente* es la pérdida total de la capacidad para trabajar de manera permanente. La *incapacidad total y permanente* se debe a:
 - i) Pérdida de la vista de ambos ojos.
 - ii) Pérdida de la vista de un ojo y la reducción de más de la mitad del otro.
 - iii) Pérdida anatómica o la incapacidad funcional de las partes esenciales de más de un miembro (mano o pie).
 - iv) La pérdida de la vista de un ojo, al mismo tiempo que la pérdida anatómica o la incapacidad funcional de una de las manos o de un pie.
 - v) La pérdida de audición de ambos oídos o, incluso, la reducción de más de la mitad de su función.
 - vi) Cualesquier otras lesiones orgánicas y perturbaciones funcionales o psíquicas permanentes que, en opinión de un médico, ocasionen la pérdida de tres cuartos o más de la capacidad para trabajar.
 - d) *Muerte del accidentado.*



Nota interesante: Razones para tener un programa de seguridad⁹

- a) *Pérdidas personales:* el padecimiento físico, los daños personales y la angustia mental están muy ligados a las lesiones sufridas por causa de accidentes.
- b) *Pérdidas económicas sufridas por los trabajadores accidentados:* en general, los planes de seguros de accidentes personales cubren los accidentes, pero éstos no siempre cubren debidamente las pérdidas personales.
- c) *Pérdida de productividad:* cuando un trabajador se accidenta, la productividad de la empresa también registra cierta pérdida.
- d) *Aumento de las primas de las aseguradoras:* las primas que se pagan a las aseguradoras dependen del historial de la empresa en cuanto a la frecuencia y la gravedad de los accidentes.
- e) *Problemas legales:* las leyes prevén penas legales para el empleador que infringe ciertas normas de seguridad para sus trabajadores.
- f) *Responsabilidad social:* muchas organizaciones se sienten responsables por la seguridad de sus trabajadores.
- g) *Imagen de la organización:* los accidentes graves pueden afectar negativamente la imagen de la empresa en el mercado.

ESTADÍSTICAS DE ACCIDENTES

La *VI Conferencia Internacional de Estadísticas Laborales* estableció el *coeficiente de frecuencia* y el *coeficiente de gra-*

⁹ MONDY, R. Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PRE-MEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002, p. 396.

vedad como medidas para el control y la evaluación de los accidentes. Los dos coeficientes se utilizan en casi todos los países y ello permite las comparaciones internacionales, así como las comparaciones entre diferentes ramos industriales.

1. La fórmula del *coeficiente de frecuencia* (CF) es la siguiente:

$$CF = \frac{\text{Núm. de accidentes con ausencia} \quad 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de frecuencia (CF) representa el número de accidentes con ausencia ocurrido por cada millón de horas trabajadas/hombres durante el periodo en cuestión. Se trata de un índice que relaciona el número de accidentes sufridos por los hombres por cada millón de horas trabajadas, a efecto de permitir las comparaciones con varios tipos y tamaños de empresas. El cálculo del CF requiere de la siguiente información.

1. La *cantidad media de empleados de la empresa en determinado periodo (día, mes o año)* es la relación entre el total de horas trabajadas por todos los empleados en ese intervalo de tiempo y la duración normal de la jornada laboral en el mismo intervalo (con base en ocho horas al día, 25 días o 200 horas al mes y 300 días o 2 400 horas al año).
2. Las *horas trabajadas/hombres* es el número que expresa la suma de todas las horas trabajadas por todos los empleados de la empresa, inclusive los oficinistas, administradores, vendedores o los de otras funciones. Se trata de horas en las cuales los empleados podrían sufrir un accidente laboral. En el número de horas trabajadas/hombres se deben incluir las horas extra y excluir las horas remuneradas no trabajadas, como las que se deben a faltas justificadas, licencias, vacaciones, enfermedades y descanso remunerado. Se considera que la jornada laboral es de ocho horas. El número de horas trabajadas/hombres se refiere a todos los empleados de la empresa o del departamento.

2. La fórmula del *coeficiente de gravedad* (CG) es la siguiente:

$$CG = \frac{\text{Días perdidos + días computados} \quad 1\,000\,000}{\text{Núm. de horas trabajadas/hombres}}$$

El coeficiente de gravedad representa el número de días perdidos y computados por cada millón de horas trabajadas/hombres durante el periodo en cuestión. Se trata de un índice que relaciona la cantidad de ausencias de hombres por cada millón de horas trabajadas, a efecto de permitir las comparaciones con otros tipos y tamaños de industrias. El cálculo del CG requiere de la información siguiente:

1. Los *días perdidos* son el total de días en los cuales el accidentado está incapacitado para trabajar por consecuencia de un accidente con incapacidad temporal. Los días perdidos se cuentan a partir del día siguiente al accidente hasta, inclusive, el día de la alta médica. En la cuenta de los días perdidos se incluyen los domingos, las vacaciones y otro día cualquiera en que no trabaje la empresa. En caso de un accidente que inicialmente se haya considerado sin ausencia, pero que por justa razón pase ser incluido entre los accidentes con ausencia, la cuenta de los días perdidos se iniciará el día del aviso de que la lesión se ha agravado.
2. Los *días perdidos trasladados* son los días perdidos durante el mes, por un accidente sufrido en el mes anterior o en meses anteriores.
3. Los *días acreditados*, o días computados por reducción de capacidad o muerte, son el número de días que convencionalmente se atribuye en caso de accidentes que tienen por resultado muerte o incapacidad permanente, total o parcial, debido a la pérdida total o la reducción de la capacidad para trabajar, de acuerdo con la Tabla de Evaluación Convencional de la Reducción Permanente de la Capacidad para Trabajar.

Tipo de industria	Núm. de empresas	Núm. promedio de trabajadores	Hombres/hora de exposición al riesgo	Coeficientes de	
				Frecuencia (CF)	Gravedad (CG)
00. Extracción de minerales	15	9 202	22 956 778	57.02	2 527
10. Productos de minerales no metálicos	45	41 279	101 534 969	30.13	1 843
11. Metalúrgica	147	153 094	373 983 576	56.46	2 049
12. Mecánica	64	65 277	147 512 081	36.41	1 359
13. Material eléctrico y de comunicaciones	70	80 567	187 293 840	19.83	572
14. Material de transporte	63	166 890	384 051 084	25.33	773
15. Madera	12	7 741	20 143 212	49.55	2 274
16. Mobiliario	6	2 810	6 610 087	54.31	506
17. Papel y derivados	21	16 680	42 076 021	40.28	1 275
18. Hule	5	11 056	25 576 099	25.96	853
19. Cuero, piel y productos similares	2	2 674	7 569 845	25.62	867
20. Química	82	50 943	121 643 858	28.35	1 196
21. Productos farmacéuticos y veterinarios	17	14 213	33 924 470	26.26	916
22. Perfumes, jabones y parafinas	6	7 274	17 950 220	11.59	842
23. Productos de materiales plásticos	19	9 912	23 821 975	42.82	1 362
24. Textil	50	48 695	113 669 562	29.18	904
25. Ropa, calzado y tejidos	4	2 205	5 005 976	43.95	518
26. Productos alimenticios	51	33 997	92 580 395	38.32	1 244
27. Bebidas	10	3 904	10 149 034	43.16	1 071
28. Tabaco	15	10 411	21 508 654	38.17	827
29. Editorial y gráfica	2	444	1 041 082	—	—
30. Otras	12	11 565	27 642 444	24.78	597
Servicios de construcción civil	26	51 085	130 269 006	76.88	2 494
Servicios de transporte	8	45 326	105 316 512	39.18	1 579
Servicios de depósito y distribución de petróleo	2	2 603	5 820 331	—	—
Servicios de depósito y distribución de gas	2	2 348	5 216 694	—	—
Servicios de producción y distribución de energía eléctrica	23	84 678	201 366 817	20.93	2 074
Otros servicios	28	66 802	156 295 744	63.48	2 561
Industria de aceites vegetales	1	8 420	18 718 863	56.89	1 719
Total	808	1 012 095	2 411 249 229	38.39	1 486

Figura 12.5 Estadística de accidentes de trabajo (808 empresas de la región de São Paulo y Río de Janeiro).¹⁰

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La perseverancia de Megatrends

El siguiente paso de Sarita Nogueira fue concentrarse en los asuntos relacionados con los accidentes. Ella quería delegar totalmente las cuestiones sobre

cómo evitar accidentes a comisiones de trabajadores. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita?

¹⁰ Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes.

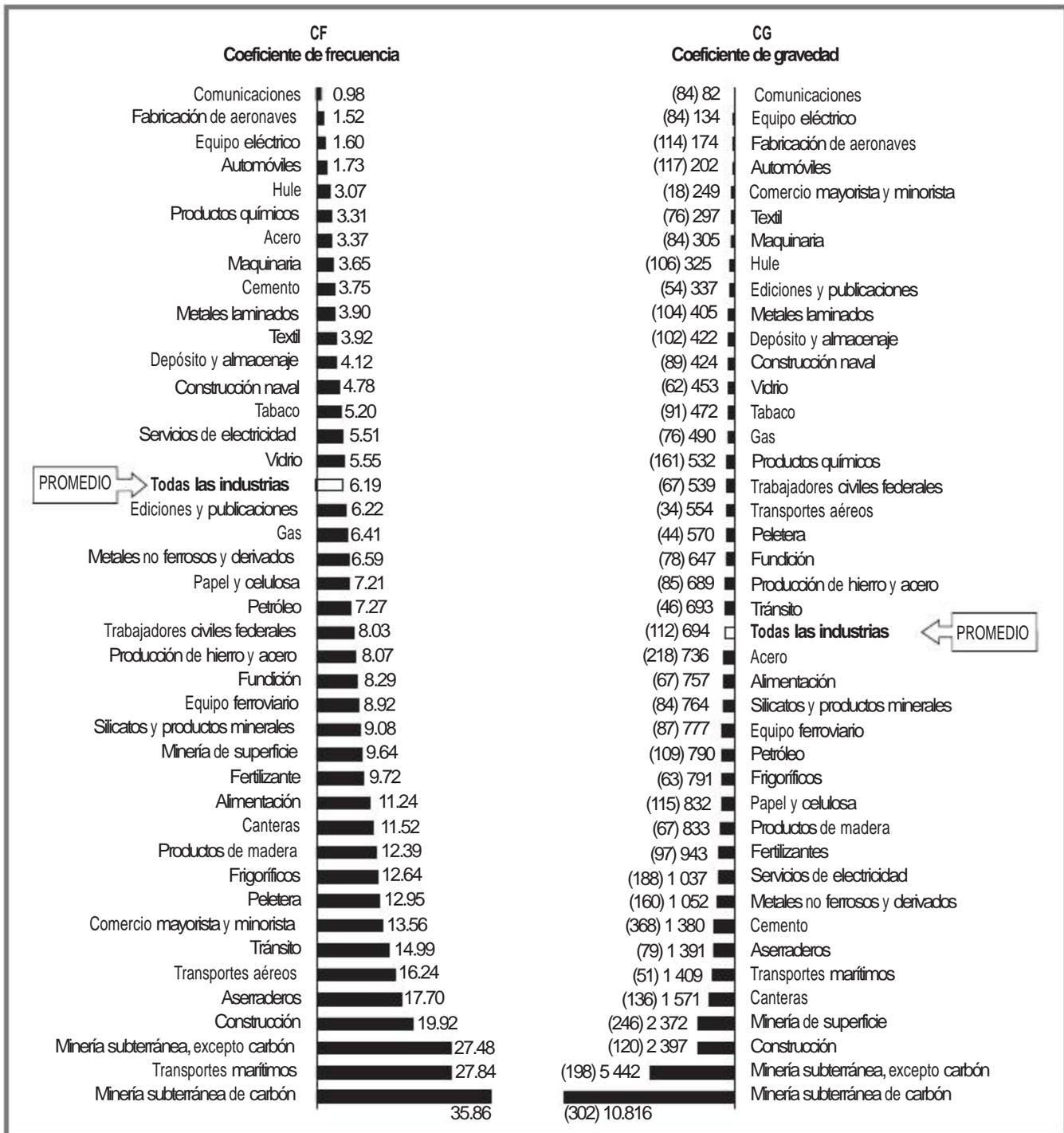


Figura 12.6 CF y CG de empresas estadounidenses.¹¹

Cómo identificar las causas de los accidentes

Los accidentes son provocados por causas que pueden ser identificadas y eliminadas para que no provoquen

nuevos accidentes. Según la *American Standards Association*, las principales causas de los accidentes son:

1. *El agente*: es el objeto o sustancia (máquina, lugar o equipo que se podrían proteger adecuadamente) que de manera directa se relaciona con la lesión, como una prensa, mesa, martillo, herramienta, etcétera.

¹¹ National Safety Council, *Accident facts*, 1963, p. 23.

2. *La parte del agente:* aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión, como el volante de la prensa, la pata de la mesa, la cabeza del martillo, etcétera.
3. *La condición insegura:* es la condición física o mecánica que existe en el lugar, la máquina, el equipo o la instalación (que se podría haber protegido o corregido), y que puede conducir a que ocurra el accidente. Por ejemplo, un piso resbaladizo, con aceite, mojado, con salientes o agujeros, una máquina que no cuenta con protección, una instalación eléctrica con cables pelados, motores que no tienen tierra, iluminación deficiente o inadecuada, entre otros.
4. *El tipo de accidente:* es la forma o el modo de contacto entre el agente del accidente y el accidentado o, incluso, el resultado de ese contacto como, golpes, caídas, resbalones, choques, etcétera.
5. *El acto inseguro:* es la violación del procedimiento aceptado como seguro; o sea, dejar de usar equipo individual de protección, distraerse o conversar durante el servicio, fumar en un área prohibida, lubricar o limpiar una máquina en movimiento.
6. *El factor personal de inseguridad:* es la característica, deficiencia o alteración mental, psíquica o física (accidental o permanente) que permite el acto inseguro. Éstos se derivan de vista defectuosa, fatiga, intoxicación, problemas en casa, desconocimiento de las normas y reglas de seguridad.

Costos directos e indirectos de los accidentes

El accidente laboral constituye un factor negativo para la empresa, para el empleado y para la sociedad. Sus causas y costos deben ser estudiados. El seguro de accidentes laborales cubre tan sólo erogaciones como los gastos médicos y las indemnizaciones para el accidentado. Las demás modalidades de seguro contra riesgos fortuitos, por ejemplo, el de incendio, permiten que la aseguradora fije tasas de acuerdo con el riesgo individual que existe en cada empresa.

La norma 18-R de la *Asociación Brasileña de Normas Técnicas* (ABNT) establece que el *costo directo del accidente* es el total de gastos que se derivan de las obligaciones contraídas con los empleados que están expuestos a los riesgos inherentes al ejercicio del trabajo, como los gastos por asistencia médica y hospitalaria a los accidentados y las respectivas indemnizaciones, sean diarias o por incapacidad permanente. En general, estos gastos son cubiertos por las compañías de seguros.

El costo indirecto del accidente laboral, según la ABNT, implica gastos de fabricación, gastos generales, utilidades no percibidas y otros factores cuya incidencia varía conforme a la industria. El INPS incluía los siguientes puntos en el costo indirecto del accidente laboral: gastos por el primer tratamiento, gastos sociales, costo del tiempo perdido por la víctima, pérdida por la disminución de rendimiento cuando el accidentado retorna al trabajo, pérdida por el menor rendimiento del trabajador que sustituye temporalmente al accidentado, cálculo del tiempo perdido por los colegas de trabajo, etcétera.

En varios países se acepta que la proporción de los valores del costo indirecto a los del directo es de cuatro a uno. Por lo tanto, el costo indirecto del *accidente laboral* representa cuatro veces el costo directo, por no hablar de la tragedia personal y familiar que puede provocar el accidente laboral.



Nota interesante: Las diferentes perspectivas

Las cifras de accidentes laborales registradas son apabullantes. Brasil ostenta un número elevadísimo de accidentes laborales, los cuales producen enormes perjuicios sociales y económicos. Éstos casi siempre se deben a una infracción de las normas laborales de seguridad que, de ser obedecidas, podrían reducir mucho esa lamentable incidencia. La falta de capacitación, orientación, inversión, concienciación, la prisa, la falta de atención y supervisión, así como la infracción de las normas técnicas son las principales causas de accidentes laborales. Cabe recordar que la enfermedad profesional y el accidente laboral confieren una responsabilidad civil y penal al empleador en casos de dolo o culpa.

Prevención de robos (vigilancia)

En términos generales, cada organización tiene su *servicio de vigilancia* con características propias. Además, las *medidas preventivas* se deben revisar frecuentemente para evitar que la rutina transforme los planes en obsoletos.

Un plan de prevención de robos (vigilancia) generalmente incluye:

1. *Control de entrada y de salida de personal.* Por lo general, este control tiene lugar en la puerta de la industria, cuando el personal entra o sale. Se trata de un control que puede ser visual o basado en la revisión personal de cada individuo que ingresa o sale de la fábrica. Se puede realizar en forma aleato-

ria (un sorteo por medio de aparato electrónico que cada empleado debe accionar) o a todo el personal de la empresa. Este control generalmente se limita a los obreros y está cubierto de aspectos poco enaltecedores, pues está acorde con la *teoría X* de Douglas McGregor y se parece al *Sistema 1—autoritario coercitivo—* descrito por Likert. Es muy utilizado en las fábricas.

2. *Control de entrada y salida de vehículos.* La mayor parte de las empresas *fiscaliza* los vehículos, con más o menos rigidez, sobre todo los camiones de su flotilla de transporte o los vehículos que entregan o llevan mercancías o materias primas. Cuando se trata de vehículos de la empresa, como camiones, camionetas o automóviles, el vigilante anota el contenido que entra o sale de la fábrica, el nombre del conductor y, a veces, el kilometraje del vehículo.
3. *Estacionamiento fuera del área de la fábrica.* En general, las industrias tienen estacionamiento para los automóviles de sus empleados fuera del área de la fábrica, con el objeto de evitar el transporte clandestino de productos, componentes o herramientas. Algunas industrias no permiten que los empleados tengan acceso a sus automóviles en el estacionamiento durante el horario de trabajo.
4. *Rondines por el interior y por los terrenos de la fábrica.* Es muy común encontrar esquemas de *rondines* en el interior y en los alrededores de la fábrica, sobre todo fuera del horario de trabajo, no sólo para efectos de vigilancia, sino también para la prevención de incendios.
5. *Registro de máquinas, equipos y herramientas.* Las máquinas, los equipos y las herramientas que utiliza el personal son registrados e inventariados periódicamente. Las herramientas y los instrumentos empleados por los obreros son regresados al término de cada jornada laboral en sus respectivos depósitos, para efecto de control y para prevenir hurtos. Algunas empresas, cuando han admitido a los obreros, preparan recibos de entrega de herramientas, por lo que dejan así en manos del obrero la responsabilidad de conservarlos.
6. *Controles contables.* Las áreas de compras, almacenaje, expedición y recepción de mercancías están sujetas a ciertos controles contables. Asimismo, empresas externas de auditoría realizan estos controles

contables periódicamente. Los casos de sobrefacturación (compra de productos a precios mayores de lo que estipula la factura oficial), de subfacturación (venta a precios menores de lo que consta en la factura) o el pago de facturas sin darse de baja en el registro permiten ubicar la evasión de mercancías.

Prevención de incendios

La *prevención y el combate de incendios*, principalmente cuando se deben proteger instalaciones y equipos valiosos, exigen una planeación cuidadosa que incluya no sólo un conjunto adecuado de extintores, sino también las dimensiones del depósito de agua, el sistema de detección y alarma, así como la capacitación del personal para que conozca los puntos clave.

El *fuego* que provoca un incendio es una reacción química de oxidación exotérmica, es decir, quema de oxígeno con liberación de calor. Para que haya una reacción, como muestra la figura 12.7, debe haber presencia de:

- Combustible (sólido, líquido o gaseoso).
- Carburante (generalmente el oxígeno de la atmósfera).
- Catalizador (la temperatura).

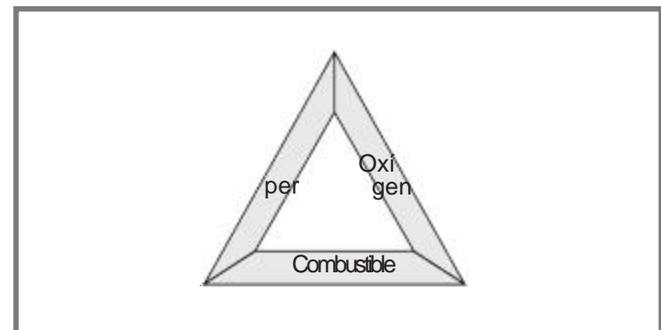


Figura 12.7 Triángulo del fuego.

Clasificación de los incendios

Para facilitar la estrategia de su extinción, los *incendios* se pueden clasificar en cuatro categorías principales, como muestra la figura 12.8.

Categoría de incendio	Tipos de combustibles	Principales agentes extintores	Cuidados principales
A	Papel, madera, tejidos, trapos empapados en gasolina, basura y otros	<ul style="list-style-type: none"> • Espuma • Sosa ácida • Agua 	Eliminar el calor por saturación con agua
B	Líquidos inflamables, aceites y derivados del petróleo (tintas, gasolinas, etcétera)	<ul style="list-style-type: none"> • Gas carbónico (CO₂) • Polvo químico seco • Espuma 	Neutralizar el carburante con sustancia no inflamable
C	Equipos eléctricos conectados	<ul style="list-style-type: none"> • Gas carbónico (CO₂) • Polvo químico seco 	Lo mismo
D	Gases inflamables sujetos a presión	<ul style="list-style-type: none"> • Polvo químico seco • Gas carbónico (CO₂) 	Lo mismo

Figura 12.8 Clasificación de incendios en cuatro categorías.

Cada categoría de incendio requiere un método de extinción apropiado (véase la figura 12.9).

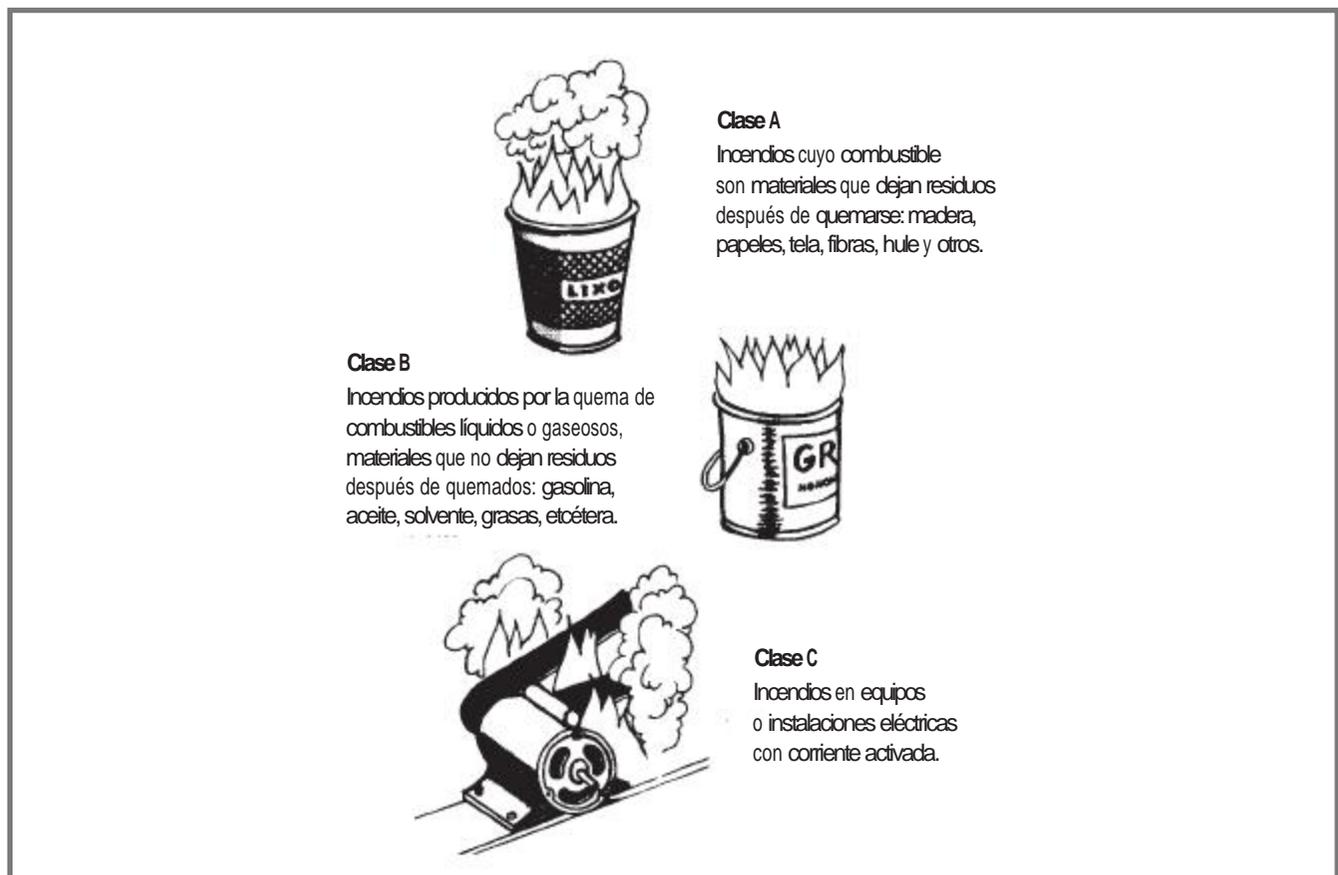


Figura 12.9 Categorías de incendios.

Métodos de extinción de incendios

El *fuego* es el resultado de la reacción de tres elementos (combustible, oxígeno del aire y temperatura), su *extinción* exige, por lo menos, la eliminación de uno de los elementos que componen el *triángulo del fuego*. Así, la *extinción de un incendio* se debe hacer de acuerdo con los *principios siguientes*:

1. *Remoción o aislamiento: neutralización del combustible.* Consiste en remover el material que está en combustión o aislar los otros materiales que pudieran alimentar o propagar el fuego (véase la figura 12.10). Ejemplos:

- Cerrar la llave del tubo de combustible que alimenta el incendio.
- Remover materiales próximos al fuego para delimitar su campo de acción.
- Remover una parte del material incendiado, lo que se puede conseguir con más facilidad al inicio del incendio.

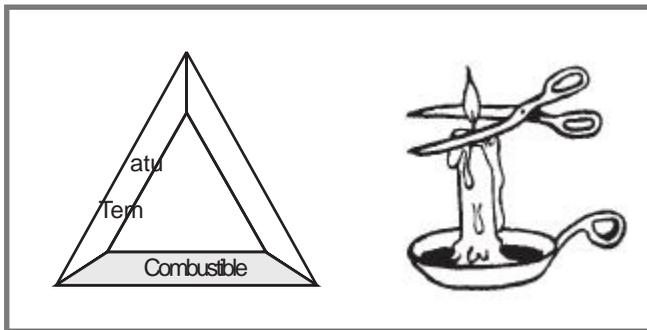


Figura 12.10 Neutralización del combustible.

2. *Sofocación: neutralización del carburante.* Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona de la llama para interrumpir la combustión del material. Es el principio que se utiliza cuando se trata de apagar el fuego con un cobertor o con arena, como ilustra la figura 12.11

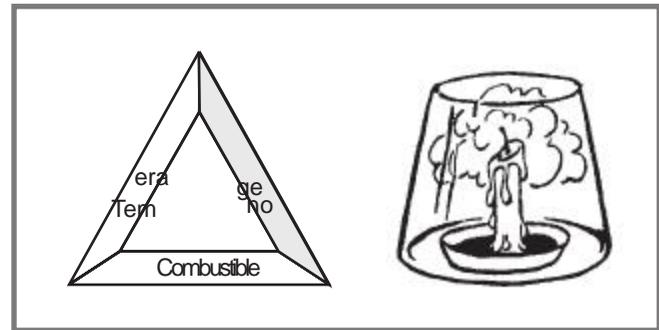


Figura 12.11 Neutralización del carburante.

3. *Enfriamiento: neutralización de la temperatura.* Consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta cesar la combustión. El agua es el elemento más usado para este fin, por su poder de enfriamiento y porque es más económica que otro agente extintor cualquiera.

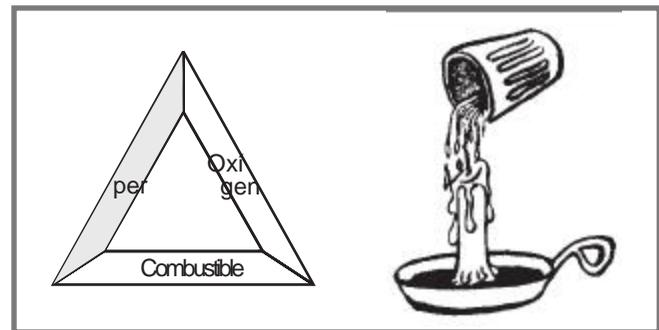


Figura 12.12 Neutralización de temperatura.

Tipos de extintores

Existen varios *agentes y aparatos extintores de incendio*. Los *agentes extintores* son materiales empleados para combatir incendios. Para extinguir el *fuego* es necesario, además de identificar su *categoría*, conocer cuál tipo de extintor se debe utilizar. Existen sistemas móviles y fijos para la extinción de incendios. La figura 12.13 sirve para identificar el tipo de extintor móvil adecuado para cada categoría de incendio.

Categorías de incendios y sus agentes extintores				
Agentes extintores	Clases de fuego	Clase A	Clase B	Clase C
			Papel, madera, tejidos, fibras, etcétera.	Líquidos inflamables, tintas, aceites, grasas, etcétera.
CO ₂ (gas carbónico)		Sólo tienen acción sobre sus llamas	Sí Apaga por enfriamiento o sofocación	Sí Apaga por enfriamiento o sofocación
Espuma		Sí Para fuegos de superficie y pequeña extensión	Sí La espuma flota sobre los líquidos inflamables, neutraliza así la flama	No La espuma es conductora de electricidad
Carga líquida		Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	No La carga podría desparramar el líquido inflamable además de no apagar el fuego	No La carga líquida es conductora de electricidad
Polvo		Sólo tiene acción sobre las llamas	Sí Apaga por sofocación	Sí Apaga por sofocación
Agua		Sí Apaga por enfriamiento y satura el material combustible	Sí El agua en forma de neblina enfría y sofoca el fuego	No El agua es conductora de electricidad

Figura 12.13 Identificación del tipo de extintor adecuado para cada categoría de incendio.

1. *Espuma*. Equipo móvil que emulsiona espuma. Se compone de una estación emulsionante, un sistema de distribución de la espuma y diques de protección.
2. *Gas carbónico*. Las instalaciones fijas o movibles de gas carbónico se destinan a proteger locales sumamente peligrosos, como cabinas de pintura, salas de equipo electrónico, poros de navíos, máquinas de precisión gráfica, depósitos de aceites. El gas es introducido a cilindros de acero y es conducido a los difusores por medio de tubos de cobre.

Nota interesante: Sistemas fijos para combatir el incendio

Los *sistemas fijos para combatir incendios* pueden ser manuales o automáticos. Un especialista debe escoger el mejor proceso. Entre los *sistemas fijos* tenemos:

1. *Hidrantes y mangueras*. Constituye el *sistema fijo de prevención de incendios* más utilizado. Los *hidrantes* son conexiones instaladas estratégica-

mente, en las partes internas y externas de los predios y en ellos se acoplarán las *mangueras* para combatir los incendios. Los *hidrantes* se conectan a la tubería principal de agua destinada exclusivamente a combatir los incendios. Los *hidrantes* deben ser de largo calibre y la presión del agua debe estar acorde con el volumen de libras por centímetro cúbico exigido por ley. Junto a los *hidrantes* se instalan *mangueras* con llave para el acoplamiento e inyectores. Cuando los hidrantes son instalados en la parte externa de los predios, *mangueras* y *acoplamientos* deben permanecer guardados dentro de cubiertas metálicas que los protejan contra la acción de la intemperie y deben ser fácilmente visibles y accesibles. Cuando están instalados en el interior de los predios, se deben colocar sobre soportes especiales y mantenerlos protegidos por una cubierta libre de obstáculos.

Las *mangueras* son conductores flexibles utilizados para transportar agua a presión, del punto de la toma hasta el lugar donde se utilizarán

para extinguir el fuego. El *equipo hidráulico que exigen las mangueras* incluye varios accesorios, como uniones (de acoplamiento rápido), inyectores y espita. Las uniones sirven para acoplar la manguera al *hidrante* y al inyector, por lo que quedan así conectadas las extremidades de la *manguera*. La espita está constituida por piezas metálicas montadas en la punta de las mangueras y tienen el propósito de dirigir, dar forma y controlar el chorro de agua. Existen espitas de chorro y de rocío. Las espitas o puntas móviles están colocadas en la boca del inyector y poseen distintos diámetros, según las condiciones de la presión, el volu-

men de agua y la necesidad del servicio. Muchas veces se necesitan varias *mangueras* ligadas unas a otras para poder acercarse al fuego.

2. *Aspersores (rociadores)*. El equipo fijo está constituido por *rociadores automáticos* de agua. Es indicado para incendios de categoría A en su fase inicial y contraindicado para incendios de categoría B o C. Busca impedir que se extienda el fuego. Las compañías de seguros lo reconocen como un equipo de gran calidad y conceden un descuento de hasta 60% en las primas de seguros de riesgos protegidos por este equipo. Se caracteriza por el bajo costo de mantenimiento

Materias primas

1. ¿En el proceso de producción hay materias primas sumamente inflamables?
2. ¿Existe un sistema adecuado para controlar su calidad?
3. ¿Las condiciones de almacenaje son correctas?
4. ¿Hay sustancias químicas tóxicas peligrosamente expuestas?
5. ¿Los materiales inflamables son manipulados correctamente?
6. ¿Sus obreros tienen instrucciones para casos de urgencia en caso de derrames?
7. ¿Cuáles son las precauciones para el control de incendios en las áreas donde se almacenan estos materiales? ¿Emplear agua en ese lugar podría producir gases tóxicos?

Proceso

1. ¿La reacción es exotérmica?
2. ¿Hay instalaciones para remover el calor resultante?
3. ¿Cuál es el efecto de contaminantes externos en la reacción?
4. ¿Los intermediarios del proceso son estables?
5. ¿Se conocen los límites de seguridad en la manipulación de los materiales estables?
6. ¿Existen instrucciones para una acción urgente en la sala de operaciones, por faltas de energía, por vapor, etcétera?
7. ¿Se formarán subproductos o gases por el contacto accidental con agua, solventes, ácidos u otros?
8. ¿Existen condiciones para poder controlar estas reacciones paralelas?
9. ¿Los trabajadores están capacitados para enfrentar una situación de urgencia?
10. ¿Los dispositivos de urgencia (máscara antigases, extintores, etc.) están accesibles y en condiciones de funcionamiento?

Productos acabados

1. ¿Los materiales de embalaje ofrecen condiciones de seguridad en cuanto a toxicidad y al fuego?
2. ¿El empleo de recipientes obedece a las especificaciones de toxicidad, estabilidad química, inflamabilidad, etcétera?
3. ¿Cuáles serían las consecuencias de que se rompiera el embalaje? ¿Existen recursos de urgencia para enfrentarlas?
4. ¿Los distribuidores de los productos reciben instrucciones sobre las condiciones de manipulación y almacenamiento?
5. ¿El almacén dispone de instrucciones sobre precauciones que se deben tener con los productos que presentan riesgos?

Equipo y distribución física

1. ¿Se conocen las limitaciones del equipo (presión máxima, límite de velocidad, etcétera)?
2. ¿Los dispositivos de protección son adecuados (válvulas de escape, discos de ruptura, etcétera)?
3. ¿Las válvulas y puntos vulnerables son accesibles?
4. ¿Es mínimo el número de "puntos críticos"? ¿Están identificados? ¿Reciben atención especial de los obreros?
5. ¿Los tanques y las tuberías se instalaron de modo que no corran riesgos en caso de vaciamientos?
6. ¿Se ha tenido el cuidado de instalar rociadores y aspersores?
7. ¿El sistema de ventilación es adecuado?

Figura 12.14 Las cuatro áreas críticas para prevenir incendios.

y la larga duración. Sin embargo, debe contar con depósitos de agua de las debidas dimensiones. Su costo de instalación es elevadísimo.

3. *Emulsificadores*. Equipo fijo que arroja agua a gran presión, con el empleo del principio de

emulsificación de los aceites que así no se queman. Es indicado para incendios de categoría B, como en fábricas termoeléctricas o calderas de aceite, llaves protectoras de petróleo, generadores de vapor, transformadores, entre otros.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La perseverancia de Megatrends

El tercer paso de Sarita Nogueira fue crear varios equipos o brigadas de incendio, con líderes escogi-

dos por los propios colaboradores. ¿Qué ideas le daría usted a Sarita?

CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

Administración de riesgos

La *administración de riesgos* entraña identificar, analizar y administrar las condiciones que podrían provocar infortunios. Un *riesgo* es un hecho imprevisible, pero probable. Además, del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.



Recuerde: Las mejores empresas para trabajar en ellas¹²

A lo largo de todo el año, la revista *Exame* emplea la metodología de Robert Levering para investigar cuáles son las mejores empresas de Brasil para trabajar en ellas. Las empresas que entran en la lista son analizadas en cuanto a dos aspectos: el ambiente laboral y el perfil de la empresa. Veamos:

Ambiente laboral:

- *Credibilidad*: significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas.
- *Respeto*: la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones. Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.
- *Imparcialidad*: justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.
- *Orgullo*: el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.
- *Camaradería*: refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

Perfil de la empresa

- *Prestaciones*: lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en

¹² BARBOSA, Marta, *Como participar e entrar no guia. As melhores empresas para você trabalhar*, São Paulo, Editora Abril, 2003, pp. 28-36.

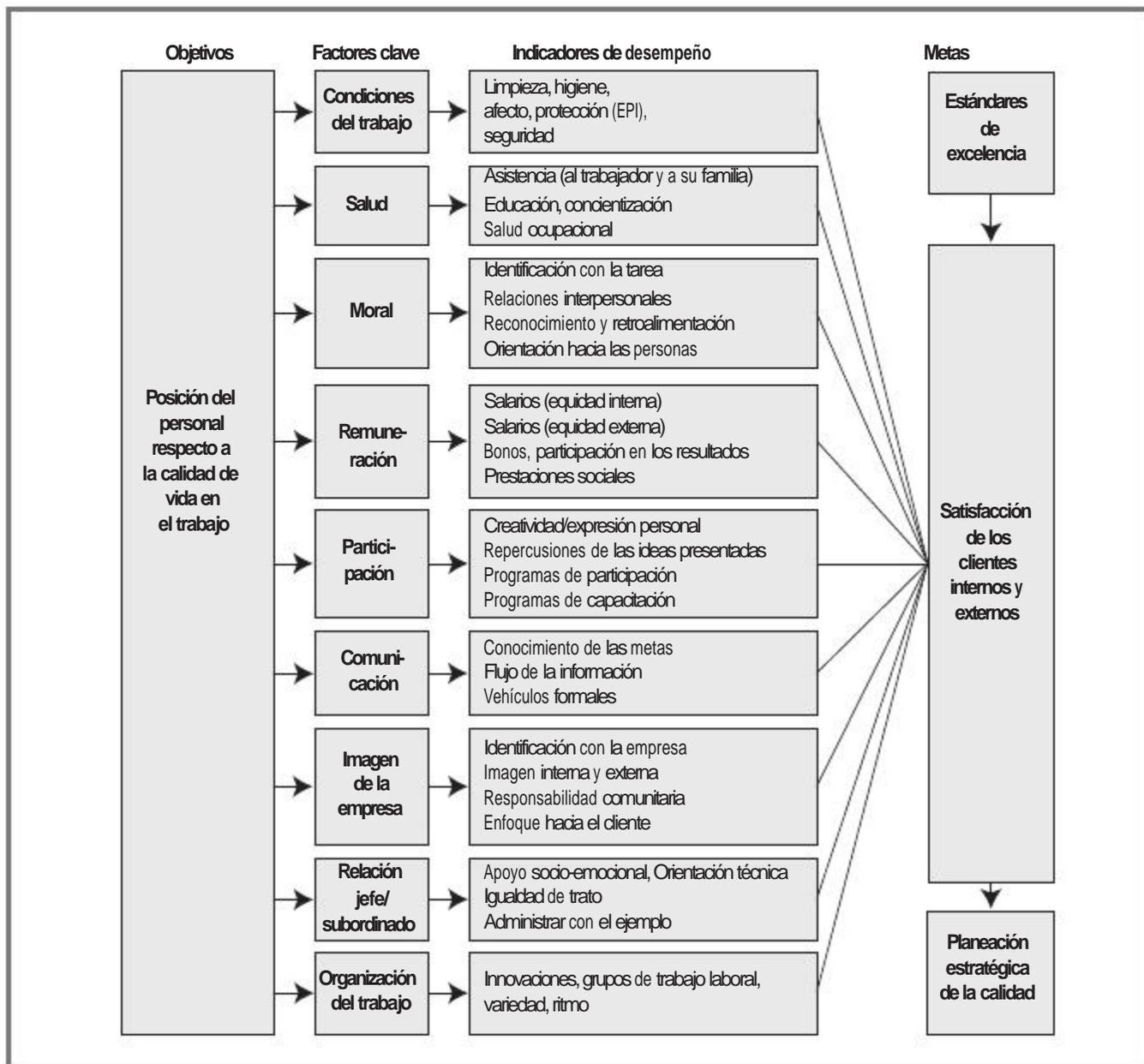


Figura 12.15 Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo.¹³

las necesidades específicas de su personal. Las inversiones que hacen la diferencia, para los trabajadores, no siempre son económicas.

- *Remuneración*: una simple evaluación de los valores sería una manera ineficaz de comparar empresas situadas en lugares distintos, de sectores

distintos y de estructuras distintas. La remuneración se refiere a la forma en que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado. En este rubro entran los salarios, los bonos, la participación en los resultados y otras formas de reconocimiento económico.

- *Ética y ciudadanía*: la ética se refiere a los mecanismos oficiales (como un *ombudsman* o una línea telefónica de denuncia) y a la facilidad de acceso a ellos de acuerdo con los trabajadores. La ciudadanía se refiere a los programas creados con miras al bienestar de la comunidad

13 FERNANDES, Eda Conte, "Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração", en Wesley BJUR y Geraldo R. CARAVANTES, *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*, AGE, Porto Alegre, 1995, p. 179.

donde opera la empresa, así como a programas abiertos a la participación de los empleados como voluntarios.

- *Desarrollo profesional*: se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de promoción. El número de estrellas que tengan señala la cantidad y la calidad de oportunidades ofrecidas y lo que los empleados consideran que está a su alcance para mejorar su propia carrera.
- *Equilibrio* (entre trabajo y vida personal): la puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal y profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

Cada uno de los puntos anteriores se estiman de una a cinco estrellas. ¿Qué tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? La respuesta es:¹⁴

- a) Verdaderamente creen que las personas son imprescindibles para el éxito en los negocios.
- b) No cesan de comunicar, comunicar y comunicar. De este modo, se permite que todos influyan en las decisiones que afectan a las empresas.
- c) Conocen su cultura. Esto determina su fórmula de reclutamiento y remuneración. Las prestaciones también son diseñadas para satisfacer a este público en especial.

La *calidad de vida en el trabajo (CVT)* representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares. La CVT no sólo implica los aspectos

intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.



Nota interesante: Cómo instituir un programa de bienestar en la organización¹⁵

1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
2. Verifique dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.
4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes, los quioscos y las máquinas automáticas.
6. Prohíba fumar en el ambiente laboral.
7. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.
8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico.
9. Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

La figura 12.16 muestra los principales factores que determinan la CVT identificados en una investigación reciente efectuada por Fernández.¹⁶



Nota interesante: Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo¹⁷

Algunos medios pueden elevar la satisfacción de las personas en el trabajo, por ejemplo:

1. *Hacer que los puestos sean más divertidos*: muchas empresas (como Southwestern) tienen una cul-

¹⁴ GOMES, Maria Tereza, "O guia cresceu", *As melhores empresas para voce trabalhar*, São Paulo, abril de 2003, p. 4.

¹⁵ Adaptado de WITTING, Pamela, "Starting a health promotion program", *Occupational Health Hazards*, Nueva York, abril de 1996, v. 58, núm. 4, p. 53.

¹⁶ Adaptado de FERNÁNDEZ, Eda Conte, *Auditoria operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração*, op. cit., pp. 172-200

¹⁷ GREENBERG, Jerlad y Robert A. BARON, *Behavior in organizations*, Upper-Saddle River, Prentice Hall, 2000, pp. 179-180.

Orden	Denominación del factor	Variables determinantes
1a.	Competencia gerencial	Apoyo socio-emocional Orientación técnica Igualdad de trato Administrar con el ejemplo
2a.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea Identificación con la empresa Imagen de la empresa
3a.	Preocupación por brindar apoyos a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores Apoyos a la familia
4a.	Oportunidades efectivas para participar	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas presentadas
5a.	Visión humanista de la empresa	Educación/concientización Orientación hacia las personas Responsabilidad con la comunidad
6a.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Figura 12.6 Los principios que determinan la CVT.¹⁸

tura de diversión entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, así elimina la rutina y la monotonía.

2. *Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para la promoción:* esto representa buenos salarios, prestaciones dentro de las necesidades y los presupuestos de cada quien, esto es un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
3. *Adecuar a las personas a los puestos de acuerdo con sus intereses y habilidades y,* de ahí, la necesidad de admitir a personas con potencial para desa-

rollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.

4. *Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios.* Esto implica dotar a las personas con más responsabilidades y proporcionarles mayor variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación

Principales factores que determinan la CVT

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo. La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes.



Nota interesante: Prepararse para el cambio

El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al tratarse de determinar la CVT. Una mala calidad llevaría a la alienación y la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad, al descenso de la productividad, a comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etc.).¹⁹ Una ca-

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La perseverancia de Megatrends

El paso final de Sarita Nogueira, y el más importante, se refiere a mejorar la calidad de vida en el traba-

jo. ¿Cómo podría usted ayudar a Sarita a elaborar un plan amplio al respecto?

¹⁸ Adaptada de FERNÁNDEZ, Eda Conte, *Auditoría operacional de recursos humanos e as metas da qualidade no contexto da readministração, op. cit.*, p. 198.

¹⁹ HACKMAN, J. Richard y J.L. SUTTLE, *Improving Life at Work: Behavioral Science Approaches to Organizational Change*, Goodyear, Santa Monica, 1977.

Serasa: así se construye una sede²⁰

Cuatro años fue el tiempo que Elcio Aníbal de Lucca (presidente de Serasa, empresa dedicada al análisis de crédito) tardó en encontrar un lugar donde pudiera construir una nueva sede para la empresa, ahora instalada en el centro de São Paulo. Elcio comenta que quería un lugar que tomara en cuenta la idea de la calidad de vida. Los requisitos previos de ese espacio ideal eran difíciles de conciliar, sobre todo en una ciudad como São Paulo. Los ejecutivos de Serasa buscaban un edificio que fuera más horizontal que vertical, que estuviera cerca de una estación de metro y que contara con un amplio jardín. La historia de cómo eligieron y construyeron esa nueva sede muestra que la empresa tomó en serio la participación de los trabajadores.

El lugar adecuado fue descubierto a finales de 2000: era la antigua sede de un laboratorio farmacéutico, rodeada por un bello jardín y cerca de una estación de metro, en un barrio residencial. Una vez escogido el lugar, llegó la hora de difundir entre los trabajadores, arquitectos e ingenieros, el concepto que debería incluirse en la reforma: que la seguridad y la comodidad deberán estar presentes en todas partes. Al poco tiempo, las pequeñas sugerencias y detalles fueron incorporados al proyecto del arquitecto. La cúpula fue idea del propio presidente, así como las fuentes en el exterior, porque el murmullo del agua produce una calma esencial en la rutina del trabajo.

Iniciada la obra, comenzaron las opiniones de los 2 200 trabajadores de la empresa. Durante dos años, éstos se dividieron en grupos que visitaban el lugar con regularidad. Ellos fueron los responsables de elegir el tipo de alfombra (del tipo que no acumula bacterias), los muebles para las estaciones de trabajo (ergonómicos y ajustables) y el color que predominaría en la decoración (verde). Ellos también tuvieron la idea de instalar bancos en el jardín. El presidente comenta que para conocer lo que deseaba la mayoría, prefería reunir a todos para hacerles preguntas y oír sus sugerencias de manera informal. En su respuesta sólo indicaba si las ideas eran viables en términos financieros, mientras que los trabajadores se encargaban de ponerlas en práctica.

Para facilitar la comunicación de todo el mundo con los ingenieros, el presidente decidió exhibir los presupuestos y los gastos de la reforma en el salón de entrada de la antigua sede y también instaló una sala de exposición del material de construcción del nuevo edificio. En una de las ocasiones, un trabajador (que se transportaba en silla de ruedas) pidió que se ampliara la extensión de las rampas para facilitar el camino a los discapacitados y se le dio libertad para intervenir en la arquitectura del predio siempre que encontrase obstáculos para el movimiento de las personas con discapacidad. Las adaptaciones para los discapacitados se convirtieron en uno de los puntos centrales de la reforma de Serasa. En algunos puntos se lijó el suelo para facilitar el movimiento de los trabajadores ciegos. Estos cuidados permitieron que la empresa obtuviera la certificación NBR 9050:94, que trata de la seguridad que los edificios ofrecen a las personas con discapacidades.

La elección de una zona predominantemente residencial para la nueva sede irritó a algunos de los habitantes de cercanías. Serasa encontró la solución invitando a sus futuros vecinos a tomar café una mañana para explicarles que la presencia de la empresa no perturbaría la rutina del barrio. El presidente prometió mantener el jardín impecable para embellecer la zona y hacer que la seguridad del predio también contribuyese a la seguridad local. Como parte de la política del buen vecino, Serasa siempre invita a sus vecinos a participar en las exposiciones que realiza en la sede. El próximo paso será extender el programa de reciclaje de basura a los habitantes de la zona.

¿Y el costo? ¿Es más caro construir la sede de una empresa al gusto de los trabajadores? El presidente dice que no, porque cuando se planean los detalles de la utilización de un área, el costo acaba siendo menor. El auditorio es un ejemplo. Gracias a un mecanismo que levanta las butacas, éste también se puede utilizar como anfiteatro. Esto significa tres ambientes en uno, pues el espacio también funciona como sala de juntas. Es mucho más económico.

alidad buena conducirá a un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportu-

nidades de éxito psicológico; la administración tenderá a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

²⁰ ROSENBERG, Cynthia y Daniela DINIZ, "Assim se faz uma sede", *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 90-91.

RESUMEN

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por lo tanto, se deben minimizar las condiciones de insalubridad y peligrosidad. La higiene laboral se enfoca tanto hacia las personas (servicios médicos y servicios adicionales), como a las condiciones ambientales del trabajo, tales como la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

La seguridad laboral gira en torno a la prevención de accidentes, robos e incendios. En la prevención de accidentes, la CIPA complementa al departamento encargado de la seguridad. El coeficiente de frecuencia (CF) y el coeficiente de gravedad (CG) sirven para evaluar los accidentes y ambos permiten comparar la situación con la de otras empresas. La prevención de accidentes procura identificar las causas de éstos, con el objeto de removerlas y de evitar que se sigan generando nuevos accidentes. El costo indirecto de los accidentes laborales generalmente representa su costo directo multiplicado por cuatro. La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa. La prevención de incendios parte del concepto del triángulo del fuego, el cual permite clasificar los tipos de incendio y los métodos más eficaces para prevenir y combatir cada uno de ellos.

La calidad de vida en el trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

CONCEPTOS CLAVE

Accidente

CIPA

Coeficiente de frecuencia

Coeficiente de gravedad

Condiciones atmosféricas

Higiene laboral

Iluminación

Incendio

Medicina laboral

Ruido

Seguridad laboral

Triángulo del fuego

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Defina higiene laboral.
2. Explique el contenido de un plan de higiene laboral.
3. ¿Qué objetivos persigue la higiene laboral?
4. ¿Qué es la iluminación y cuáles son los requisitos de un sistema de iluminación?
5. Describa los tipos de distribución de la luz y sus aplicaciones.
6. ¿Qué es el ruido y cómo se puede medir y controlar?
7. Defina seguridad laboral.
8. Explique el contenido y los requisitos de un plan de seguridad laboral.
9. ¿Cuál es la diferencia entre la CIPA y el departamento encargado de la seguridad?
10. ¿Qué es un accidente? ¿Cómo se clasifican los accidentes?
11. Explique el coeficiente de frecuencia.
12. Explique el coeficiente de gravedad.
13. ¿Cuáles son las principales causas de los accidentes.
14. Explique los costos directos e indirectos de los accidentes.
15. Explique el contenido de un plan de prevención de robos (vigilancia)
16. Describa la clasificación de incendios.
17. Explique el triángulo del fuego.
18. Explique los métodos para combatir incendios.
19. Describa la calidad de vida en el trabajo.
20. Explique los factores relacionados con la CVT.

EJERCICIO

En una reunión de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) se ventiló la idea de que la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) debería recibir el trofeo de empresa líder en el mercado, en cuanto al número de accidentes y la gravedad de las consecuencias provocadas por ellos. Se comprobó que las empresas del ramo metalúrgico en el año de 1976 registraron un coeficiente

medio de frecuencia (CF) de 2 049. Fernando Torres, jefe de la sección de higiene y seguridad de Mesarisa, no creyó en esas cifras y pidió a los responsables de ellas tiempo para comprobar esos datos y para preparar un

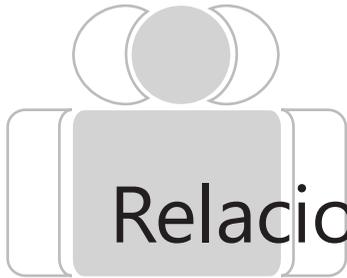
programa de prevención de accidentes para la fábrica. Al verificar sus números, Fernando hizo las anotaciones siguientes:

Meses	Núm. de hombres/ horas trabajadas	Núm. de accidentes con separación	Núm. de días perdidos o acreditados
Enero	224 700	18	2 850
Febrero	239 300	25	3 160
Marzo	305 900	38	3 820
Abril	266 300	22	3 300
Mayo	279 200	29	3 450
Junio	276 300	36	3 930
Julio	292 600	38	4 020
Agosto	290 900	40	4 220
Septiembre	280 300	37	4 160
Octubre	279 200	32	3 850
Noviembre	252 100	28	3 230
Diciembre	224 800	19	2 820

Con estos datos, Fernando pretende mostrar a los encargados de las cifras cuál es la posición del CF y el CG de Mesarisa con relación a las demás empresas del

ramo metalúrgico, así como presentar un programa de prevención de accidentes que pueda ser instituido con éxito para que ocurran menos siniestros en la fábrica.

13



Relaciones con las personas

Lo que verá en este capítulo

- Relaciones con los empleados.
- Conflictos.
- Negociación colectiva.
- Políticas de relaciones laborales.
- Medios para la acción patronal.
- Representación de los colaboradores en la organización.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar caminos para resolver constructivamente los conflictos en la organización.
 - Señalar cómo se construyen relaciones excelentes con los colaboradores.
 - Mostrar los medios de representación del personal en la organización.
-

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez asumió hace poco la dirección de Recursos Humanos de Alcántara, S.A., pero no imaginaba el tamaño del problema que tendría que afrontar. Su antecesor en el puesto quiso aplicar una administración participativa y democrática en la empresa, pero no se ocupó de definir criterios y reglas para el comportamiento de los trabajadores. El antiguo director al abrir demasiado el sistema,

también abrió las puertas a los comportamientos indeseables. Con la eliminación de todas las reglas burocráticas, las relaciones con los empleados se volvieron tumultuosas debido al exceso de libertad y a la tolerancia de los jefes. El ambiente de la empresa se convirtió en un auténtico ambiente de vagancia. ¿Cómo podrá Marcia poner la casa en orden?

El subsistema para la retención de los recursos humanos exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos. En este capítulo abordaremos primero las relaciones internas.

RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Se refiere a las actividades de recursos humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son las relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones como ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, la ARH actúa en la retaguardia como función de *staff*, o sea como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas de recursos humanos cotidianamente.



Recuerde: Decisiones de los gerentes y los supervisores de línea¹

El diseño de un programa de relaciones con los empleados debe incluir:

- a) *Comunicaciones*: la organización debe comunicar su filosofía de recursos humanos a los empleados y solicitarles que presenten sugerencias y opiniones sobre asuntos de trabajo.

- b) *Cooperación*: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados a efecto de que éstos cooperen.
- c) *Protección*: el ambiente psicológico del trabajo debe contribuir al bienestar de los trabajadores y proporcionarles protección contra posibles persecuciones o represalias.
- d) *Asistencia*: la organización debe responder a las necesidades específicas de cada trabajador, al brindarle ayuda para tal efecto.
- e) *Disciplina y conflicto*: la organización debe definir reglas claras para imponer la disciplina y lidiar con los conflictos.

Movimientos del personal

Las organizaciones se caracterizan por los movimientos constantes de las personas que transitan a lo largo de la estructura de la organización. Se trata de un flujo continuo del capital humano dentro de la organización, con movimientos que implican admisiones (que ya explicamos en la parte que hablaba de los subsistemas de integración), transferencias, ascensos, separaciones por jubilación y despidos.

1. Transferencias

Ocurren mediante un movimiento lateral de los empleados dentro de la organización. La transferencia puede ocurrir por iniciativa de la organización o del empleado y cumple con diversos propósitos. Permite que la organización se reestructure con la creación o cierre de departamentos en función de sus necesidades, esto provoca la reubicación de las personas en puestos del mismo nivel jerárquico. También permite emplear los puestos como canales para el ascenso. Algunas organizaciones todavía tienen una estructura de jerarquía piramidal,

¹ MILKOVITCH, George T. y John W. BOUDREAU, *Human resource management*, Nueva York, Richard D. Irwin, 1994, p. 708.

con puestos que deben ser llenados por medio de movimientos laterales. Las transferencias satisfacen algunas aspiraciones de los trabajadores, por ejemplo, al ofrecerles un nuevo puesto de trabajo. Dado que la cantidad de niveles administrativos es limitada, cada vez es más necesario ofrecer una amplia variedad de experiencias para que las personas puedan conseguir un ascenso.²

2. Ascensos

Se refiere al movimiento vertical de una persona que sube a un puesto más alto dentro de la organización. Cuando un trabajador obtiene un ascenso, su salario también registra una recompensa adicional. El ascenso es símbolo de éxito y representa un paso hacia adelante en la carrera del empleado.

3. Separaciones por jubilación

Se trata de un movimiento de salida de la organización, el cual se presenta cuando las personas alcanzan la edad límite o el tiempo laborado suficiente para jubilarse y abandonan la organización. Esta separación genera una oportunidad para que otras personas sean transferidas o ascendidas y requiere que la organización prepare y proporcione los sustitutos adecuados.

4. Despidos

También es un movimiento de salida de la organización y puede ser de dos tipos:

- a) *Despido por iniciativa del empleado o renuncia*: cuando el trabajador presenta su dimisión a la organización por motivos personales o para trabajar en otra organización.
- b) *Despido por iniciativa de la organización*: cuando la organización separa de su puesto al funcionario por alguna razón específica; por ejemplo, adelgazamiento (*downsizing*), reestructuración, recorte de personal, cambio de competencias, disciplina, incapacidad del trabajador para adaptarse, reducción de costos, etcétera.



Nota interesante: Investigación de actitudes

La investigación de las actitudes averigua lo que opinan los trabajadores sobre temas como: el tra-

bajo desempeñado, el supervisor, el ambiente laboral, la flexibilidad del centro de trabajo, las oportunidades de crecimiento, las oportunidades de capacitación y desarrollo y el sistema de remuneración de la empresa.

Políticas de despidos

Los despidos de las personas por iniciativa de la organización se deben realizar con sumo cuidado y tacto, sobre todo cuando implican una cantidad importante de personas, como en los casos de adelgazamiento (*downsizing*) y de recortes de personal que se deben a distintas causas. El despido es la sanción más severa que la organización puede imponer a un trabajador.

En general, las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido; por ejemplo, la política de despidos selectivos, la colocación en otra empresa (*outplacement*) y los planes de renuncia voluntaria.

- a) *Política de despidos selectivos*: es el procedimiento que utiliza la organización para definir los criterios responsables de la elección de las personas que serán despedidas en casos de recorte de personal; por ejemplo, la preferencia por personas solteras y que tienen menos años, en lugar de personas casadas, con hijos y más años.
- b) *Colocación en otra empresa (outplacement)*: es el procedimiento que usa la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos, por medio de organizaciones especializadas en el ramo, para conseguirles un nuevo empleo. En general, se utiliza cuando ocurre un adelgazamiento (un recorte a la cantidad de personas empleadas en una organización), situación contraria al crecimiento de la organización. El adelgazamiento puede ocurrir debido a una reestructuración o debido al *rightsizing*, o sea que la organización busca adecuar su tamaño a las condiciones externas del mercado. Existen muchas organizaciones especializadas en la *colocación en otras empresas* que sirven así de enlace entre el trabajador despedido y el mercado de trabajo.
- c) *Plan de renuncia voluntaria*: se trata del plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia. En general, estos planes ofrecen incentivos como: una indemnización más elevada, la extensión del plan de prestaciones durante cierto tiempo después de la separación, la oferta de una colocación en otra empresa, etcétera.

² MONDY, R. Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PRE-
MEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice
Hall, 2002, p. 491.

Disciplina

En el pasado, el término disciplina significaba que las personas se conformaban a las reglas y normas establecidas por la organización, porque éstas eran las adecuadas para alcanzar los objetivos de la organización. Por lo tanto, era necesario contar con un control externo intenso y rígido para vigilar el comportamiento de las personas, el cual se basaba exclusivamente en los medios, como el horario de trabajo, la deserción del puesto, las reglas y los procedimientos laborales, las prohibiciones, los comportamientos, etc., pero casi nunca se ocupaba de los fines, como la consecución de metas o resultados. Por lo tanto, era necesario fiscalizar comportamientos como la asiduidad, la puntualidad, la obediencia al jefe y a las normas internas, el orden. Sin embargo, con esta posición, las organizaciones dejaban a un lado aquello que debería ser lo más importante: la eficiencia, la eficacia, la consecución de metas y objetivos, agregar

valor a la organización, el mejoramiento de la calidad y productividad, la innovación y creatividad, la atención al cliente y otros aspectos de auténtico valor para la organización.³

Actualmente, el término *disciplina* se refiere a la forma en que las personas se conducen a sí mismas de acuerdo con las reglas y los procedimientos de un comportamiento aceptable para la organización. Se trata de la llamada autodisciplina, o sea el control que ejercen las personas sobre sí mismas, sin necesidad de alguna vigilancia externa. Por lo tanto, disciplina se entiende como el estado de autocontrol del trabajador, así como su conducta ordenada y responsable. Indica el grado de auténtico trabajo en equipo en la organización.

En general, las obras que tratan sobre ARH hacen hincapié en la adopción de medidas disciplinarias, las cuales consisten en aplicar alguna sanción contra el empleado que viola las normas de la organización o que infringe sus reglas internas.

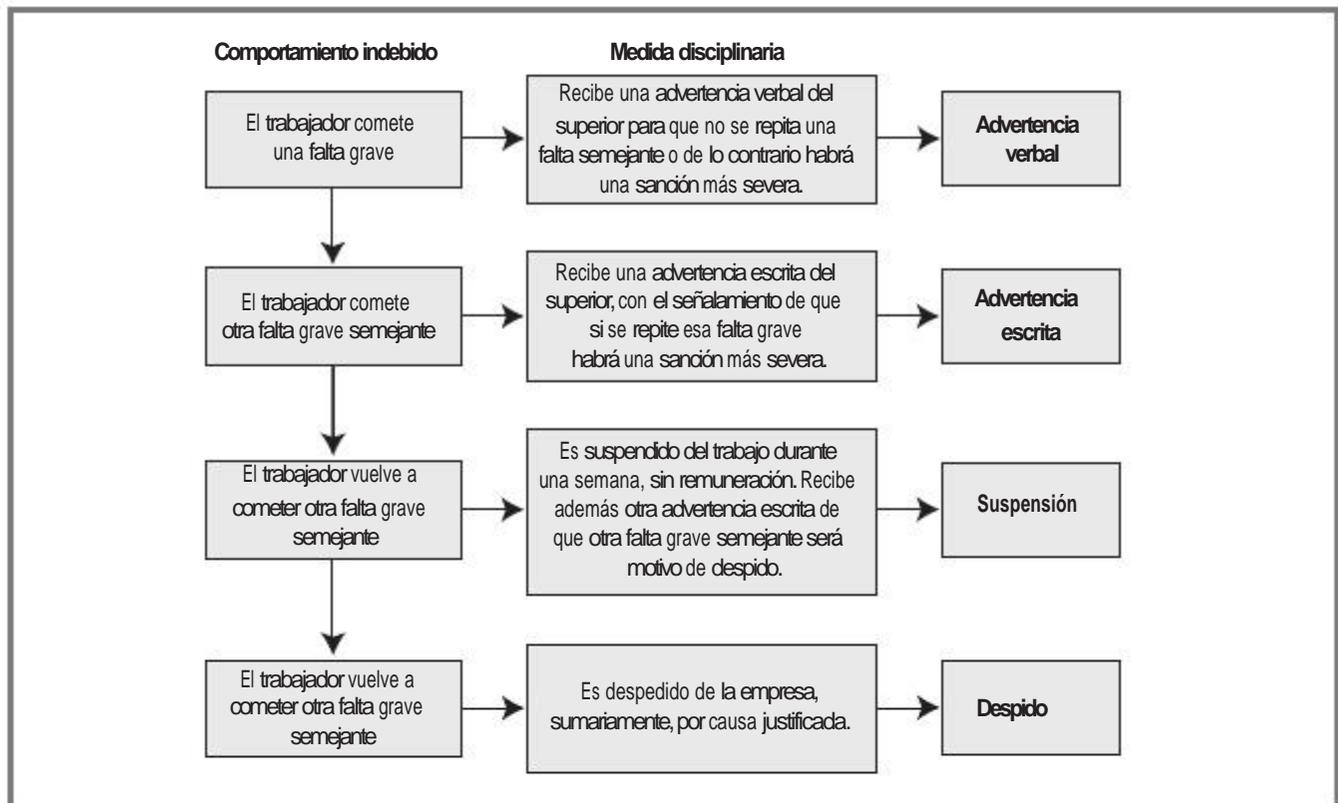


Figura 13.1 Planteamiento progresivo de las medidas disciplinarias.⁴

3 CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999, p. 355.

4 Adaptada de CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas, op. cit.*, p. 357.

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez, la nueva directora de recursos humanos de Alcántara, S.A., defendía la administración participativa, pero también la existencia de reglas de comportamiento para que las personas pudieran participar libremente, sin perjudicar a las demás. Marcia llegó a la conclusión de que Alcántara había pasado súbitamente de un sistema 1 a un sis-

tema 4, según la metodología de Likert, sin la debida preparación de los ejecutivos ni de las personas. Al discutir el asunto con la cúpula de la organización, Marcia concluyó que debería trabajar con los gerentes de línea para preparar un plan de acción. ¿Cómo podría usted ayudar a Marcia?

CONFLICTOS

Las personas nunca tienen intereses y objetivos idénticos. Las diferencias personales en cuanto a intereses y objetivos siempre conducen a alguna especie de conflicto. En general, los conflictos personales generan la mayor parte de los conflictos en las organizaciones. Un aspecto crítico de la ARH es resolver conflictos dentro de un marco global y a largo plazo. Cuando éstos son solucionados y resueltos debidamente siempre conducen a cambios en la organización que propician la innovación. No obstante, cuando son resueltos indebidamente, o sólo en parte, producen un enfrentamiento entre la organización, sus miembros y el sindicato representativo, el cual puede afectar de forma negativa el desempeño organizacional.

Noción de conflicto

El *conflicto* y la *cooperación* son elementos que forman parte de la vida de las organizaciones. Las teorías recientes de la organización han prestado atención a los dos y hoy se considera que la cooperación y el conflicto son aspectos de la actividad social o, más bien, que son dos caras de la misma moneda. En la práctica están ineludiblemente ligados, de modo que la resolución del conflicto se entiende, más bien, como una fase del esquema conflicto-cooperación y no como una resolución final del conflicto.⁵ El pensamiento administrativo se ha ocupado a fondo de los problemas de cómo lograr la cooperación y sanar los conflictos. El conflicto no es casual ni accidental, sino algo inherente a la vida de la organización o, en otras palabras, algo inherente al ejercicio del poder.

Conflicto significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos o encontrados que pueden chocar. Siempre que se habla de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia y armonía se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus contrarios, como desacuerdo, desaprobación, disensión, infracción, incongruencia, disenso, inconsistencia, oposición, y ello significa conflicto. El conflicto es condición natural del mundo animal.⁶ El hombre sobresale entre los animales por su capacidad para atenuar esa condición, si bien, no siempre para eliminarla. La sociedad y la civilización, requisitos básicos de la vida humana, son viables gracias al elevado grado de congruencia de los objetivos de los hombres o, cuando menos, con respecto de algunos mecanismos o reglas de conducta que impongan orden y concierto.

Así como las fuentes de *cooperación* residen en las semejanzas, reales o supuestas, de intereses de los individuos y las organizaciones, de igual manera las fuentes de conflictos se encuentran en algún grado de divergencia, real o supuesta, de los intereses. Uno de los propósitos de la administración debería ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto, como parte integral de la vida industrial y organizacional, pudiera ser controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos. En situaciones de conflicto, las respuestas de un grupo o individuo se pueden tipificar en una escala que va desde los métodos de supresión total hasta los métodos de negociación y resolución de problemas, dentro de un *continuum*, como muestra la figura 13.2.⁷

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000, pp. 365-366.

⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1993, vol. 2, p. 121.

⁷ LORENZ, Konrad, *On aggression*, Harcourt, Nueva York, Brace & World, 1966.

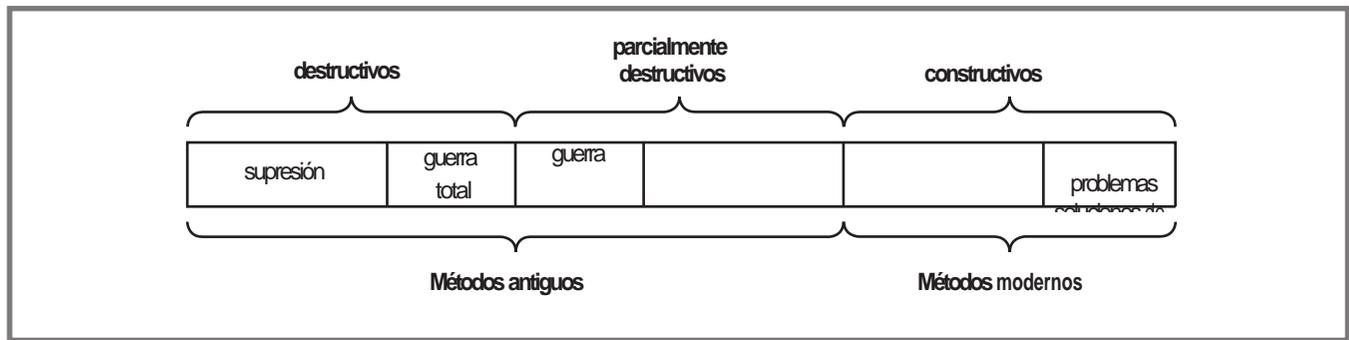


Figura 13.2 Situaciones de conflicto y métodos de resolución.

Nota interesante: Los conflictos son inevitables

Como las personas no son iguales y las organizaciones tampoco lo son, los conflictos son fricciones que se derivan de la interacción entre distintos individuos o grupos, en la que la discusión y la competencia constituyen las fuerzas intrínsecas del proceso. Todo conflicto tiene en su seno fuerzas constructivas que llevan a la innovación y el cambio, así como fuerzas destructivas que llevan al desgaste y la oposición. Sin embargo, la ausencia de conflictos significa conformismo, apatía y estancamiento, pues el conflicto existe porque hay puntos de vista e intereses diferentes que normalmente chocan. Así, desde cierto punto de vista, la existencia de conflictos significa la existencia de dinamismo y de fuerzas vitales que chocan entre sí.

El conflicto es un proceso que se inicia cuando una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) percibe que la otra (sea un individuo, un grupo o una organización) entorpece o pretende entorpecer uno de sus intereses. A medida que se da el cambio, las situaciones se alteran, asimismo la cantidad y calidad de los conflictos tiende a aumentar y a diversificarse.

El conflicto ocurre dentro de un contexto de relaciones continuas entre personas, grupos y organizaciones y puede implicar a personas, grupos y organizaciones. Por lo general, una de las partes (sea un individuo, un grupo o una organización) procura alcanzar sus objetivos o intereses mediante sus relaciones con las otras partes. El conflicto adquiere vida cuando una parte sufre una interferencia deliberada de alguna de las otras partes. Así, el conflicto sólo existe cuando ocurre una interferencia deliberada de otra parte. Esta interferencia es condición necesaria para el conflicto y puede ser activa (cuando la interferencia se realiza por medio de una acción) o pasiva (cuando se hace por omisión). De

este modo, el conflicto es algo más que un desacuerdo o choque de intereses, es una interferencia deliberada en el intento de alcanzar sus objetivos de la otra parte.

Condiciones que predisponen al conflicto

Las *condiciones antecedentes*, inseparable de la vida de la organización y que suelen generar *conflictos*, son tres:⁸

1. *Diferenciación de actividades*: a medida que la organización crece, no sólo se vuelve más grande, sino que también desarrolla partes o subsistemas especializados. Como resultado de esa especialización, al realizar distintas tareas y relacionarse con distintas partes del ambiente, los grupos empiezan a desarrollar maneras específicas de pensar, sentir y actuar; es decir, empiezan a tener su propio idioma, objetivos e intereses. Esa perspectiva diferente, resultado de la especialización, se llama *diferenciación* concepto que explicamos en el capítulo 1 en relación con las organizaciones. Los objetivos e intereses diferentes, o incluso antagonísticos, suelen provocar conflictos.
2. *Recursos compartidos*: por lo general los recursos disponibles son limitados o escasos y se distribuyen en forma proporcional entre las diversas áreas o grupos de la organización. Así, si un área o grupo pretende aumentar su porción de recursos, otra área o grupo tendrá que perder o liberar una parte de los suyos. De ahí la percepción de que algunas áreas o grupos tienen objetivos e intereses diferentes o, tal vez, antagonísticos e incompatibles.

⁸ NADLER, David A., J. Richard HAKCMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, Río de Janeiro, Campus, 1983, pp. 210-212.

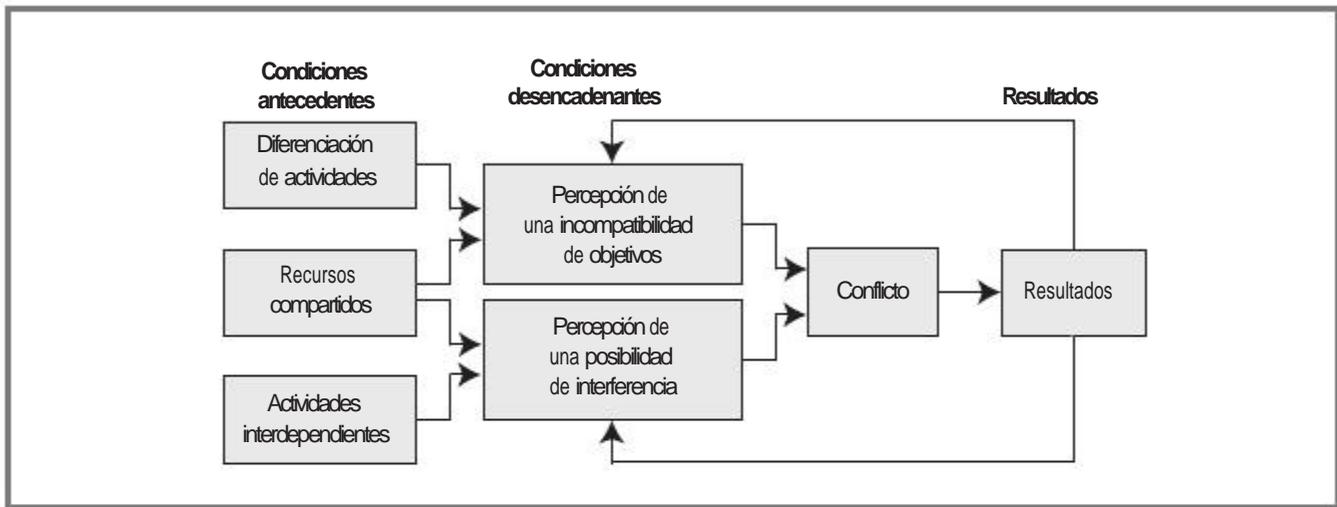


Figura 13.3 Condiciones antecedentes y condiciones desencadenantes de un conflicto.⁹

3. *Actividades interdependientes*: los individuos y los grupos de una organización dependen unos de otros para desempeñar sus actividades. La interdependencia existe en la medida que un grupo no puede desempeñar su trabajo sin que otro grupo desempeñe el suyo. Todas las personas y los grupos de una organización son interdependientes de alguna manera. Cuando los grupos se vuelven sumamente interdependientes, entonces surgen oportunidades para que un grupo ayude o perjudique el trabajo de otros.

Estas tres condiciones antecedentes (*diferenciación de actividades, recursos compartidos e interdependencia*), crean las condiciones que predisponen al conflicto.

Condiciones que desencadenan el conflicto

El *conflicto* es un proceso que se deriva de dos *condiciones desencadenantes*, a saber:

1. Percepción de incompatibilidad de objetivos.
2. Percepción de una posible interferencia.

Por consiguiente, la parte afectada adopta un comportamiento de *conflicto*.

Así, las *condiciones antecedentes* crean la situación favorable para que ocurran los *conflictos*. Una de las partes percibe que existe una *condición desencadenante* (incompatibilidad de objetivos o intereses y posibilidad de una in-

terferencia de la otra parte) y empieza a tener sentimientos de *conflicto* respecto a la otra. Por consecuencia surge el *comportamiento conflictivo*. Una parte, para alcanzar sus objetivos o intereses, utiliza una serie de tácticas durante el conflicto, las cuales van desde la resistencia pasiva hasta el bloqueo activo del trabajo de la otra parte.

Nota interesante: Echar leña al fuego

Para complicar las cosas, la acción de una de las partes en general provoca alguna forma de reacción de la otra y, en consecuencia de estas reacciones, pueden ocurrir una serie de cosas: la reacción de la otra parte puede influir, positiva o negativamente, en las percepciones o los sentimientos que la primera parte tiene respecto al *conflicto* y puede provocar que se intensifique éste o que haya alguna forma de *resolución*.

La *resolución* representa el fin del *episodio del conflicto*. *Resolución* no significa que el *conflicto* ha quedado solucionado o administrado, sino tan sólo significa que, de alguna forma, se ha puesto fin al *episodio del conflicto*. Por lo general, la *resolución* se presenta cuando una parte gana y la otra pierde, cuando hay negociación, cuando se llega a un compromiso o por otros medios que permitan que ambas partes salgan ganando algo.

A partir del comportamiento que las partes observen durante el *conflicto* y del tipo de resolución quedarán percepciones y sentimientos residuales, que se llaman *secuelas del conflicto*.¹⁰ Éstas generarán las percep-

⁹ Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, op. cit., p. 211.

¹⁰ PONDY, L.R., "Organizational conflict: concepts and models", *Administrative Science Quarterly*, 1967, núm. 12, pp. 296-320.

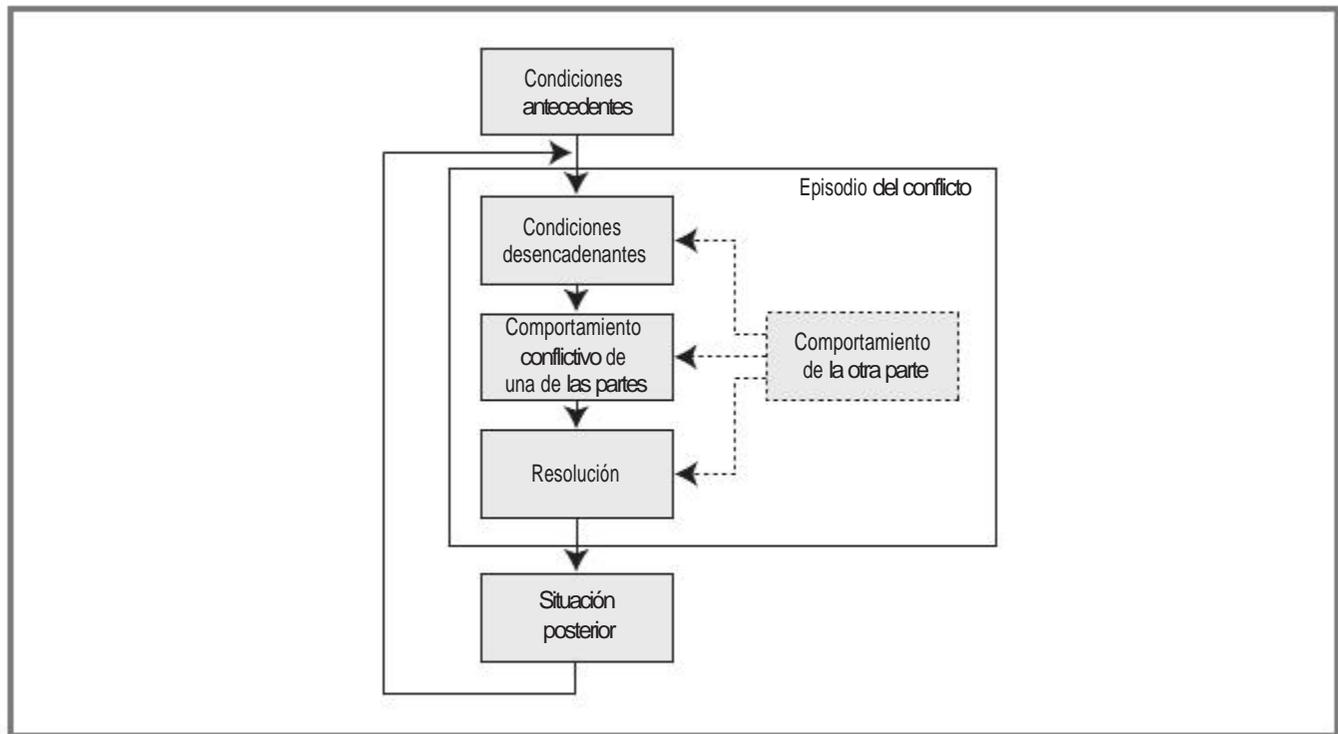


Figura 13.4 El proceso del conflicto.¹¹

ciones y los sentimientos que tendrán las partes cuando se presente un nuevo *episodio de conflicto*. En realidad, el *episodio del conflicto* es un ciclo de hechos que se repiten, en el cual la resolución y la secuela de un episodio determinan la naturaleza y las características del próximo.

RESULTADOS DEL CONFLICTO

El *conflicto* puede tener *resultados constructivos o destructivos* para las partes involucradas, sean personas, grupos u organizaciones. Así, el desafío reside en administrar el *conflicto* de modo que permita maximizar los efectos constructivos y minimizar los efectos destructivos.

Resultados constructivos del conflicto

El *conflicto* puede crear efectos potencialmente positivos, a saber:¹²

1. *El conflicto despierta sentimientos y estimula energías.* Un conflicto hace que las personas estén más atentas

y abiertas y que se esfuercen más. Esta estimulación de las energías despierta su curiosidad e interés por descubrir mejores medios para desempeñar tareas y nuevos planteamientos para resolver problemas.

2. *El conflicto fortalece sentimientos de identidad.* Cuando un grupo entra en conflicto, se vuelve más unido y cohesionado, además de que se identifica más con sus objetivos e intereses. La cohesión generalmente aumenta la motivación por el desempeño de la tarea del grupo. Si el grupo "gana", sus miembros se sentirán más motivados para trabajar en equipo.
3. *El conflicto pone a prueba el equilibrio de poder.* El conflicto puede llevar a que se apliquen recursos (por ejemplo, tiempo de la gerencia) para su resolución y equilibra así las diferencia de poder entre las partes implicadas.

Resultados destructivos

El *conflicto* es más conocido por sus consecuencias negativas, destructivas e indeseables, a saber:

1. *El conflicto desencadena sentimientos de frustración, hostilidad y ansiedad.* Como una de las partes implicadas ve que sus esfuerzos son bloqueados por las otras, hace presión por ganar y el ambiente que se crea ge-

¹¹ Adaptada de NADLER, David A., J. Richard HACKMAN y Edward E. LAWLER III, *Comportamiento organizacional*, op. cit., p. 213.

¹² *Idem*, p. 214.

Resultados con potencial constructivo	Resultados con potencial destructivo
<ul style="list-style-type: none"> • Estimula los intereses y la curiosidad • Aumenta la cohesión del grupo • Aumenta la motivación por la tarea • Despierta la atención a los problemas • Pone a prueba y disminuye las diferencias de poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca frustración, hostilidad y ansiedad • Crea presión para el conformismo de las personas • Provoca dispersión de energía • Produce acciones de bloqueo y negativa a cooperar • Genera distorsiones en la percepción

Figura 13.5 *Resultados del conflicto.*¹³

nera un clima estresante de frustración y hostilidad que puede perjudicar el buen juicio y la habilidad para desempeñar las tareas, así como afectar el bienestar de las personas involucradas.

2. *El conflicto aumenta la cohesión del grupo.* Con el aumento de la cohesión se eleva la presión social para que las personas se conformen a los objetivos del grupo o de la parte implicada. Esto disminuye la libertad individual y hace que el grupo pierda eficacia en su desempeño.
3. *El conflicto desvía energías hacia sí mismo.* Gran parte de la energía generada por el conflicto es dirigida y gastada en él mismo, a diferencia de la energía que se podría aplicar para el desempeño de un trabajo productivo. Así, ganar un *conflicto* pasa a ser un objetivo más importante que trabajar con eficacia.
4. *El conflicto provoca que una parte entorpezca las actividades de la otra.* Un comportamiento característico del *episodio del conflicto* entre las partes es entorpecer las actividades de la otra parte y la negativa a cooperar con ella. Esto lleva a una desaceleración del desempeño del sistema entero.
5. *El conflicto se alimenta solo y perjudica las relaciones entre las partes involucradas.* El *conflicto* influye en la naturaleza de las relaciones que existen entre las partes, perjudica la comunicación entre ellas y distorsiona sus percepciones y sentimientos. Cada parte, a medida que el *conflicto* aumenta, tiende a estereotipar a la otra parte y a verla como "enemiga", le atribuye motivos e intenciones negativos. En consecuencia, se fortalecen las percepciones y los sentimientos

de que los objetivos y los intereses de la otra parte son incompatibles con los suyos y que no se puede cooperar con la otra parte. Así, el *conflicto* se realimenta solo: las comunicaciones y las distorsiones de la percepción tienden a ampliar el *conflicto* y ello, a su vez, maximiza sus efectos negativos y destructivos.

Administración del conflicto

La manera de resolver el *conflicto* influye en los resultados, constructivos o destructivos, que puede producir y, por lo tanto, en los *episodios futuros de conflicto*.

Un conflicto se puede resolver de tres maneras, a saber:¹⁴

1. *Resolución ganar-perder:* al utilizar varios métodos, una de las partes consigue vencer en el conflicto, con lo que alcanza sus objetivos y frustra los de la otra parte en su tentativa de logro. De ese modo, una parte gana y la otra pierde.
2. *Resolución perder-perder:* cada parte desiste de algunos de sus objetivos, por medio de alguna forma de compromiso. Ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba, ambas dejan ir algo, esto es ambas pierden.
3. *Resolución ganar-ganar:* las partes consiguen identificar soluciones exitosas para sus problemas, las cuales permiten que las dos alcancen los objetivos que desean. El éxito, tanto en el diagnóstico como en la solución, permite que ambas partes ganen o que ambas venganzan.

¹³ Adaptada de: NADLER, David A.; HACKMAN, J. Richard; LAWLER III, Edward E. *Comportamiento organizacional*, Río de Janeiro: Campus, 1983, p. 216.

¹⁴ SCHERMERHORN JR., John R.; HUNT, James G.; OSBORN, Richard N., *Basic organizational behavior*, Nueva York: John Wiley & Sons, 1995, p. 206.

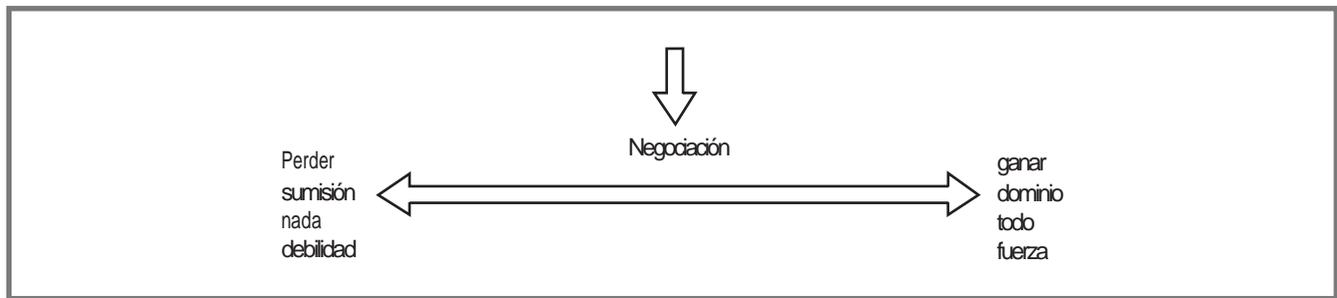


Figura 13.6 La negociación en la administración de conflictos.

Los dos primeros patrones de resolución: *ganar-perder* y *perder-perder*, tienden a provocar que continúe el conflicto. Cuando una parte o las dos no alcanzan sus objetivos, perciben que el conflicto *no ha terminado* y siguen motivadas para iniciar otro episodio de conflicto en el cual quizá puedan ganar. En el tercer patrón de resolución, *ganar/ganar*, el ciclo de continuidad del conflicto se interrumpe y disminuye la probabilidad de conflictos futuros, porque las dos partes dejan de perder.

Nota interesante: Cómo preparar a las personas para enfrentar conflictos

De ahí la importancia de la capacitación de los gerentes y supervisores para *administrar conflictos*, así como la adquisición de habilidades para la *negociación*. La resolución *ganar-ganar* no siempre es posible, dadas las circunstancias, sobre todo cuando se trata de *conflictos laborales*.

Reivindicaciones en los conflictos laborales

Los conflictos laborales son diferencias que surgen entre dos sujetos, las organizaciones y los sindicatos, en torno a intereses individuales o abstractos, generales, de grupos de profesionales o económicos.¹⁵ Se trata de conflictos colectivos de trabajo o simplemente disensiones colectivas y retratan un antagonismo entre los intereses de una *categoría profesional* (grupo de trabajadores) y de una *categoría económica* (grupo de organizaciones). Cuando se involucran intereses individuales de las partes, es decir, de los empleados y de una or-

ganización, pero no de las categorías de profesionales o económicas a las que pertenecen, se conocen como *conflictos laborales individuales* o simplemente *disensiones individuales*.

Nota interesante: El planteamiento de los conflictos en la era industrial

Algunos autores prefieren abordar los conflictos laborales como conflictos en las relaciones entre capital y trabajo, como se hizo durante toda la era industrial. En realidad, los conflictos laborales son de mayor amplitud, pues implican intereses y objetivos que van más allá de las simples relaciones de trabajo o de las simples relaciones entre el empleador y el empleado. En tiempos modernos, las expectativas de los empleados sobrepasan las simples relaciones de empleo y se proyectan en forma de factores motivacionales o intrínsecos, los cuales no se expresan en ningún convenio o contrato colectivo de trabajo y que escapan de la visión de las relaciones o las leyes que muchos autores pretenden delimitar.

Los *conflictos laborales* incluyen varios tipos de reivindicaciones, a saber:

1. *Condiciones legales de trabajo*: son las condiciones contractuales del trabajo, como la jornada semanal, los horarios de trabajo, los intervalos de descanso y para comer, el descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), las condiciones de trabajo de la mujer y del menor, el contrato a prueba, las condiciones de despido y del aviso previo, etcétera.
2. *Condiciones económicas del trabajo*: son las condiciones que se refieren a la remuneración, como el salario profesional (el salario normativo o el salario por categoría), el índice de reajuste salarial, el ín-

15 TOLEDO, Fulvio de y B. MILIONI, *op. cit.*, p. 33.

dice de aumento real o el índice de productividad de la categoría, las primas por peligrosidad o insalubridad, las primas por trabajo extraordinario (horas extra) en días normales o los domingos y días feriados, la homologación salarial, los aumentos por méritos o ascenso, las canongías, las comisiones, etcétera.

3. *Condiciones físicas del trabajo*: son las condiciones ambientales que rodean a los empleados mientras trabajan, como la exposición a ruidos, las temperaturas extremas, los gases tóxicos, los agentes químicos, la mala o excesiva iluminación, la exposición a la intemperie, las descargas eléctricas, las alturas, así como los equipos de protección individual, vestimenta, uniformes y los esquemas de higiene y seguridad que proporciona la organización.

4. *Condiciones sociales del trabajo*: son las condiciones que promueven servicios y prestaciones, previstos o no en la ley, como comedor en el centro de trabajo, alimentación subsidiada o gratuita, transporte subsidiado o gratuito, lugares de esparcimiento y reposo, asistencia médico-hospitalaria, seguridad social, asistencia odontológica, asistencia por embarazo, guarderías, estacionamiento gratis, seguro de vida de grupo, complemento para jubilación o fondos de pensión, complemento de ayuda por enfermedad, entre otros.
5. *Condiciones de representatividad en el trabajo*: son condiciones que aseguran a los empleados alguna forma de participación en el proceso de decisión o su representación en ese proceso, como comisiones de fábrica, comisiones de empresa o consejos de empresa.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez pensaba que los empleados de Alcántara estaban perdidos y que no tenían una línea de conducta a seguir. Era necesario establecer un programa de relaciones con los empleados que fue-

ra diseñado por varias manos, es decir, con la participación de los ejecutivos de la empresa. ¿Cómo procedería usted en este caso?

CONTRATO COLECTIVO

El contrato colectivo de trabajo o el convenio colectivo de trabajo es un acuerdo de carácter normativo mediante el cual dos o más *sindicatos* representativos de ramas económicas o profesionales estipulan las condiciones de trabajo aplicables, en el ámbito de sus respectivas representaciones, a las relaciones individuales de trabajo.¹⁶ La vigencia del contrato colectivo es, cuando mucho, de dos años. Así, todo el contrato colectivo tiene una extensión determinada en tiempo y espacio. La celebración de contratos colectivos de trabajo es uno de los medios más utilizados para la solución de conflictos colectivos, evita huelgas y permite, por medio de negociaciones y el consiguiente acuerdo entre las partes, mantener la paz social basada en el consenso entre ellas.



Nota interesante: El contenido del contrato colectivo

El contrato colectivo de trabajo prescribe con detalle las condiciones de trabajo que regirán los

contratos individuales en las organizaciones involucradas, a saber: horarios de trabajo, horarios de descanso, descanso semanal remunerado (los domingos y días feriados), la jornada semanal, el salario profesional (salario mínimo de la categoría también llamado salario normativo o salario base), índice de reajuste salarial, índice de productividad de la categoría, aumento real de los salarios en relación con la inflación, condiciones de trabajo de la mujer y el menor, primas por insalubridad y peligrosidad, primas por horas extra en días normales, domingos y feriados, condiciones de despido del personal, homologación salarial, etcétera.

Negociación colectiva

Así, el contrato colectivo exige un proceso previo de negociaciones entre las partes, la llamada negociación colectiva, la cual se puede realizar en tres niveles: en el nivel de la empresa, en el nivel del sindicato y en el de la confederación de sindicatos.

16 FALJONE, Ademar, *op. cit.*, pp. 25-27.



Nota interesante: El proceso de la negociación colectiva

El proceso de la negociación colectiva es fruto de la estructura sindical de Brasil y de los propios intereses en juego. El sindicato de los trabajadores no pretende dividir sus bases al *nivel de actividad industrial* (por ejemplo, auto partes, automovilística, etc.) pues dividiría sus fuerzas y, por consiguiente, su poder de *reivindicación*, por ello desea negociar directamente con las grandes empresas y no acepta la división de sus bases para tal fin. Por otra parte, los sindicatos patronales no pretenden negociar aisladamente con los *sindicatos de trabajadores* debido a que éstos no representan aisladamente la categoría involucrada.

En un sentido más amplio, "negociación es el proceso de búsqueda de la aceptación de ideas, propósitos o intereses, con la intención de alcanzar el mejor resultado posible, de modo que las partes implicadas terminen la *negociación* conscientes de que fueron escuchadas, de que tuvieron la oportunidad de presentar todas sus argumentaciones y de que la suma de las contribuciones individuales dará un total mayor que cualquiera de las partes".¹⁷ Esta definición incluye conceptos como proceso, consenso y sinergia. El *proceso de negociación* requiere de las habilidades para la toma de decisiones, la comunicación, la motivación, la administración de conflictos y la reunión. De este modo, la capacitación para saber *negociar* es un camino para consolidar las habilidades básicas de un administrador.



Nota interesante: Capacitación para la negociación

En Estados Unidos, Inglaterra y Francia, la capacitación para la *negociación* forma parte de los programas de capacitación gerencial desde 1950. En Brasil, con el inicio de la apertura política a finales de la década de 1970, la revitalización del *movimiento sindical* y la mayor participación de los empleados en el proceso de decisión, la *negociación* se empezó a tratar como una herramienta administrativa importante.

El proceso de negociación es muy semejante al proceso de toma de decisiones. En cierto sentido, cabe mencionar que la *negociación* no es mucho más que una toma de decisiones. Dentro de la concepción sistémica de la

17 JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, *Negociação: tecnologia de comportamento*, São Paulo, Cop Edit, 1984, p. 12.

organización, los procesos de toma de decisiones y de comunicación son básicos para la integración de las partes del sistema. La toma de decisiones y la *negociación* entrañan un diagnóstico de la situación presente, para poder formular objetivos, establecer opciones y criterios para la decisión, así como para planear, implementar y controlar la decisión tomada.¹⁸

La negociación es una situación en la cual las dos partes (sean individuos o grupos) tienen intereses que están en conflicto y tratan de llegar a un acuerdo sobre cómo se comportarán una con la otra. La *negociación* forma parte de la dinámica de las organizaciones, sea en el contexto de sus relaciones internas, sea en su relación con las organizaciones e instituciones externas en general. Se trata de una acción cada vez más necesaria para el desempeño de cualquier tipo de liderazgo.

La negociación sindical es un proceso conductor de la toma de decisiones sobre *convenios colectivos* que involucra a representantes de los trabajadores y de los empleadores. En esos acuerdos se confrontan los distintos puntos de vista, las expectativas, las reclamaciones y las exigencias, con el objeto de llegar, por consenso o por mecanismos de concesiones mutuas, a una solución conciliatoria.¹⁹



Nota interesante: En busca del consenso

Para llegar a crear un contrato colectivo de trabajo es preciso seguir un largo y exhaustivo proceso de *negociación colectiva*, el cual generalmente va precedido por un *movimiento sindical*, que es una movilización de los integrantes de un *sindicato* o de una *confederación de sindicatos* en torno a sus reivindicaciones. El *movimiento sindical* básicamente se lleva a cabo con reuniones, asambleas, propaganda en el nivel socioeconómico específico, reuniones de negociaciones entre las partes, manifestaciones, presiones y huelgas, de acuerdo con las estrategias escogidas y conforme al momento sociopolítico y económico del país.²⁰

Ciertos conceptos permiten mejorar las relaciones laborales:²¹

1. La organización debe definir claramente su política de recursos humanos y divulgarla entre sus empleados.

18 JUNQUEIRA, Luiz Augusto Costacurta, *op. cit.*, p. 14.

19 TOLEDO, Fúlvio de y B. MILIONI, *op. cit.*, p. 57.

20 *Idem*, p. 55.

21 HUMBERG, Mário Ernesto, "Um novo jeito de negociar com os sindicatos", *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 de octubre de 1968, p. 5.

2. La organización debe desarrollar sistemas y canales de comunicación bidireccionales adecuados para sentir y percibir las expectativas y las reivindicaciones de sus empleados, localizar las fuentes de problemas y de conflictos e identificar sus causas.
3. La organización debe mantener un diálogo permanente y abierto con los líderes sindicales.
4. La organización debe preparar y capacitar a todos los jefes, principalmente a los más próximos de los obreros (supervisión de primer nivel), para que puedan afrontar la nueva realidad sindical y la naciente democracia, porque la habilidad para negociar será fundamental.
5. La organización no debe tomar declaraciones y posturas "revolucionarias" de algunos líderes sindicales como representativas de una tendencia de los obreros, sino ventilarlas en una confrontación directa y en su debida oportunidad.
6. La organización debe entender que la época del paternalismo terminó y que debe ser sustituida por un trato respetuoso e igualitario, como presupone una sociedad democrática al conferir la misma representatividad al patrón y al empleado en las relaciones de trabajo.



Nota interesante: Los efectos de la democracia

Si la clase patronal se prepara adecuadamente para las relaciones laborales en una sociedad democrática, verá surgir simultáneamente dos efectos: el primero se remitirá al huelguismo actual (la huelga como tal, es decir, como un fin en sí mismo y no como un medio de presión para conquistar reivindicaciones) y el segundo a las huelgas que si llegaran a ocurrir deberán ser encaradas con normalidad, dentro de lo que cabe en situación de confrontación y conflicto de intereses, que es natural y hasta productiva, sólo si las partes son capaces de negociar adecuadamente.

POLÍTICAS DE RELACIONES LABORALES

El *subsistema de retención de los recursos humanos* también involucra las relaciones externas que la organización tiene con las entidades representativas de sus colaboradores; es decir, con los *sindicatos*. Estas relaciones se llaman *relaciones laborales* porque involucran cuestiones ligadas al trabajo del personal y porque son negociadas y acordadas con los *sindicatos*. En otras palabras, las *relaciones laborales* se basan en las políticas de la organización respecto a los *sindicatos*, tomados como representantes, por

lo menos en teoría, de los anhelos, las aspiraciones y las necesidades de los empleados. Las *relaciones laborales* son, en el fondo, la política de relaciones de la organización con sus propios miembros, a través de sindicatos. En la práctica, se trata de una especialidad política, pues el viejo conflicto entre *capital y trabajo* en una sociedad en transformación se puede resolver mediante una negociación política inteligente.

La política de las relaciones con los *sindicatos* refleja directamente la ideología, la cultura y los valores adoptados por la alta dirección de la organización y que, a su vez, está sujeta, entre otros factores ambientales, a la influencia de la etapa de desarrollo del *sindicalismo*, al régimen político del gobierno y a la situación coyuntural de la economía del país.

Las organizaciones pueden adoptar cuatro *políticas de relaciones laborales* distintas:²² la paternalista, la autocrática, la de reciprocidad y la participativa.

Política paternalista

Se caracteriza por la fácil y rápida aceptación de las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, incapacidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. A medida que los *sindicatos* consiguen satisfacer las necesidades o las reivindicaciones de sus bases, crean otras de interés colectivo o privativo de sus propios líderes, que presentan como si vinieran de las bases que representan. El sindicato se fortalece por medio de un esfuerzo positivo; es decir, a cada necesidad satisfecha surge otra mayor, con la expectativa de que será satisfecha. Cada concesión representa un costo adicional para la organización. La visión global de las necesidades y las aspiraciones de los empleados es sustituida por el casuismo y la inmediatez para resolver cada reivindicación a medida que surge. Esa postura de corto plazo para la solución de problemas debilita a la organización y provoca la inseguridad de los gerentes y supervisores de la línea del frente ante las constantes y variadas presiones sindicales.

Política autocrática

Se caracteriza por la postura rígida e impositiva de la organización, la cual actúa de forma arbitraria y legalista, al hacer sólo concesiones dentro de la ley o de acuerdo con sus propios intereses. Las reivindicaciones no siempre son atendidas, lo que provoca que surjan focos de

²² FALJONE, Ademar, *Princípios das negociações sindicais*, São Paulo, Tama, 1984, pp. 14-23.

indisciplina y grupos de oposición dentro del sindicato, ante los fracasos en las tentativas de negociación. Estos fracasos generan un refuerzo negativo respecto a la imagen de la organización y cierto grado de tensión en las relaciones entre la organización y sus miembros. La falta de diálogo perjudica a la gerencia y a la supervisión, que carecen de autoridad para atender las aspiraciones y necesidades de los subordinados, lo cual da por resultado el descontento, la insubordinación y la indisciplina del personal. Los supervisores quedan al servicio de sus superiores y se tornan más rígidos con sus subordinados. La *política autocrítica*, por su carácter unilateral e impositivo, no es sostenible durante un largo periodo y genera en el personal frustración y actitudes de rebeldía.

Política de reciprocidad

Se basa en la reciprocidad entre la organización y el sindicato. Las reivindicaciones son resueltas, directa y exclusivamente, entre la dirección de la organización y el sindicato, con una participación mínima de los trabajadores y los supervisores. El objetivo es constituir un acuerdo y atribuir al sindicato toda la responsabilidad de vigilar que las cláusulas pactadas no sean violadas por las partes. Este pacto no siempre cumple con las aspiraciones de los trabajadores y las demandas de los supervisores, lo que hace que los primeros queden sometidos a la presión del sindicato y los segundos a la presión de la dirección de la organización. En realidad, esta política no siempre se cumple, además de que no cuenta con el apoyo y compromiso de los trabajadores y supervisores, y genera la desconfianza de los trabajadores que dejan de creer en los dirigentes del sindicato y lo mismo ocurre con los supervisores en relación con los directivos de la organización.

Política participativa

Se caracteriza por considerar que las relaciones laborales involucran al sindicato y a los trabajadores por un lado, en tanto que a la organización, sus dirigentes y sus supervisores por el otro, lo que propicia una evaluación amplia y objetiva de cada reivindicación o situación por lo que se refiere a su viabilidad, naturaleza, oportunidad, validez y, sobre todo, a su integración e identificación con las demás políticas y objetivos de la organización. Se presupone que las soluciones serán negociadas y discutidas con datos concretos, objetivos y racionales, además de que no estarán basadas en opiniones personales. Esta política exige buenas relaciones con los empleados y un clima organizacional saludable, en el cual los gerentes y supervisores son asesorados por especialistas de *staff*, no sólo en asuntos tocantes a las relaciones laborales, sino

también en cuanto a la solución de problemas que implican las relaciones humanas en el trabajo.

La *política participativa* considera al empleado desde el punto de vista social, político y económico y no sólo como un simple factor de producción. El cumplimiento de los acuerdos y la solución de problemas, quejas y reclamaciones individuales de los empleados son delegados a los supervisores de primera línea. Los problemas que involucran a grupos o situaciones más amplias, la interpretación de la ley o las condiciones del contrato colectivo son tratados con la gerencia y con la participación de especialistas en *relaciones laborales*, con el objeto de que la solución no sienta un precedente de usos y costumbres para la solución de problemas futuros. Una vez encontrada la solución, su aplicación es delegada al supervisor directo. Los problemas generales que involucran a todos los empleados son resueltos por la dirección de la organización y el sindicato. La *política participativa* deposita en el sindicato la corresponsabilidad de mantener un ambiente de armonía en las relaciones laborales y de vigilar el cumplimiento de los acuerdos colectivos. Se trata de una política que se basa en el consenso de las partes y es estrictamente preventiva, pero no correctiva ya que se anticipa a los problemas o, cuando menos, los trata en la medida de que son controlables. Al privilegiar las negociaciones como medio para llegar a un acuerdo, compromiso o contrato colectivo, se refuerza y legitima la autoridad de la gerencia y de los supervisores de la organización, al mismo tiempo que se le da prestigio al *sindicato*.



Nota interesante: Relaciones laborales

Uno de los mayores desafíos que enfrenta actualmente el área de ARH, producto de la apertura política del país y del creciente desarrollo del sindicalismo, es que debe convivir con la evolución sindical, por un lado, y la naciente participación de los trabajadores, por el otro; además, debe propiciar que todos los niveles administrativos de la organización estén conscientes de la nueva realidad laboral y la creciente participación de la clase trabajadora en movimientos reivindicatorios. Así, es evidente que se debe preparar a las empresas y a todos los niveles de la administración para que adopten una postura democrática, fundada en una política participativa de *relaciones laborales*.

El segundo desafío que afronta el área de ARH es la necesidad de conquistar espacio en la organización para poder actuar en un *nivel estratégico* y *táctico*. Para ello requiere gozar de mayor credibilidad ante la alta gerencia y los demás niveles de la organización y también necesita tener mayor autonomía y poder de decisión.

El sindicalismo

En la historia de las relaciones entre las organizaciones y sus miembros, los sindicatos no son cosa reciente. Sus orígenes se remontan al surgimiento del sistema capitalista que se desarrolló a partir del siglo XVIII, con la Revolución Industrial en Inglaterra. Los sindicatos surgieron cuando los empleadores empezaron a quedar oprimidos entre los trabajadores y los consumidores; es decir, cuando se desarrolló el sistema de remuneración. Este sistema fue resultado del aumento de la población local (urbanización) y de la expansión de los mercados internos. La presión de la competencia de precios entre los productores de bienes o servicios ejerció presión en los salarios, y los trabajadores buscaron protección mutua contra tales presiones. Los *sindicatos* no surgieron dentro de las fábricas, sino en pequeños establecimientos como zapaterías, alfarerías, constructoras, etc., cuando esos negocios empezaron a producir para mercados mayores y para la demanda futura. Desde antes de 1800, varios grupos de trabajadores comenzaron a organizarse para luchar contra las condiciones laborales inhumanas. Una serie de persecuciones legales obstaculizó el desarrollo inicial de estas organizaciones, eran vistos los *sindicatos* como conspiraciones criminales según las leyes inglesas. Los empleadores procuraban luchar, a toda costa, contra estas organizaciones subversivas. Los *sindicatos* consiguieron afiliar miembros, sobre todo en tiempos de aumento de precios, y hacer presión para que se elevaran sus salarios para poder vivir. El movimiento sindical, a pesar de que tuvo decrementos temporales, experimentó un avance constante y sólido, incluso en tiempos de depresión económica.

Nota interesante: La nueva cara del sindicalismo

El *sindicalismo* evolucionó, dejó de ser una reacción ante las precarias condiciones laborales, para convertirse en una representación sólida y legítima de los derechos y las expectativas de las clases trabajadoras. Hoy en día, el *sindicalismo* representa un proceso para la reivindicación de mejores salarios y condiciones de trabajo, más que eso, representa una fuerza política que forma parte de la natural lucha por el poder en un régimen democrático.

Al hablar de la historia del movimiento sindical, Gramsci²³ subraya que los *sindicatos* constituyen una clase de organización proletaria específica del periodo de la historia dominado por el capital. En cierto sentido, el

23 GRAMSCI, Antonio, *Escritos Políticos*, Lisboa, Seara Nova, 1977, vol. II, pp. 41-44.

sindicato es parte integrante de la sociedad capitalista y su función es inherente al régimen de propiedad privada. Añade que la naturaleza esencial del *sindicato* es de competencia y que no es comunista. El *sindicato* no puede ser instrumento de renovación radical de la sociedad; es decir, puede ofrecer al proletariado la posibilidad de ser burócratas experimentados y técnicos especialistas en cuestiones de trabajo, pero no puede ser la base del poder proletario. Su razón de ser está en el trabajo, en la producción industrial y no en la división de clases. Para Gramsci, el *sindicalismo* no es un medio para la revolución, sino simplemente una forma de la sociedad capitalista que organiza a los obreros no como productores, sino como asalariados, es decir, como criaturas del régimen capitalista de propiedad privada y como vendedores del producto del trabajo. El sindicalismo une a los obreros de acuerdo con la forma que les imprime el régimen capitalista, el régimen del individualismo económico.

Nota interesante: Los sindicatos

Como organización, el *sindicato* es una agrupación o asociación que busca defender los intereses comunes de sus miembros. Existen sindicatos de empleados o de trabajadores y sindicatos patronales o de empleadores. En el ámbito estatal, los sindicatos se agrupan en *federaciones*, las cuales son instituciones que congregan a sindicatos representativos del mismo ramo de actividad (sean empleados o empleadores) en número mínimo de cinco de ellos. Las federaciones son asociaciones sindicales, que tienen un grado superior y que normalmente se agrupan en *confederaciones*, las cuales son asociaciones sindicales de ámbito nacional, que tienen un grado superior y que congregan un mínimo de tres federaciones de sindicatos de empleados o de empleadores; por ejemplo, la *Confederação Nacional da Indústria (CNI)* o la *Confederação Nacional de Trabalhadores na Indústria (CNTI)* de Brasil.

MEDIOS PARA LA ACCIÓN SINDICAL

A efecto de conquistar las reivindicaciones de sus bases, el *sindicato* de empleados puede utilizar varios medios de acción para presionar a las organizaciones; por ejemplo, la huelga, los grupos de activistas en favor de un movimiento y otras formas ilícitas de presión sindical.

La huelga

Una huelga es el derecho que tiene toda persona a abstenerse de trabajar como medio para presionar al empleador y conseguir una reivindicación de interés general. La

huelga es la paralización colectiva del trabajo, y que necesariamente debe ser un acto colectivo, que se produce a voluntad y que persigue un objetivo predeterminado, el cual se manifiesta en el exterior con la suspensión colectiva, durante un plazo de tiempo predeterminado o no, del trabajo prestado al empleador.²⁴ Así, una *huelga* suspende el contrato laboral, afecta sólo las relaciones de trabajo remunerado, implica la interrupción del salario y requiere de una deliberación previa. En general, la *huelga* representa una ruptura de las relaciones entre capital y trabajo, ocasionada por un conflicto de intereses entre patrones y empleados. Es la antítesis de una salida *política de recursos humanos*.

Nota interesante: La huelga

En francés llamada *greve*, debe su nombre a una plaza de París donde se reunían los trabajadores que no estaban de acuerdo con las condiciones de trabajo que enfrentaban en las fábricas a principios del siglo XIX. El nombre de la plaza pasó a significar una situación en la cual los empleados de una organización paralizan colectivamente el trabajo, de forma general o parcial, o que disminuyen intencionalmente el ritmo normal de su labor, con el propósito de conseguir que se modifiquen sus condiciones laborales. Si los trabajadores de alguna organización faltaran al trabajo para asistir a un partido de fútbol no habría una *huelga*, sino una falta colectiva al trabajo, precisamente porque no buscan alterar sus condiciones laborales, sino entretenerse durante cierto tiempo.²⁵ Una huelga significa una suspensión temporal, colectiva y pacífica del trabajo como forma para conquistar cierta reivindicación laboral, la cual suele ser determinada por el sindicato de los trabajadores o por los propios trabajadores.

La huelga puede surgir por consideraciones objetivas, subjetivas o políticas, a saber:

- a) *Desde el punto de vista objetivo*, cuando una clase o grupo de trabajadores recurre a la *huelga* para reforzar la reivindicación de mejores condiciones laborales, salarios o prestaciones, mejores condiciones para los ascensos, el avance, la seguridad y la estabilidad, mejores relaciones con los jefes, etcétera.
- b) *Desde el punto de vista subjetivo*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la huelga porque se siente perjudicada por alguna decisión o acción de la empresa.

- c) *Desde el punto de vista político*, cuando un grupo de trabajadores recurre a la *huelga* en busca de mayor espacio de participación o de ejercicio de poder, sea dentro o fuera de la organización. En este sentido, los empleados y sus líderes descubren que mediante el ejercicio del poder político pueden obtener mejores condiciones para alcanzar sus objetivos.

Nota interesante: Condiciones para una huelga

Existen condiciones que predisponen para la aplicación del procedimiento de huelga:

1. La violación de alguna ley.
2. La violación de alguna cláusula del contrato colectivo o individual de trabajo.
3. Violación de alguna regla de la organización.
4. Cambio en las condiciones de trabajo o en las prácticas regulares de la organización.
5. Violación de las normas de higiene o de seguridad en el trabajo.

En los países civilizados, la *huelga* es el último recurso de presión y el argumento final del conflicto colectivo de trabajo. La *huelga* es, incluso más que el salario, un rasgo distintivo y fundamental entre el trabajo libre y el trabajo servil. La adhesión a una *huelga* no siempre es general y, de ahí, que surjan los grupos de activistas en favor de un movimiento como forma de presión para que los colegas se sumen a la huelga.

Nota interesante: El arbitraje

El arbitraje es un procedimiento por medio del cual las partes someten su disputa a un tercero imparcial para su resolución. El árbitro actúa básicamente como un juez y un jurado. En general, las dos partes implicadas deben acordar la elección del árbitro y aceptar su decisión.

Una *huelga* significa que los trabajadores paralizan las actividades, parcial o totalmente, como medio de presión para *negociar* sus intereses o para alcanzar sus objetivos. El término movimiento de huelga es muy amplio y se utiliza para incluir las fases de la *preparación y el estallamiento de la huelga*, así como la extensión de las actividades para reivindicar los derechos, las condiciones y las conquistas de la clase trabajadora. El *movimiento de huelga* comprende las articulaciones políticas, las asambleas generales, la distribución de panfletos, comunicados, manifiestos, la movilización del segmento obrero implicado y la atracción de fuerzas de apoyo derivadas de todos los

²⁴ FALJONE, Ademar, *op. cit.*, pp. 33-34.

²⁵ MARTINS, Itaboraí, "Na greve, como na guerra", *O Estado de S. Paulo*, 6 de agosto de 1985, São Paulo.

estratos de la sociedad. Estas actividades van seguidas del estallamiento de la *huelga* propiamente dicha.²⁶

Nota interesante: Derecho a huelga

El derecho a *huelga* es materia pacífica en el orden jurídico contemporáneo nacional e internacional.²⁷ Ya en 1776 en su libro *El origen de la riqueza de las naciones*, Adam Smith, el creador de la escuela de la economía clásica, aseguraba que en tanto que el patrón por sí mismo constituye una alianza económica, los obreros se fragmentan en infinidad de lugares de trabajo. Así, los derechos económicos y sociales están destinados a corregir las desigualdades económicas y sociales que sufre un grupo de trabajadores. Desde luego que la huelga es un correctivo del desequilibrio entre un grupo de trabajadores subordinados y de los jefes de la empresa, los cuales están dotados de un poder casi soberano en materia económica.

De este modo, el derecho a *huelga* se presenta como un derecho económico y social.²⁸ La *huelga* constituye un medio y no un fin en sí mismo; es un medio de defensa y de presión, y que no puede ser otra cosa.²⁹

Grupos de activistas en favor de un movimiento

Son grupos de huelguistas que tratan de allegarse a sus colegas e impedir que los empleados que desean trabajar entren, incluso coaccionan a aquellos que no se han adherido a la huelga. El Código Penal prohíbe los grupos de activistas en favor de un movimiento porque propician actos de coacción y de intimidación que restringen la libertad individual de quienes no están de acuerdo con la huelga. Los grupos de activistas en favor de un movimiento pueden ser:

1. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en la entrada de la empresa*, para impedir el ingreso al trabajo;
2. Grupos de activistas en favor de un movimiento *en puntos estratégicos* por donde deben pasar los empleados, a efecto de impedir que ingresen al trabajo.

26 TOLEDO, Fúlvio de y B. MILIONI, *Diccionario de recursos humanos*, São Paulo, Atlas, 1986, p. 55.

27 MORALES FILHO, Evaristo de, "Dereito de greve", *Revista LTr*, São Paulo, julio de 1986, vol. 50, núm. 7, p. 780.

28 SIMI, V, *Il Diritto di Sciopero*, Milán, 1956, p. 83.

29 MACHADO FILHO, Sebastián, "Sindicato, política e direito", *Revista LTr*, São Paulo, mayo de 1986, vol. 50, núm. 5, p. 543.

Formas ilícitas de presión sindical

Los movimientos laborales reivindicatorios se pueden manifestar en acciones indebidamente llamadas *huelga*, que constituyen formas ilegales de presión sindical, por no apoyarse en la deliberación del grupo con jerarquía de los trabajadores y por no tener el antecedente de *negociaciones* previas o malogradas. Dentro de las formas ilícitas de presión sindical por parte de los trabajadores, podemos señalar.

1. *Huelga simbólica*: es una paralización colectiva de corta duración y sin que se abandone el centro de trabajo. Es una *huelga* demostrativa, con una interrupción del trabajo durante el horario normal de actividades, pero el personal permanece en sus puestos de trabajo. Es un medio de presión utilizado por grupos pequeños y restringidos de empleados.
2. *Huelga de advertencia*: es la paralización que pretende afirmar la importancia de la reivindicación, la disposición de la jerarquía de trabajadores a declararse en *huelga* o el grado de movilización de ese mismo grupo. Es una interrupción súbita del trabajo durante un lapso breve de tiempo, generalmente poco, antes del término de la jornada e involucra a todo el personal, el cual abandona el centro de trabajo. Es una forma de presión ilícita, pues representa una violación a las normas contractuales, de acuerdo con las formas que se habían convenido, asimismo un incumplimiento del trabajo. Cuando se repite, aumenta enormemente el poder de presión de los obreros.
3. *Paro por esmero*: también llamado *operación estándar*, pues el trabajo es desempeñado estrictamente de acuerdo con los reglamentos internos, pero distorsiona la relación laboral porque se cumple el contrato de trabajo con tanta minuciosidad que impide la marcha regular de la producción, lo que ocasiona trastornos e inconvenientes a la organización. También es una forma de presión ilícita por su evidente mala fe. Para el empleado, tiene la ventaja de que conserva la vigencia del contrato de trabajo y, por lo tanto, continúa la percepción normal de su salario. El trabajo no se interrumpe ni paraliza, porque las tareas son desempeñadas, si bien con tropiezos, sin que se abandone el centro de trabajo. Lo suelen aplicar empleados calificados y su práctica exige el conocimiento de los reglamentos de la organización, gran cohesión de grupo y disciplina personal.
4. *Tortuguismo*: también llamado *huelga blanca*, porque el trabajo es desarrollado lentamente o en condicio-

nes técnicas que no son adecuadas. El *tortuguismo* disminuye el volumen de trabajo producido o de la calidad de la producción.

5. *Paros relámpago*: son una interrupción colectiva, rápida e intempestiva, en uno o varios sectores de la misma organización o en organizaciones diferentes. Los *paros relámpago* también son llamados *operación toro bravo* cuando su estallido se presenta en muchos sectores de una o de varias organizaciones sin previo aviso, esto impide que las organizaciones tomen previsiones y se dificulten las medidas para neutralizarlos.
6. *Faltas o retrasos del personal en sectores vitales*: muchas veces, los empleados que trabajan en áreas vitales para el funcionamiento de la organización faltan al trabajo o llegan tarde intencionalmente, por lo que crean problemas serios para la normalidad de las operaciones.
7. *Paralización de proveedores vitales*: es un intento por perjudicar a una organización al paralizar a las organizaciones satélites que suministran materia prima o servicios indispensables para su funcionamiento. Así, las organizaciones intermediarias o proveedoras son las consideradas para perjudicar a determinada organización terminal.
8. *Proscripción de horas extras*: cuando el personal se niega a trabajar horas extras si lo solicita la organización.
9. *Ocupación del centro de trabajo*: se trata de una forma agresiva de presión sindical. El personal ocupa el centro de trabajo y no lo desocupa durante cierto periodo que, en casos extremos, puede ser de muchos días. La ocupación puede ir acompañada de efectos propagandísticos, como utilización de tiendas de campaña dentro de la fábrica, asambleas internas, empleo de carteles y bandas, guardias, etc. La ocupación del establecimiento tiene por objeto impedir enteramente la producción cuando la organización piensa en admitir a nuevos empleados o en desarrollar el trabajo con los empleados que no se han adherido al movimiento. Es una agresión contra la libertad de trabajo y contra la propiedad privada y, al mismo tiempo, un ilícito civil y un ilícito penal.
10. *Sabotaje*: se trata de emplear medios violentos y ocultos que buscan destruir bienes materiales o dañar máquinas, instalaciones, bienes de la organización, productos o servicios, materias primas, etc. Es un atentado contra la propiedad y, por lo tanto, un acto ilícito.



Nota interesante: Mediación

En el caso de la mediación, un tercero neutral interviene en la disputa cuando las negociaciones se atorán en un punto muerto. El mediador funciona como facilitador. El objeto de la mediación es convencer a las partes de que prosigan con la negociación y que lleguen a un acuerdo. El mediador no tiene poder para obligar a un acuerdo, pero puede ayudar a buscar soluciones. La mediación depende del trato, la diplomacia, la paciencia y la perseverancia del mediador. Los pasos de la mediación son muy variados y están en función del desarrollo de las negociaciones.

MEDIOS PARA LA ACCIÓN PATRONAL

Si los trabajadores, por un lado, utilizan medios de acción sindical para hacer valer sus reivindicaciones, en tanto que por el otro las organizaciones también pueden utilizar ciertos medios de presión contra los trabajadores, como el cierre temporal o la lista negra.

Cierre temporal (*lockout*) o huelga patronal

Se trata de un paro patronal, es decir, del cierre temporal de la empresa determinado por sus dirigentes o por el sindicato patronal, como medio de presión en las negociaciones sindicales con sus empleados. En general, la decisión de la empresa es dejar a los empleados fuera del centro de trabajo para operar con el personal administrativo o con personal temporal. Este cierre provoca problemas no sólo para los empleados que dejan de trabajar y de percibir su remuneración, sino también para la propia comunidad que deja de recibir productos o servicios. Esto puede influir para que la opinión pública sea favorable a la organización.



Nota interesante: Cierre temporal

Con un cierre temporal (*lockout*), los empleadores se defienden contra formas ilegales o atípicas de *huelga* y otros medios ilícitos de presión ejercidos por los trabajadores, con el objeto de obligarles a ceder en ciertas reivindicaciones exageradas. El paro patronal no significa el despido de los empleados, sino una suspensión temporal de la relación laboral. El *cierre temporal* puede ser ofensivo o defensivo, pero siempre es un acto unilateral del empleador o del sindicato patronal. El cierre debe ser producto de la legítima defensa de la organi-

zación con el propósito de evitar daños o males que se podrían presentar, si la empresa continuara funcionando o si las pretensiones laborales de los empleados hacen que sea imposible que la organización continúe con sus operaciones, una vez agotadas las alternativas de negociación y de conciliación.

Lista negra

La *lista negra* es una relación de trabajadores despedidos por sus acciones sindicales (activismo sindical), la cual es distribuida a todas las empresas afiliadas a determinado sindicato patronal, con el propósito de que éstas se defiendan negando la admisión a esas personas. La *lista negra* es un medio ilícito de coacción, porque los empresarios inscriben a los candidatos indeseables des-

de el punto de vista patronal, así impiden que obtengan empleo y que se ganen la vida.

MEDIOS DE ACCIÓN	
SINDICAL	PATRONAL
Huelga Formas ilícitas de presión sindical: Huelga simbólica Huelga de advertencia Paro por esmero Tortuguismo Paralización relámpago Falta o retrasos Paralización de los proveedores Prohibición de horas extras	Cierre temporal (<i>lockout</i>) Lista negra

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

Orden en las iniciativas de Alcántara

Marcia Chávez quería un tipo de colaboración que permitiese ganar a todos, con un programa de relaciones con los empleados, que fuera realmente par-

ticipativo y no conflictivo. ¿Qué ideas le daría usted a Marcia?

REPRESENTACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA ORGANIZACIÓN

El mundo del trabajo ha pasado por grandes cambios. Con el surgimiento de las grandes organizaciones, de la *democracia económica* y de la *democracia industrial*, la participación de los trabajadores en las decisiones de la organización es uno de los temas más controvertidos y debatidos. El desarrollo tecnológico de las organizaciones, al trascender los límites del mercado local, colocó a los dueños del capital (los capitalistas) lejos de los asuntos productivos y éstos le fueron confiados a un cuerpo de administradores y técnicos especializados. Así, el capitalista (sea empresario o accionista) empezó a perder el control directo de la producción. El progreso económico y tecnológico provocó que no se pudiera dirigir la producción sin el consentimiento de los trabajadores, más aún cuando poseen cierto grado de educación y cultura, que empiezan a presionar para conquistar modificaciones que lleven a una democracia en el interior de las empresas. Si bien en los países socialistas el Estado toma las decisiones económicas, por encima de las empresas, en los países capitalistas han

surgido *modelos de representación* de los trabajadores en las decisiones empresariales.

Nota interesante: Democracia industrial

La *democracia industrial* es un modelo que surgió en Europa para evitar que la economía se impulsara exclusivamente por instrucciones de los directivos de las organizaciones y para permitir la inclusión de la voluntad de todas las partes interesadas, especialmente la de los trabajadores.

Con la democracia industrial surgieron los *modelos de representación* de los trabajadores en la administración de las empresas, los cuales pueden ser clasificados en dos tipos: la *representación directa o antisindical* y la *representación sindical*.³⁰

³⁰ BARROS, Cássio Mesquita, "Representação dos trabalhadores na empresa", *Revista LTr*, São Paulo, noviembre de 1995, vol. 49, núm. 11, pp. 1298-1300.

1. *Representación directa o antisindical*: es aquella que implica esquemas internos, como *consejos de fábrica* y *comités de empresa*, que tienen facultades que varían desde la simple información hasta la participación efectiva en las decisiones de la empresa. Los tipos principales de *representación directa o antisindical* son:

a) *Consejos de fábrica o comités de empresa*: son grupos de empleados elegidos por votación de los demás colegas, con atribuciones que van desde la información y la opinión hasta la participación en las decisiones de la empresa. Los *consejos de fábrica* (en el caso de industrias) y los *comités de empresa* (en el caso de organizaciones terciarias) tienen miembros electos para periodos de uno o dos años por voto directo de los empleados.

Según la doctrina francesa, los *consejos de fábrica* y los *comités de empresa* tienen por objeto asegurar la expresión colectiva de los asalariados, que permite la protección permanente de sus intereses, en las decisiones relacionadas con la administración y la evolución económico-financiera de la empresa, con la organización del trabajo y las técnicas de producción.³¹

b) *Cogestión o gestión compartida*: es un término controvertido que no sólo puede significar un estilo organizacional que permite una fuerte participación de los trabajadores en su planteamiento y control, sino también puede representar un estilo organizacional en el cual los empleados y los obreros asumen una posición formal en la dirección de la empresa. Es lo que ocurría en la antes Alemania Occidental, donde las empresas que tienen más de 2 000 empleados son dirigidas conjuntamente por administradores y por representantes de los trabajadores, en *consejos administrativos* que incluyen una cantidad paritaria de ellos. En estos consejos, los accionistas y los empleados tienen igual representación. El *consejo administrativo* elige al presidente y al vicepresidente por mayoría de dos tercios. Si no se alcanzara dicha mayoría, los accionistas tienen el derecho de elegir al presidente de la empresa, mientras que el vicepresidente será elegido por los empleados.

c) *Autogestión o autoadministración*: también es un término controvertido, pues para unos significa que la administración de la organización es-

tá a cargo de sus miembros o empleados y para otros se refiere a un modelo de comportamiento democrático participativo, el cual representa una distribución muy amplia del poder en las organizaciones, o sea, la total simetría en el ejercicio del poder. Es raro encontrar ejemplos de *autogestión*, pero los ejemplos más claros ocurren en Croacia, donde el *consejo de administración* es electo por los empleados y rinde cuentas a los trabajadores y no a los accionistas.

2. *Representación sindical en la empresa*: si bien los *modelos de representación directa* operan internamente, los *modelos de representación sindical* implican la participación de sindicatos que están fuera de los muros de la organización. Además de significar la participación de un tercero (la empresa, los empleados y el sindicato) esta participación procede del exterior y suele ser conflictiva, pues no proviene de organismos internos de representación de los trabajadores de la empresa, sino que se deriva de la actuación externa de los sindicatos. La consagración del sindicalismo libre como forma de equilibrio de la sociedad económica capitalista produjo una intensa acción sindical, lo que dio como resultado acuerdos colectivos independientes de la legislación estatal y el establecimiento de la representación sindical dentro de los muros de la empresa. Así, en las empresas donde los sindicatos cuentan con fuerza de persuasión y con un número razonable de afiliados existen comisiones de fábrica, con sistemas de información por medio de carteles o de la distribución regular de impresos, así como con un sistema de control por medio del cual el sindicato evalúa y vigila el desempeño de la empresa en el terreno de las políticas de admisión y despido de personal, de los criterios para la remuneración y la disciplina y, sobre todo, del cumplimiento de las cláusulas de los acuerdos colectivos.

RESUMEN

Las *relaciones laborales* son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las *políticas de relaciones laborales* pueden ser de cuño *paternalista*, *autocrático*, *de reciprocidad* o *participativo*, ello implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización. La etapa del *sindicalismo* influye en las *relaciones laborales*. Existen medios de acción sindical que son legítimos y legales, como la *huelga*, así como medios ilícitos de pre-

31 *Révue Droit Social*, junio de 1985, núm. 6, p. 395.

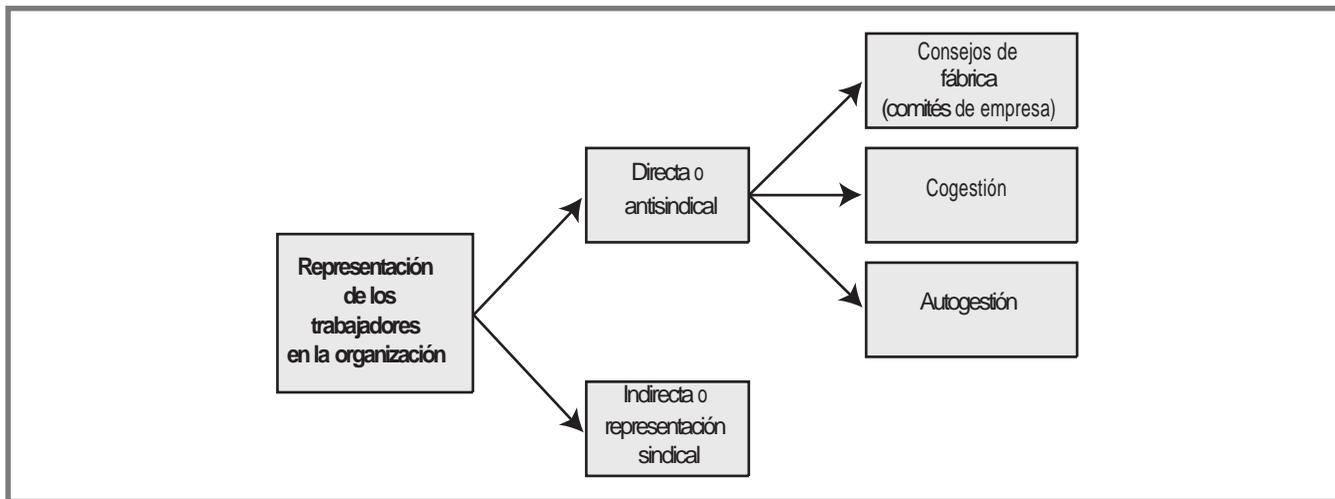


Figura 13.7 Medios de representación de los trabajadores en la organización.

CASO

Spring Carrier Gaúcha³²

Algunas fábricas de Brasil deslumbran al visitante. El punto de coincidencia no es la perfección de los procesos, la reducción de costos, los récords de productividad ni el incremento de la rentabilidad, aun cuando éstos sean los objetivos que persigan y, muchas veces, alcancen. Lo que deslumbra es el hecho de que, en varios aspectos, están adelantadas a su tiempo. Se trata de proyectos visionarios, con todas las oportunidades y riesgos que esto conlleva.

Inaugurada hace más de 30 años, la unidad gaúcha de Spring Carrier, líder en sistemas de aire acondicionado, podría ser una especie de museo de la obsolescencia. Todo en ella parece llevar al pasado: los obreros con sus overoles azules, la maquinaria pesada, la grasa. Sin embargo, nada de eso impide que la fábrica, instalada en Canoas, en Porto Alegre, sea un modelo de modernidad para la compañía estadounidense Carrier, presente en más de 100 países, tiene 40 000 trabajadores y facturó 10 000 millones de dólares en 2000. Sus proyectos para el uso racional de la energía y el agua siguen los preceptos del crecimiento sustentable, una de las grandes tendencias de este siglo. Su estrategia en la utilización de la *web* es uno de los orgullos de Jonatham Ayers, el estadounidense presidente mundial de Carrier.

Desde hace tiempo, Spring Carrier se ocupa enteramente de la formación educacional de los 1 400 trabajadores de la fábrica de Canoas. Hoy, 35% de

ellos estudia. Entre los obreros encontramos estudiantes de ingeniería, mecánica, filosofía y administración. Aquellos que se titulan de licenciados reciben un lote de acciones de la compañía. El presidente de Carrier para Latinoamérica dice que no pueden ofrecer empleo para toda la vida, pero que sí pueden ofrecer condiciones para que sus trabajadores obtengan un título profesional y sean personas más preparadas. Cuando una persona estudia, no importa qué, significa que quiere avanzar y ello se refleja en su potencial. Por lo cual la empresa debe motivarla.

Después de la entrada que lleva a la línea de montaje de los equipos de aire acondicionado hay un espacio con muros de vidrio: la Sala de Guerra. En ella, los obreros, los gerentes, los ingenieros y los estrategas discuten casi todos los días diversas cuestiones sobre la calidad y la productividad. También hay una especie de tótem multimedia, por medio del cual todo trabajador puede tener acceso a datos relativos al desempeño de Spring. En un año, los equipos de la fábrica de Canoas desarrollaron más de mil proyectos para mejorar la calidad de los procesos, los cuales están respaldados por toda la organización como ejemplo de mejores prácticas. La subsidiaria brasileña es responsable del 15% de las patentes registradas por el grupo en el mundo. El espíritu comunitario muchas veces se manifiesta en pequeñas actitudes. Todos los años, los trabajadores

³² VASSALLO, Cláudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, Núm. 734, 21 de febrero de 2001, pp. 35-54.

suspenden la producción un día entero para discutir aspectos relacionados con la calidad. Uno de los gerentes de la fábrica explica que nadie está obligado a asistir y que las personas podrían aprovechar el día para quedarse con sus hijos o ir de compras, pero ese día se ha convertido en un día de fiesta en la empresa y todo el mundo pone gran interés por estar ahí.

Hace un año, la línea de montaje presentaba una paradoja para la empresa que es líder mundial en equipos de aire acondicionado. Los trabajadores laboraban ocho horas al día en un ambiente oscuro, callado, insoportablemente caliente en verano y frío en invierno. Hoy, durante el turno de día, la iluminación de la línea es de luz natural, gracias a la instalación de un techo de policarbonato. Las luminarias eléctricas son inteligentes. Siempre hay luz natural en cantidad suficiente, la artificial se apaga automáticamente. Un sistema de drenaje garantiza el aprovechamiento del agua pluvial. La refrigeración de la fábrica funciona con energía solar. En el proyecto se han invertido cerca de 15 millones de dólares y la empresa debe recu-

perar este dinero en un plazo de tres años. Tan sólo con los cambios de iluminación, la productividad de los trabajadores aumentó 15% y los costos de energía bajaron medio millón de dólares al año. La fábrica del futuro no tiene que ser como una de película de ciencia ficción. Las grandes innovaciones muchas veces están en las cosas más simples y son válidas para todos los lugares del mundo.

Desde el fordismo y el nacimiento de la línea de montaje en serie, el surgimiento de los programas de calidad y productividad, el avance de las técnicas japonesas, pasando por la digitalización de la producción y por el surgimiento de la sociedad del conocimiento, han sucedido muchos acontecimientos. Pocas fábricas sobrevivirán después de la ruptura del modelo de producción en masa y las transformaciones que traerá el futuro. Es necesario estar preparado desde ahora. Peter Drucker dice que los cambios serán profundos y duraderos. Nosotros apenas estamos empezando a entender lo que todo esto significa.

sión, como la huelga simbólica, la huelga de advertencia, el paro por esmero, el tortugismo, los paros relámpago, etc. En contraparte, existen medios de presión patronal, como el cierre temporal (*lockout*) y la lista negra.

La *representación de los trabajadores* en la organización puede ser *directa* (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o *sindical*, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos. Los *conflictos* entre las personas y las organizaciones son generados por las *condiciones antecedentes* (como la diferenciación de actividades, los recursos compartidos y la interdependencia) que, cuando se suman a las condiciones desencadenantes (como la percepción de incompatibilidad de objetivos y de posibilidad de una interferencia) producen el *comportamiento de conflicto*, que exige una *resolución* a fin de *evitar secuelas*. El conflicto puede tener resultados constructivos o destructivos. Los *conflictos laborales* son aquellos que implican a las organizaciones y a los sindicatos que representan a sus empleados. Los *contratos colectivos* o *acuerdos laborales colectivos*, establecidos en las *negociaciones colectivas*, sirven para resolverlos.

CONCEPTOS CLAVE

Acuerdos colectivos

Administración de conflictos

Administración participativa

Arbitraje

Cierre temporal (*lockout*)

Conflicto

Conflicto laboral

Contrato colectivo

Democracia industrial

Formas ilícitas de presión sindical

Grupos de activistas en favor de un movimiento

Huelga

Lista negra

Mediación

Medios de acción patronal

Medios ilícitos de presión

Negociación

Negociación colectiva

Política de relaciones laborales

Política participativa

Representación de los trabajadores

Sindicalismo

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique la política de las relaciones con los empleados.
2. Defina los movimientos de personal dentro de la organización.
3. Explique las políticas de despidos.
4. Explique la disciplina y las medidas disciplinarias.
5. Defina qué quiere decir una política de relaciones laborales.
6. ¿Cuáles son los cuatro tipos diferentes de políticas de relaciones laborales?
7. Explique la política paternalista.
8. Explique la política autocrática.
9. Explique la política de reciprocidad.
10. Explique la política participativa.
11. ¿Cómo surgió el sindicalismo?
12. ¿Cuáles son los medios de acción sindical?
13. Defina qué es una huelga.
14. ¿Cuáles son los factores objetivos, subjetivos y políticos de una huelga?
15. Explique qué es un grupo de activistas en favor de un movimiento.
16. Comente el derecho a huelga.
17. ¿Cuáles son las formas ilícitas de presión sindical?
18. Explique qué es una huelga simbólica y una huelga de advertencia.
19. ¿Qué es un paro por esmero y qué es el tortugismo?
20. ¿Cuáles son los medios de acción patronal?
21. Explique qué es un cierre temporal y una lista negra.
22. Defina la representación de los trabajadores en la organización.
23. ¿Qué es la representación directa o antisindical? Explique los medios.
24. ¿Qué es la representación sindical en la empresa?
25. ¿Cuáles son los esquemas de la administración participativa?

26. Defina conflicto y las condiciones que predisponen a que ocurra.
27. ¿Cuáles son las condiciones que desencadenan un conflicto y cuáles son sus posibles resultados?
28. Explique la administración del conflicto.
29. Explique el contrato colectivo y la negociación colectiva.

EJERCICIO

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) se desenvuelve positivamente. Se percibe su crecimiento en años recientes y ha proporcionado un importante aumento de ingresos al personal, oportunidades para el crecimiento profesional de todos los empleados y un ritmo pujante de trabajo. Con el volumen de producción en expansión y las exitosas ventas que exigen plazos cortos de entrega de los productos, la fábrica trabaja a todo vapor y exige horas extras y la dedicación plena de todos. El problema de Mesarisa no está en vender, sino en producir. De ahí, la fuerte presión que el área comercial impone al área de producción, con ello, la vulnerabilidad de la empresa en relación con las reivindicaciones laborales, algunas veces sensatas, como el aumento del salario real o el aumento de la prima por horas extras y la reducción de la jornada semanal de trabajo a 40 horas. Otras reivindicaciones simplemente absurdas, como la comisión de fábrica para permitir la participación de los trabajadores en las decisiones que los afectan directamente, la participación directa del sindicato de los trabajadores en las elecciones de la Comisión interna de prevención de accidentes, la limitación del número de horas extras por mes, la prohibición de la empresa para contratar a personal temporal y el aviso previo de 60 días para un despido. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos, pensaba que esas reivindicaciones se debían a una situación conflictiva dentro de la empresa, la cual era necesario ubicar, detectar, diagnosticar y resolver antes de que fuera demasiado tarde; es decir, debía ser administrada por la propia empresa antes de que el sindicato se enfocara a su resolución. Alberto tenía que actuar enseguida y sin tardanza. ¿Pero cómo abordar el problema? ¿Cómo involucrar a los directores de la empresa? ¿Cómo elaborar un diagnóstico y un plan de acción? En el fondo, Alberto Oliveira sabía que el mecanismo de resolución del problema estaba dentro de su empresa y que debía manejarse enseguida para evitar que el sindicato interviniera de forma inconveniente.

Parte VI



Subsistema de desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

En las organizaciones, las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su increíble potencial de

desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo.

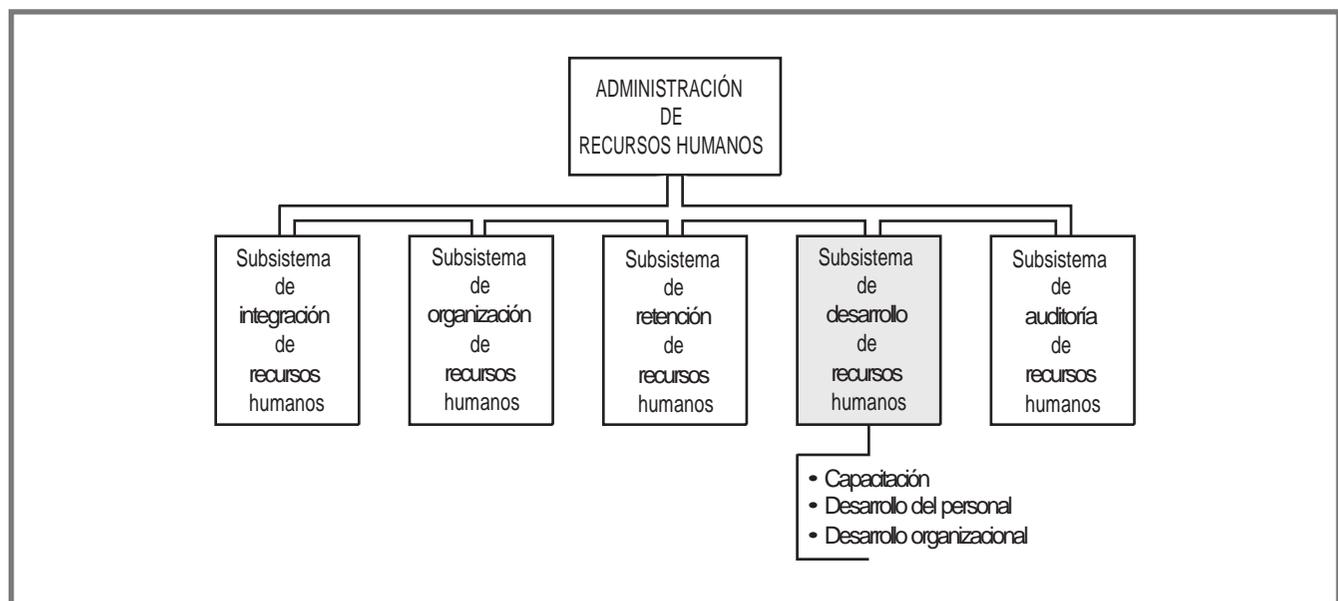


Figura VI.1 La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

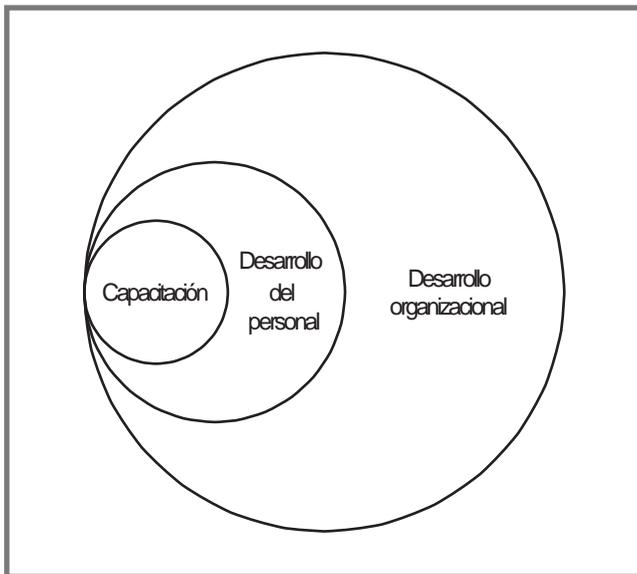


Figura VI.2 Los estratos de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.

La capacitación, el desarrollo del personal y el desarrollo organizacional constituyen tres estratos de diferente extensión en la concepción del desarrollo de los recursos humanos. Esta división se debe al hecho de que los estratos menores, como capacitación y desarrollo del personal (CyD), se basan en la psicología industrial, mientras que los estratos más amplios del desarrollo organizacional (DO) se basan en la psicología organizacional. En otras palabras, los primeros dos estratos se refieren al aprendizaje en el nivel individual, mientras que el estrato más amplio y abarcante se refiere a la forma en que las organizaciones aprenden y se desarrollan.

El aprendizaje será el fundamento de todo lo que veremos en esta cuarta parte, trátase de aprendizaje in-

dividual o en equipo o de aprendizaje organizacional. Cómo aprenden las personas y cómo aprenden las organizaciones.

APRENDIZAJE

La personalidad humana está compuesta por dos factores importantes: el factor hereditario y el factor ambiental (aprendizaje). Por un lado, la información genética con la que nacemos y, por el otro, todo lo que aprendemos e incorporamos del ambiente a esa parte en el transcurso de nuestras vidas. Desde el punto de vista psicológico, el ser humano inicia su vida con determinadas características mentales heredadas (instintos e impulsos biológicos) que son transmitidas genéticamente. Con las experiencias aprendidas, controla o modifica progresivamente estas características a lo largo de la vida, de forma que su personalidad se completa y desarrolla de forma continua y gradual. Los medios con los que satisface sus necesidades primarias (fisiológicas e instintivas) se aprenden, en su mayoría, e incorporan al comportamiento cotidiano. La forma en que un individuo se adapta a sus frustraciones y resuelve sus conflictos generalmente es aprendida. La educación influye de forma particular en los intereses, actitudes, motivaciones y expectativas. Las competencias de las personas y de la organización se construyen a partir del aprendizaje.

Aprendizaje es el proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento de su ambiente y sus relaciones durante el transcurso de su vida. Como resultado de la experiencia ocurren conexiones en el cerebro que permiten a la persona alguna forma de asociación entre los hechos del mundo y su alrededor o entre el hecho y la consecuencia que afecta a la persona o también entre la acción y el hecho. De este modo, el aprendizaje

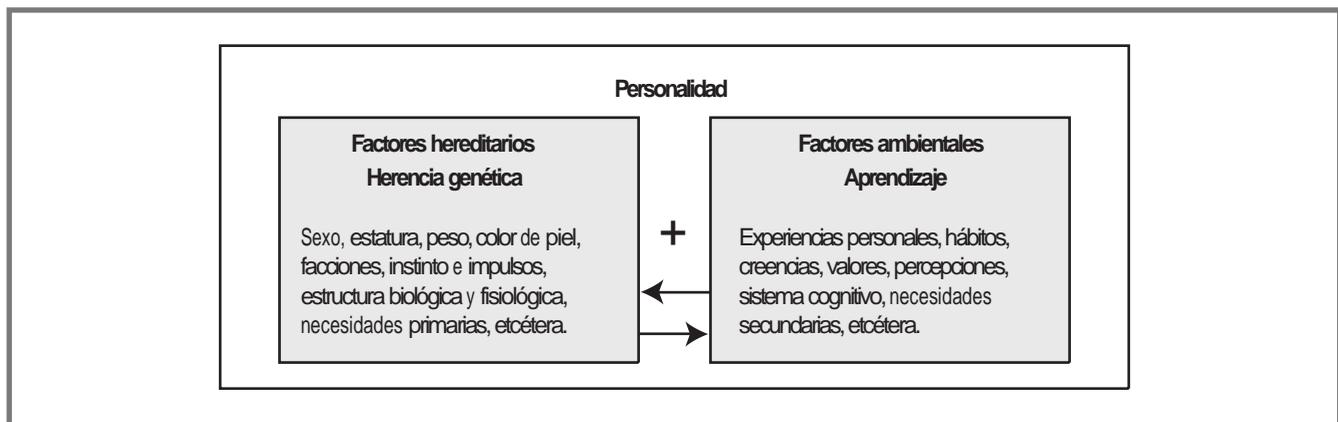


Figura VI.3 Factores hereditarios y ambientales en la formación de la personalidad humana.

ocurre cuando se presenta un cambio de conducta de la persona como respuesta a una experiencia anterior. El aprendizaje no es propiedad exclusiva del ser humano, sino que ocurre hasta en los protozoarios y puede abarcar desde respuestas simples, como aversión a estímulos negativos o nocivos, hasta el complicado sistema de comunicación del ser humano.



Nota interesante: El aprendizaje

Aprendizaje significa un cambio o modificación permanente de la conducta en función de la experiencia pasada de cada individuo. Algunos cambios de conducta se pueden observar en las personas a medida que crecen, de la infancia a la madurez. El aprendizaje afecta enormemente la forma de pensar, sentir y actuar de la persona, así como sus creencias, valores y objetivos personales. Todo esto se aprende de la vida en sociedad. A lo largo de toda su existencia, las personas viven en el aprendizaje y en la modificación continua de su conducta. El cambio de conducta representa que se ha incorporado a ella algo aprendido y deseado por las personas. Hablar inglés, nadar, andar en bicicleta, tocar el piano son comportamientos aprendidos que mejoran gradualmente a medida que ocurre la práctica constante y el ejercicio reiterado de lo aprendido. El refuerzo de la práctica y del ejercicio repetido mejora el comportamiento y lo torna más eficaz y eficiente. Si esas actividades no se practicaran todos los días, vendría el olvido; es decir, se cancelaría el aprendizaje. Así, *aprendizaje* es un concepto relacionado con la *práctica*, el *refuerzo*, la *reiteración* y el *olvido*. El refuerzo, por medio del premio (estímulo positivo) o la sanción (estímulo negativo) son importantes en el aprendizaje.

El aprendizaje es un proceso complejo sujeto a la influencia de infinidad de condiciones.

1. *El aprendizaje obedece a la ley del efecto.* La persona tiende a mantener cierta conducta que piensa que le producirá una recompensa o que tendrá algún efecto, y tiende a suspender aquella que no le trae recompensa alguna. Gracias a la ley del efecto, la persona tiende a repetir la conducta que produce resultados o efectos positivos y a eliminarla cuando no corresponde a sus expectativas. Si una conducta no es satisfactoria, la persona seguramente la sustituirá por otra. El premio modifica el aprendizaje y lo refuerza de forma positiva. Un premio obtenido inmediatamente produce un aprendizaje más rápido que
2. *El aprendizaje obedece a la ley del estímulo.* Los incentivos, estímulos o recompensas son importantes en el aprendizaje. Éstos cuando se repiten tienden a desarrollar patrones estables de conducta, mientras que los estímulos poco frecuentes o raros tienden a responderse con mayor variación. El premio estimula el aprendizaje. Si el premio es grande, el aprendizaje suele ser más rápido y eficaz. Sin embargo, si el premio es pequeño, éste no consigue atraer ni retener la atención de la persona. Para aprender, la persona debe percibir que la nueva conducta será premiada. Por otra parte, es necesario que lo aprendido sea cobrado repetidamente.
3. *El aprendizaje obedece a la ley de la intensidad.* La intensidad de los ejercicios y de las prácticas determina el aprendizaje. Si los ejercicios, entrenamientos y prácticas fueran intensos, el aprendizaje sería más rápido y eficaz. Pero si la intensidad de la práctica fuera poca o si el aprendizaje fuera muy superficial y rápido, la persona no conseguiría retener lo aprendido.
4. *El aprendizaje obedece a la ley de la frecuencia.* La frecuencia de las prácticas y los ejercicios tiende a servir de refuerzo del aprendizaje. La persona tiene que mantener la nueva conducta con el ejercicio frecuente como refuerzo. Si se aprendió algo nunca más se ejercitó o recordó, nuevamente vendrá el olvido. Para que haya retención es necesario que las prácticas y los ejercicios sean frecuentes.
5. *El aprendizaje obedece a la ley de lo reciente.* El espacio de tiempo que transcurre entre el aprendizaje y el desempeño es muy importante. Si las prácticas y los ejercicios no son frecuentes, el aprendizaje cede su lugar al olvido. Para aprender y mantener la nueva conducta, la persona la debe ejercitar con frecuencia y constancia para que lo aprendido sea reciente en relación con el desempeño efectivo.
6. *El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación.* Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones. Se necesitan tres condiciones para que esa sustitución ocurra: a) tiempo, b) una operación diferente y c) un nuevo ambiente. Estas tres consideraciones deben ir ligadas a premios mayores para hacer que la persona desaprenda u olvide cosas viejas y adquiera otras nuevas. Descongelar experiencia y hábitos antiguos significa desapren-

derlos u olvidarlos para sustituirlos por nuevas experiencias y nuevos hábitos.

7. *El aprendizaje obedece a la ley de la complejidad creciente.* El esfuerzo exigido para producir la respuesta afecta el *aprendizaje*. Algunas respuestas son más difíciles y complejas que otras. Si una persona debe aprender tareas complejas, el proceso de aprendizaje debe comenzar por los aspectos más simples, inmediatos y concretos que deben avanzar paulatinamente hacia los aspectos más complejos, mediatos y abstractos. El camino va de la simplicidad a la complejidad, de lo inmediato a lo mediato y de lo concreto a lo abstracto.

El aprendizaje ocurrirá mejor y de forma más efectiva, si se consideran todas estas condiciones: producir un efecto, estimular con premios inmediatos, intensificar las prácticas al hacerlas frecuentes y constantes para garantizar que lo aprendido sea reciente, descongelar viejos paradigmas y patrones de conducta, así como tomar en cuenta la complejidad creciente del material por aprender. Estos aspectos son fundamentales si se pretende cambiar algunas cosas, sea con un programa para modificar la conducta individual o uno de cambio organizacional.



Nota interesante: Cómo mejorar el aprendizaje

1. La persona debe seguir los resultados de su desempeño para poder evaluarlo.
2. La persona aprende mejor cuando se le motiva para hacerlo.
3. El premio y la sanción influyen en el aprendizaje.

4. La distribución de los periodos de aprendizaje deben considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación del material aprendido.
5. El ejercicio y la práctica son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades.
6. El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas para la enseñanza. Éstas varían de acuerdo con el tipo de material que será aprendido y van desde la presentación verbal hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.
7. El aprendizaje depende de la aptitud y las habilidades de cada persona.

Evaluación de los procesos de desarrollo del personal

Los procesos de desarrollo del personal pueden ser evaluados conforme al *continuum* descrito en la figura VI.4, que va desde una situación precaria (extremo izquierdo del *continuum*) hasta una situación compleja (extremo derecho).

En el extremo izquierdo de la escala, el desarrollo es casual, porque la capacitación ocurre de forma aleatoria cuando surge una necesidad y sin plan alguno. Es fortuito, porque la capacitación involucra tan sólo algunas cuantas personas de la organización escogidas al azar. Reactivo, porque la capacitación utilizada es únicamente para resolver problemas y carencias que ya existen. Su visión es de corto plazo porque la capacitación sólo busca solucionar los problemas presentes, sin perspectiva alguna de largo plazo o de futuro. Se basa en la imposición, porque la capacitación es atribuida e impuesta a las personas, independientemente de cuál sea su necesidad o aspiración.

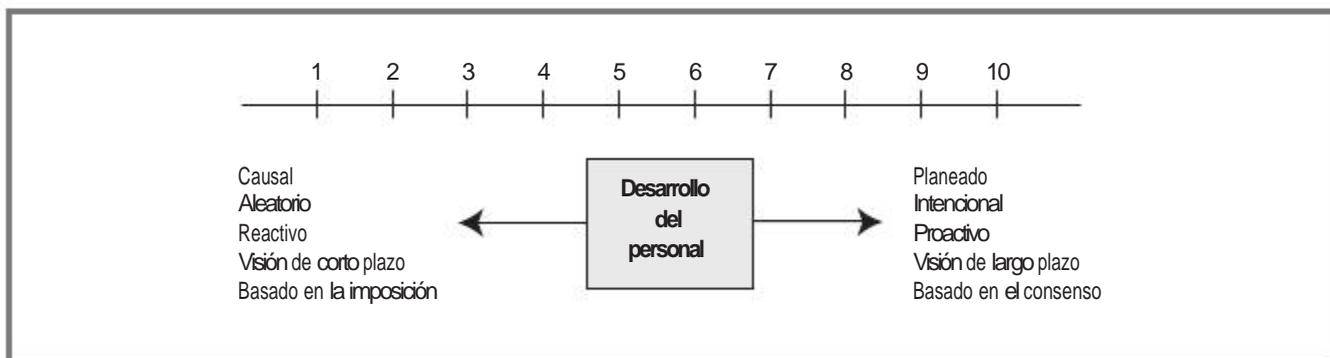


Figura VI.4 Continuum de situaciones en los procesos de desarrollo del personal.

En el extremo derecho, el desarrollo es planeado porque la capacitación toma en cuenta la planeación estratégica de la organización, la cual sirve de base en la preparación de las personas para el futuro. Es intencional, porque busca alcanzar objetivos de corto, mediano y largo plazos por medio de cambios en la conducta que impulsen las transformaciones que se le exigen a la organización. Es proactivo, porque está dirigido hacia

adelante, hacia el futuro y el destino de la organización y de las personas que trabajan en ella. Su visión es de largo plazo porque se sintoniza con la planeación estratégica y se dirige al logro de cambios definitivos y globales. Se basa en el consenso, porque no es impuesto de la cima para abajo sino con la consulta a las personas y de acuerdo con sus aspiraciones.

14



Capacitación y desarrollo del personal

Lo que verá en este capítulo

- Conceptos y tipos de educación.
- Capacitación: concepto y proceso.
- Ciclo de la capacitación.
- Educación a distancia y educación corporativa.
- Competencias básicas y administración del conocimiento.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los nuevos conceptos de la capacitación y el desarrollo.
 - Mostrar cómo se pueden obtener mejores resultados de la capacitación y el desarrollo.
 - Presentar las innovaciones de la educación a distancia y la educación corporativa.
 - Explicar la expansión de las competencias básicas y la administración del conocimiento.
-

La renovación organizacional de XPTV

Roberto Martín llegó al asombro porque su empresa, la XPTV, pasaba por una intensa renovación organizacional. La dirección había decidido impulsar el crecimiento de la organización con una gran inversión en capacitación y desarrollo. La idea era proporcionar nuevas competencias para que la empresa abriera nuevos negocios y mercados. La estrategia de la empresa ahora sería agresiva y conquistaría

mercados y dejaría de ser defensiva y conservadora. Esto significaba una remodelación de la administración de recursos humanos, la cual tendría que dejar de proporcionar las competencias existentes, para ahora promover nuevas competencias. ¿Cómo debería actuar Roberto Martín, el director de recursos humanos?

La palabra *capacitación* tiene muchos significados. Algunos especialistas consideran que es un medio para desarrollar la fuerza de trabajo de las organizaciones;¹ otros la interpretan más ampliamente y consideran que la *capacitación* sirve para un debido desempeño del puesto, asimismo extienden el concepto a un nivel intelectual por medio de la educación general.² También otros autores se refieren a un área genérica, llamada *desarrollo*, que dividen en *educación y capacitación*: la *capacitación* significa preparar a la persona para el puesto, mientras que el propósito de la *educación* es preparar a la persona para el ambiente dentro o fuera de su trabajo.³ Este capítulo se ubicará dentro de este último planteamiento.

CONCEPTOS Y TIPOS DE EDUCACIÓN

El ser humano, desde que nace hasta que muere, vive en constante interacción con su ambiente, que consiste en la recepción y ejercicio de influencias en sus relaciones con él. La *educación* se refiere a todo aquello que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia, cuyo sentido se adapta a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. Así, el ser humano recibe esas influencias, las asimila de acuerdo con sus inclinaciones y predisposiciones, además de que se enriquece o modifica su conducta dentro de sus propios patrones personales.

La *educación* puede ser institucionalizada y ejercida de modo organizado y sistemático, como en las escuelas y las iglesias, lo cual obedece a un plan preestable-

cido, pero también se puede desarrollar de modo difuso, desorganizado y asistemático, como en el hogar y en los grupos sociales a los que pertenece el individuo, sin obedecer a ningún plan preestablecido. La *educación* es la preparación para la vida y por la vida. Se puede hablar de varios tipos de *educación*: *social, religiosa, cultural, política, moral, profesional*, etc. El tipo de *educación* que nos interesa en este capítulo es la *educación profesional*.

- La *educación profesional* es la *educación*, institucionalizada o no, que busca preparar al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente distintas:
 - *Formación profesional*: es la *educación profesional*, institucionalizada o no, que prepara a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo. Sus objetivos son amplios y mediatos, sus miras son a largo plazo, buscan calificar a la persona para una futura profesión. Las escuelas pueden ofrecer la formación profesional (como en el caso de los cursos de 1o., 2o. y 3er. grado) y también las propias organizaciones.
 - *Desarrollo profesional*: es la *educación profesional* que perfecciona a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión. La *educación profesional* busca ampliar, desarrollar y perfeccionar a la persona para su crecimiento profesional en determinada especialidad dentro de la organización o para que se vuelva más eficiente y productiva en su puesto. Sus objetivos son menos amplios que los de la formación, están ubicados en el mediano plazo y buscan proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual, al prepararla así para asumir funciones más complejas. Se imparte en las organizaciones o en empresas especializadas en desarrollo de personal.

1 YODER, Dale, *Personnel management and industrial relations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1956, cap. 9.

2 WAITE, William W., *Personnel administration*, Ronald Press, Nueva York, 1952, pp. 219-240.

3 WHITEHILL Jr., Arthur M., *Personnel relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955, pp. 121-151.

- *Capacitación*: es la *educación profesional* para la adaptación de la persona a un puesto o función. Sus *objetivos* están ubicados en el corto plazo, son restringidos e inmediatos, y buscan proporcionar al hombre los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto, preparándole adecuadamente para él. Se imparte en las empresas o en organizaciones especializadas en *capacitación*. En las empresas, la capacitación generalmente es delegada al jefe superior inmediato de la persona que ocupa un puesto. Obedece a un programa preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo. Se puede aplicar a todos los niveles o divisiones de la empresa.⁴

CAPACITACIÓN

La *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias. Una tarea cualquiera, sea compleja o simple, involucra estos tres aspectos. Dentro de una concepción más limitada, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo”.⁵ McGehee subraya que “*capacitación* significa educación especializada. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.⁶ Según el National Industrial Conference Board de Estados Unidos, la finalidad de la *capacitación* es ayudar a los empleados de todos los niveles a alcanzar los objetivos de la empresa, al proporcionarles la posibilidad de adquirir el conocimiento, la práctica y la conducta requeridos por la organización.

4 CAMPBELL, J.P., “Personnel training and development”, *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22, núm. 1, pp. 565-602.

5 FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, p. 236.

6 MCGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.



Nota interesante: La capacitación es una inversión y no un gasto

Algunos autores van más allá, como Hoyler⁷ que considera que la *capacitación* es una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos. En otras palabras, en un sentido más amplio, la *capacitación* es un esfuerzo dirigido hacia el equipo con el objeto de facilitar que éste alcance, de la forma más económica posible, los objetivos de la empresa”. En este sentido, la *capacitación* no es un *gasto*, sino una *inversión* que produce a la organización un rendimiento que verdaderamente vale la pena.

Contenido de la capacitación

El contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta, a saber:

1. *Transmisión de información*: el contenido es el elemento esencial de muchos programas de capacitación, es decir, la información que se imparte entre los educandos en forma de un conjunto de conocimientos. Normalmente, la información es general, preferentemente sobre el trabajo, como información respecto a la empresa, sus productos y servicios, su organización y políticas, las reglas y los reglamentos, etc. También puede involucrar la transmisión de nuevos conocimientos.
2. *Desarrollo de habilidades*: sobre todo, las habilidades, las destrezas y los conocimientos que están directamente relacionados con el desempeño del puesto presente o de posibles funciones futuras. Se trata de una capacitación orientada directamente hacia las tareas y las operaciones que serán realizadas.
3. *Desarrollo o modificación de actitudes*: se busca generalmente la modificación de actitudes negativas de los trabajadores para convertirlas en otras más favorables, como aumentar la motivación o desarrollar la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión en cuanto a los sentimientos y las reacciones de las personas. Puede involucrar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, sobre todo en relación con los clientes o usuarios (como en el caso de la capacitación de vendedores, cajeros, etc.) o técnicas de ventas.

7 HOYLER, S., *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.

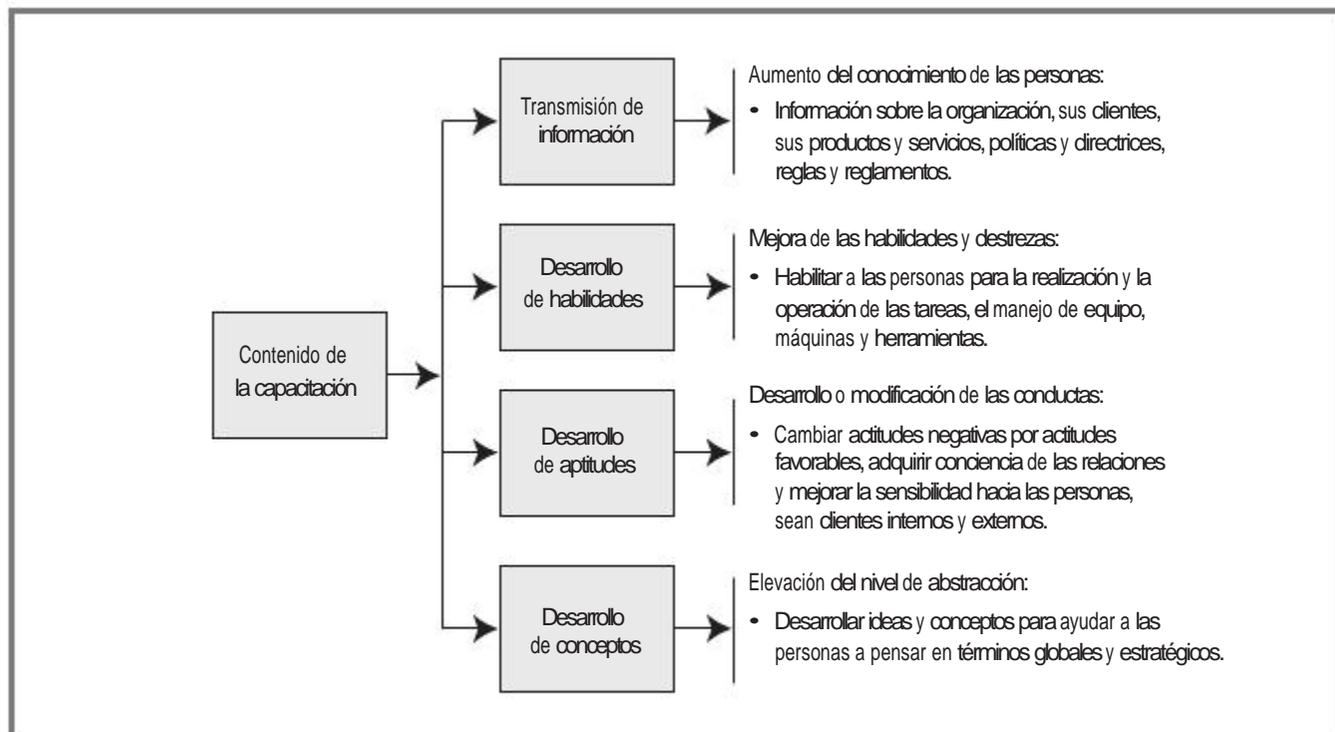


Figura 14.1 Los tipos de cambios de conducta por medio de la capacitación.⁸

4. *Desarrollo de conceptos*: la capacitación puede estar dirigida a elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías, sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica de la administración, sea para elevar el nivel de generalización para desarrollar gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Nota interesante: Ver el bosque y no cada árbol

Estos cuatro tipos de *contenido de la capacitación* se pueden utilizar de forma aislada o conjunta. Por ejemplo, en algunos programas de capacitación de vendedores se incluye la *transmisión de información* (sobre la empresa, los productos, los clientes, el mercado, etc.), el *desarrollo de habilidades* (colocación de pedidos, cálculo de precios, etc.), el *desarrollo de actitudes* (cómo tratar al cliente, cómo comportarse, cómo realizar el proceso de venta, cómo argumentar y manejar las negativas del cliente, etc.) y el *desarrollo de conceptos* (relacionados con la filosofía de la empresa y la ética profesional)

Objetivos de la capacitación

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff

La *capacitación* es una *responsabilidad de línea* y una *función de staff*. Desde el punto de vista de la administración, la *capacitación* es una responsabilidad administrativa. En otras palabras, "las actividades de la *capacitación* descansan en una política que reconoce el entrenamiento como responsabilidad de cada administrador y super-

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos nas organizações*, Rio de Janeiro, Campus, 1999, p. 295.

visor, los cuales deben recibir asesoría especializada a fin de afrontar esa responsabilidad. Para desarrollar esta política, se pueden proporcionar entrenadores de *staff* y divisiones de capacitación especializadas”.⁹ En un sentido más amplio, el *concepto de capacitación* está implícito

en la tarea administrativa de todos los niveles. Trátese de la demostración de un procedimiento nuevo, paso a paso, o de la explicación de una operación tradicional, el supervisor o el gerente deben explicar, enseñar, dar seguimiento y comunicar.¹⁰

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La renovación organizacional de XPTV

La primera medida que tomó Roberto Martín, el director de recursos humanos de XPTV, fue involucrar a todos los ejecutivos de la empresa. Su idea era funcionar como un consultor interno. Quería que ellos le

informaran cuáles competencias se deberían agregar a la organización para que ésta pudiera expandirse con nuevos negocios. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

Ciclo de la capacitación

La *capacitación* es el acto intencional de proporcionar los medios que permitirán el *aprendizaje*, el cual es un fenómeno que surge como resultado de los esfuerzos de cada individuo. El *aprendizaje* es un cambio de conducta que se presenta cotidianamente y en todos los individuos. La *capacitación* debe tratar de orientar esas *experiencias de aprendizaje* en un sentido positivo y benéfico, completarlas y reforzarlas con una actividad planeada, a efecto de que los individuos de todos los niveles de la empresa puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades que les beneficiarán a ellos y a la empresa. Así, la *capacitación*

cubre una secuencia programada de hechos que se pueden visualizar como un proceso continuo, cuyo *ciclo* se renueva cada vez que se repite.

El proceso de capacitación se asemeja a un modelo de sistema abierto, cuyos componentes son:¹¹

1. *Insumos* (entradas o *inputs*), como educandos, recursos de la organización, información, conocimientos, etcétera.
2. *Proceso u operación* (*throughputs*), como procesos de enseñanza, aprendizaje individual, programa de capacitación, entre otros.

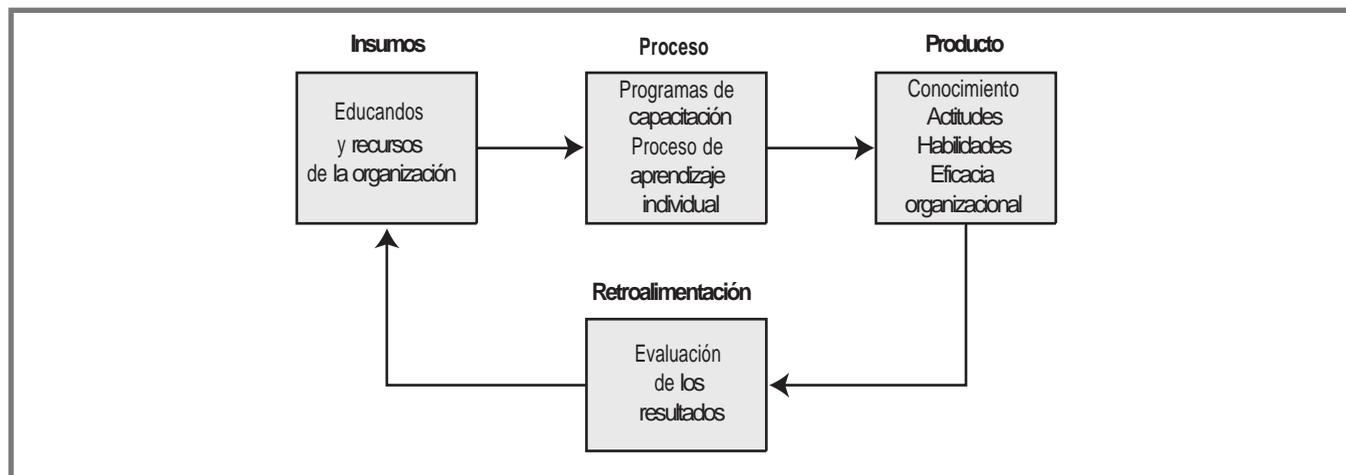


Figura 14.2 La capacitación como sistema.

9 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, pp. 460-461.

10 PROCTOR, J. y W. THORNTON, *Training: handbook for managers*, Nueva York, American Management Association, 1961.

11 HINRICHS, John R., "Personnel training", en DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally College, 1976, p. 834.

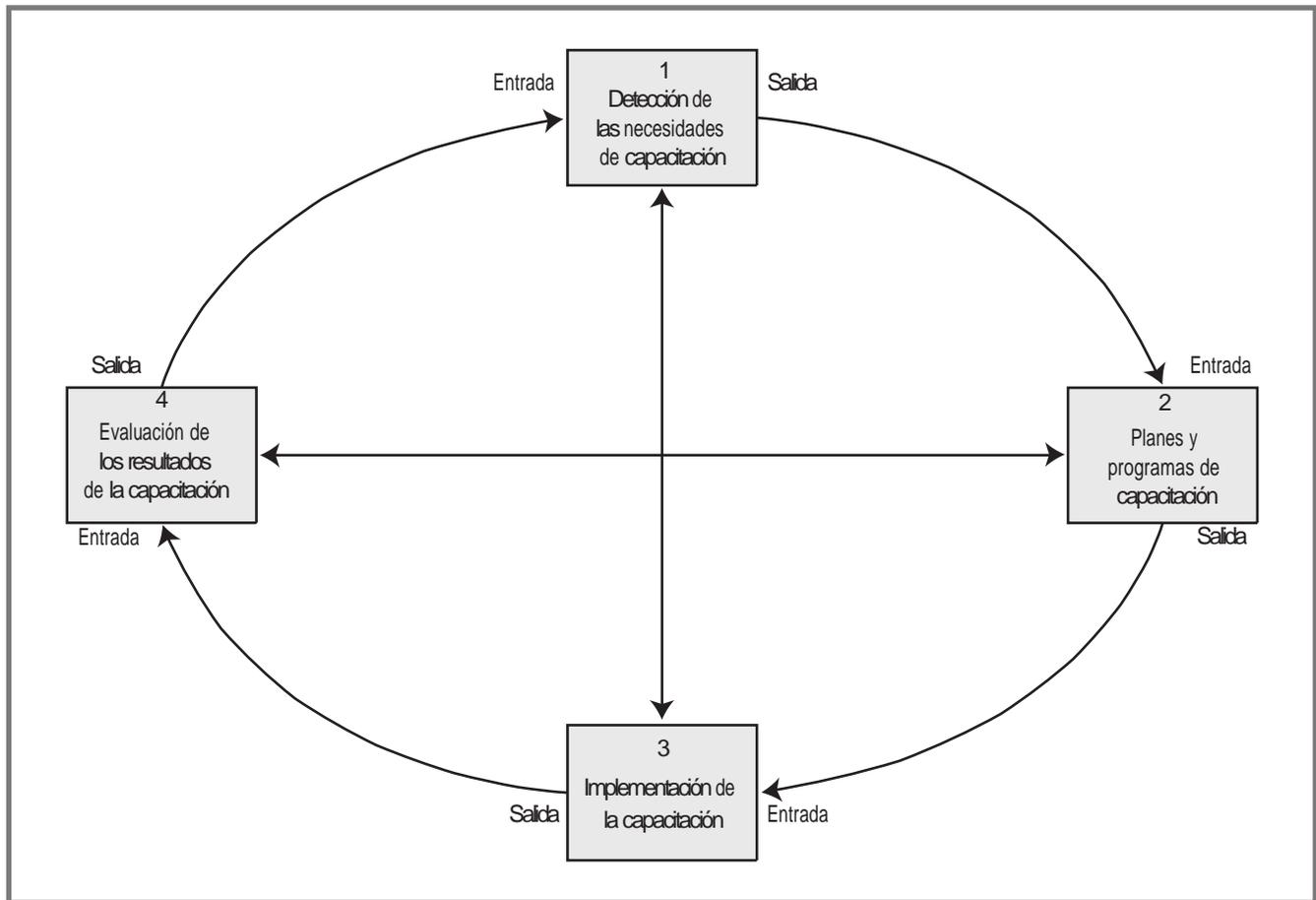


Figura 14.3 El ciclo de la capacitación.

3. *Productos* (salidas u *outputs*), como personal capacitado, conocimientos, competencias, éxito o eficacia organizacional, entre otros.
4. *Retroalimentación* (*feedback*), como evaluación de los procedimientos y resultados de la capacitación, ya sea con medios informales o procedimientos sistemáticos.

En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso* de *cuatro etapas*, a saber:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.
3. Implementación y realización del programa de capacitación.
4. Evaluación de los resultados.

La figura 14.4 representa las cuatro etapas que forman el proceso de capacitación.

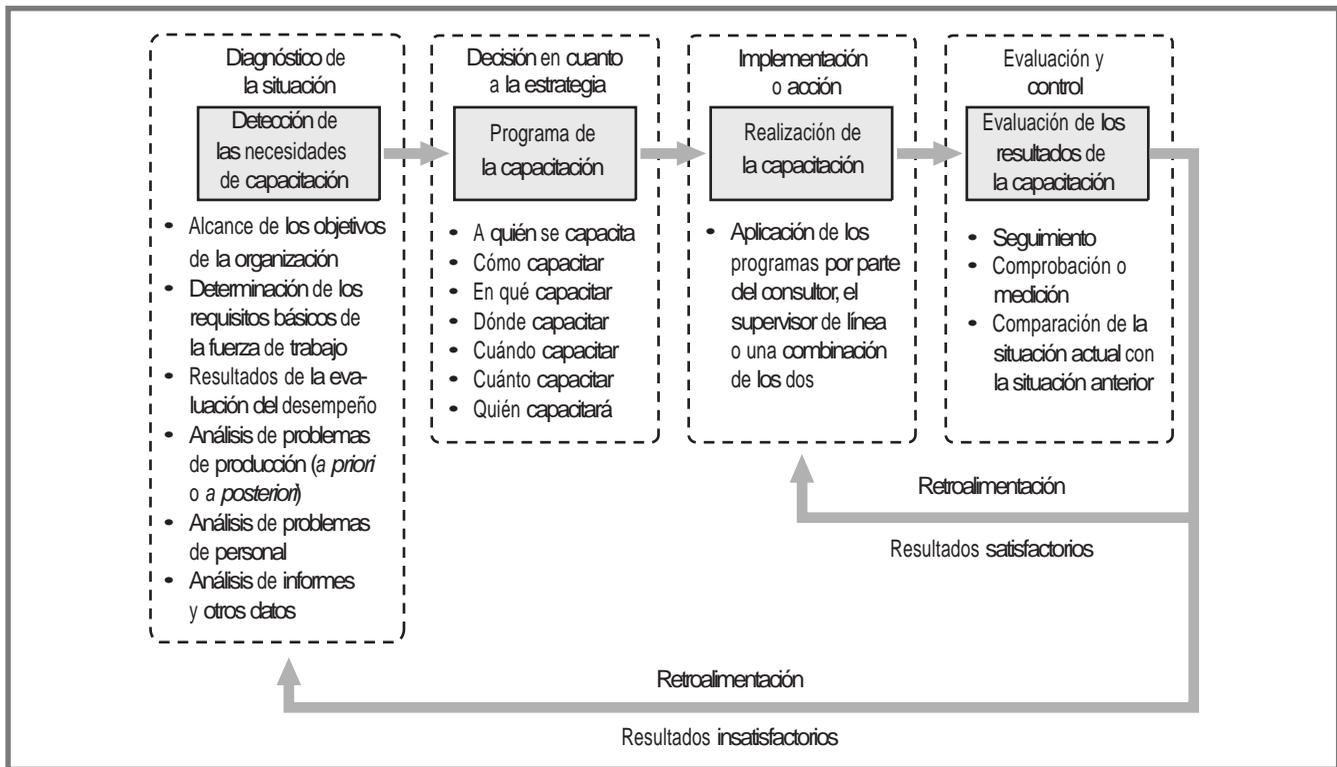


Figura 14.4 Proceso de capacitación.

Recuerde: La capacitación como una responsabilidad de línea y una función de staff

La capacitación, como una responsabilidad de línea y una función de staff, adopta una gran variedad de configuraciones en las organizaciones, desde un modelo centralizado en el departamento de staff hasta uno descentralizado en los departamentos de línea. Estas dos situaciones se entienden como los extremos de un continuo, como muestra la figura 14.5. Es evidente que los extremos no son satisfactorios y, para que realmente haya una responsabilidad de línea y una función de staff en la capacitación, la situación deseada correspondería al modelo equilibrado, donde el departamento de línea asume la responsabilidad de la capacitación y recibe la asesoría especializada del departamento de staff en cuanto a la forma de hacer una detección de las necesidades y de llevar a cabo un diagnóstico de la capacitación y del programa de ésta.

A continuación veremos cada una de las etapas de la capacitación.

Detección de las necesidades de capacitación

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:¹²

1. Nivel de análisis de toda la organización: el sistema organizacional.
2. Nivel de análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación.
3. Nivel de análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades.

12 Ibidem, pp. 834-848.

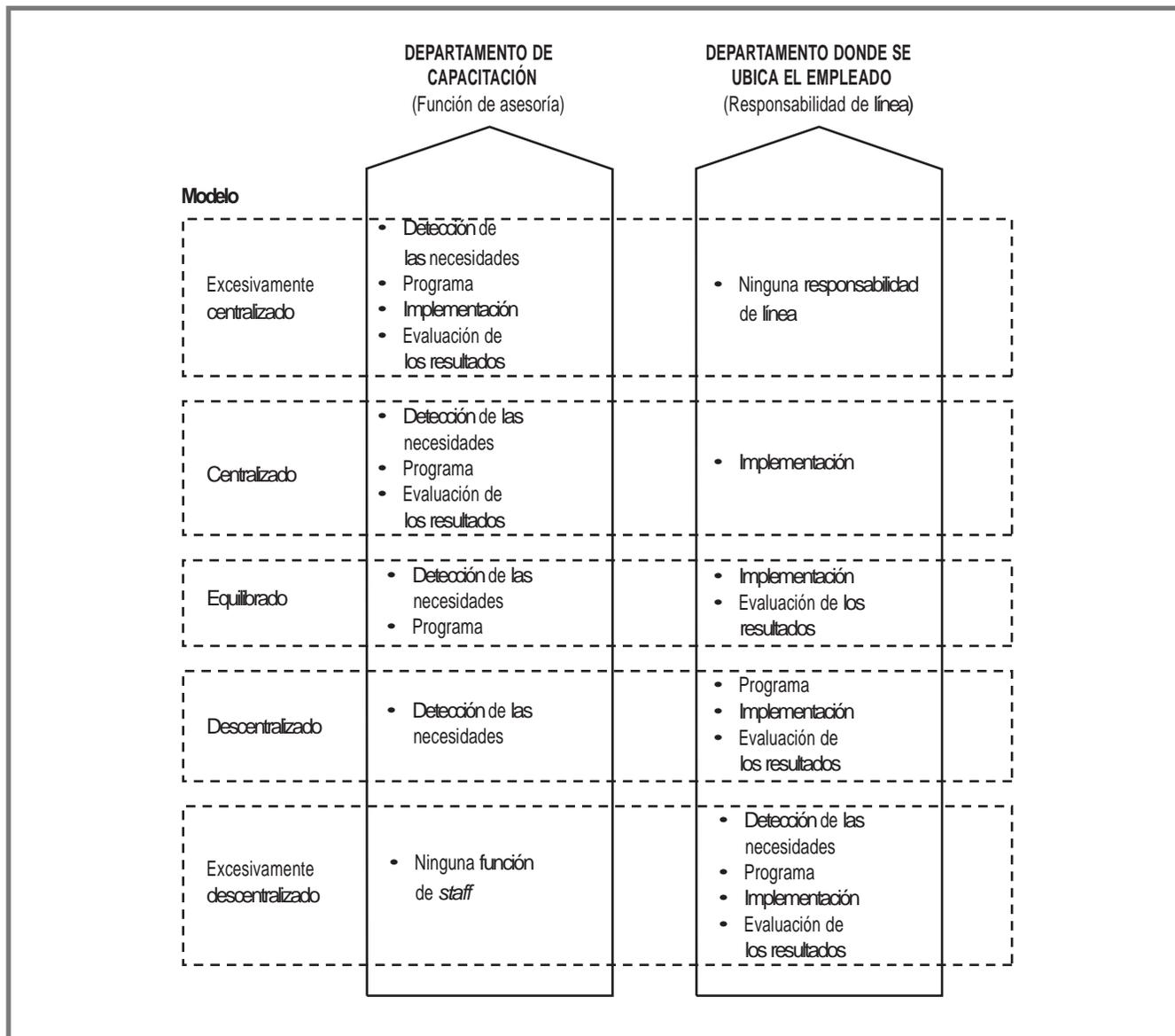


Figura 14.5 El proceso de capacitación como función de *staff* (asesoría) y responsabilidad de línea.

Nivel de análisis	Sistema implicado	Información básica
Análisis organizacional	Sistema organizacional	Objetivos de la organización y filosofía de la capacitación
Análisis de los recursos humanos	Sistema de capacitación	Análisis de la fuerza de trabajo (análisis de las personas)
Análisis de operaciones y tareas	Sistema de adquisición de habilidades	Análisis de las habilidades, experiencias, actitudes, conductas y características personales exigidos por los puestos (análisis de puestos)

Figura 14.6 Los tres niveles de análisis para la detección de las necesidades de capacitación.

1. Análisis organizacional: el sistema organizacional

Los *objetivos de largo plazo de la organización* son importantes para desarrollar una perspectiva de la *filosofía de la capacitación*.

El *análisis organizacional* no sólo se refiere al estudio de toda la empresa (su misión, objetivos, recursos, competencias y su distribución para poder alcanzar los objetivos), sino también al ambiente socioeconómico y tecnológico en el cual está inserta. Este análisis ayuda a responder la interrogante que plantea lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan y establece la filosofía de la capacitación para toda la empresa.

El *análisis organizacional* "determina la importancia que se dará a la capacitación".¹³ En este sentido, el *análisis organizacional* debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, eficiencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la *capacitación* en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la *capacitación*.

En el nivel *organizacional* se presenta una dificultad no sólo para *identificar las necesidades de capacitación*, sino

también para definir los objetivos de ésta. A partir de la premisa de que la *capacitación* es una respuesta estructurada a una necesidad de conocimientos, habilidades o competencias, el éxito del programa dependerá siempre de la forma en que se haya identificado la necesidad que debe ser satisfecha. Como es un sistema abierto, el *sistema de capacitación* no está aislado del contexto organizacional que lo envuelve ni de los objetivos empresariales que definen su dirección. Así, los objetivos de la capacitación deben estar íntimamente ligados a las necesidades de la organización. La capacitación interactúa profundamente con la cultura organizacional.

Nota interesante: Adecuación y flexibilidad

Por lo tanto, la *capacitación* está hecha a la medida, de acuerdo con las necesidades de la organización. Conforme la organización crece, sus necesidades cambian y, por consiguiente, la *capacitación* tendrá que atender a las nuevas necesidades. De este modo, es necesario hacer detecciones periódicas de las necesidades de capacitación, así como determinarlas e investigarlas para que a partir de ellas se establezcan los programas adecuados para satisfacerlas convenientemente.

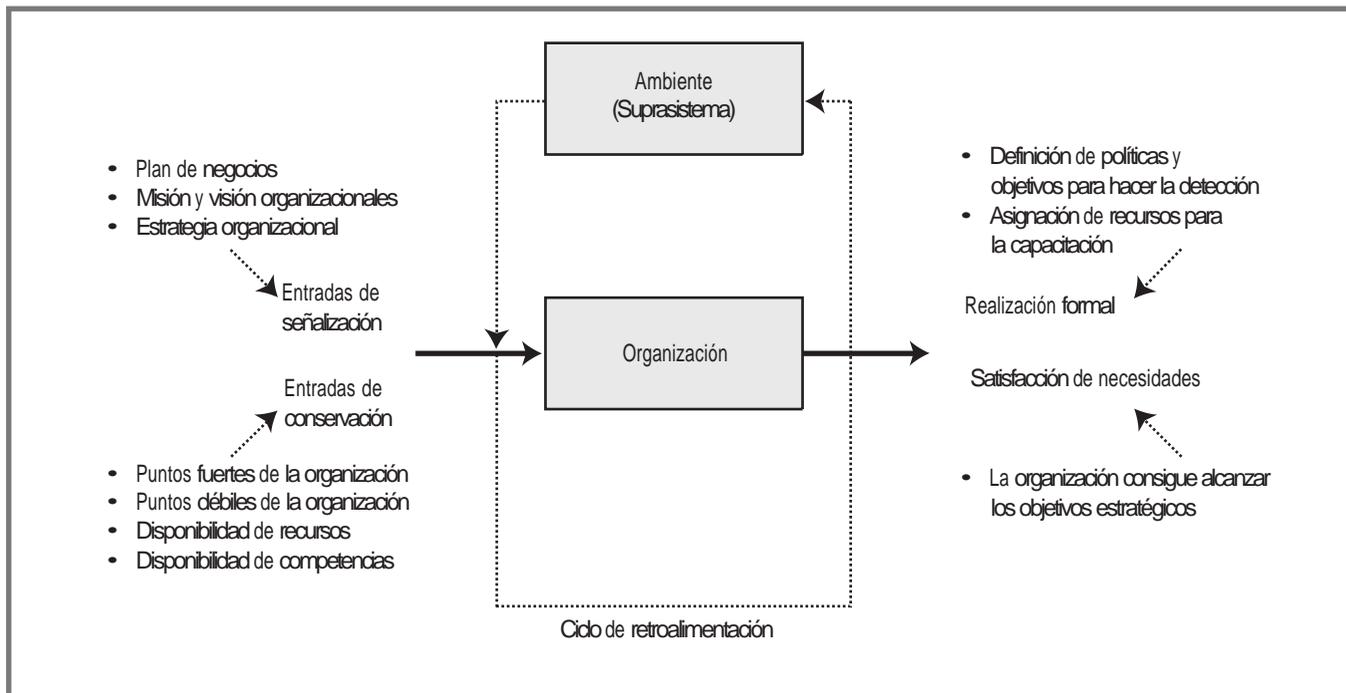


Figura 14.7 *Sistema organizacional de capacitación.*

13 McGEHEE, W. y P.W. THAYER, *Training in business and industry*, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

2. Análisis de los recursos humanos: el sistema de capacitación

El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización.

Se trata de un *análisis de la fuerza de trabajo*; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización.

Nota interesante: El análisis de los recursos humanos

Pontual¹⁴ recomienda que el análisis de los recursos humanos se sustente en el estudio de los aspectos siguientes:

1. Número de empleados en la clasificación de los puestos.
2. Número de empleados necesarios en la clasificación de los puestos.
3. Edad de cada empleado en la clasificación de los puestos.
4. Nivel de preparación requerido por el trabajo de cada empleado.

5. Nivel de conocimiento requerido por el trabajo de cada empleado.
6. Actitud de cada empleado en relación con el trabajo y la empresa.
7. Nivel de desempeño, cuantitativo y cualitativo, de cada empleado.
8. Nivel de habilidad de conocimientos de cada empleado para otros trabajos.
9. Potencial del reclutamiento interno.
10. Potencial del reclutamiento externo.
11. Tiempo de capacitación necesario para la mano de obra reclutada.
12. Tiempo de capacitación para los nuevos.
13. Índice de ausentismo.
14. Índice de rotación de personal.
15. Deserción del puesto.

Pontual subraya que “estos aspectos, cuando se analizan continuamente, permiten evaluar las lagunas presentes y las previstas para dentro de ciertos plazos, en función de supuestos laborales, legales, económicos y de los planes de expansión de la propia empresa”.¹⁵

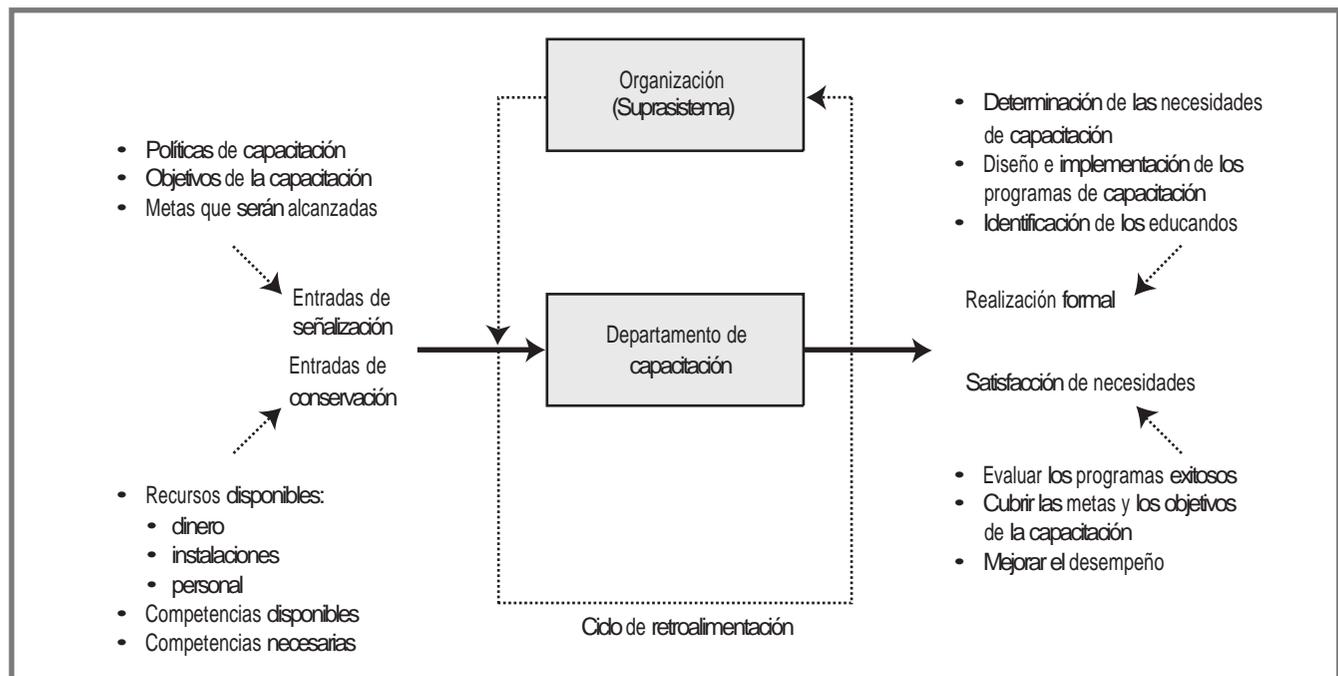


Figura 14.8 Sistema específico de capacitación.

14 PONTUAL, Marcos, “Treinamento”, en HOYLER, S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970, p. 158.

15 *Ibidem*, pp. 158-159.

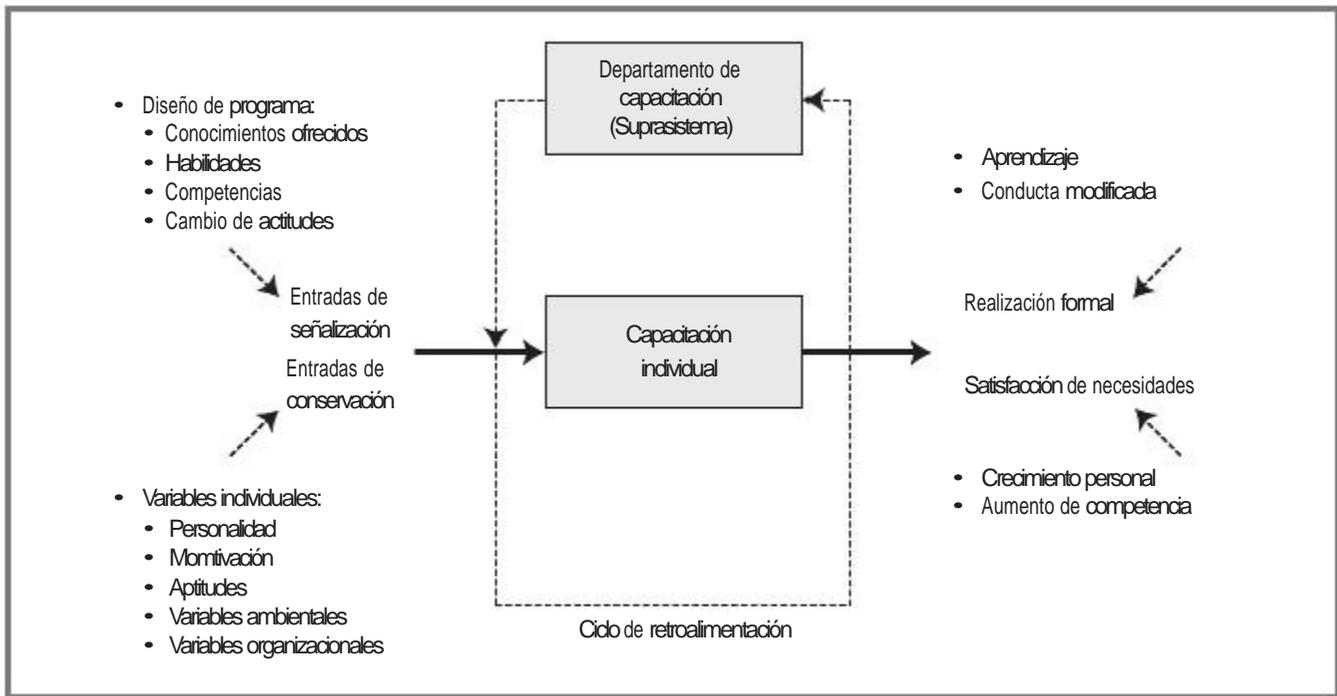


Figura 14.9 Sistema de adquisición de habilidades y competencias.

3. Análisis de las operaciones y tareas: el sistema de adquisición de habilidades

Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

Nota interesante: Análisis de las operaciones

El análisis de las operaciones consiste en determinar cuáles tipos de conductas deben observar los empleados para desempeñar eficazmente las funciones de sus puestos. Por lo general, el análisis de las operaciones se basa en los datos siguientes respecto a una tarea o un conjunto de tareas.¹⁶

1. Estándares de desempeño de la tarea o el puesto.

2. Identificación de las tareas que constituyen el puesto.
3. Forma de realización de cada tarea para cumplir con los estándares de desempeño.
4. Habilidades, conocimientos y actitudes básicos para el desempeño de cada tarea.

El análisis de las operaciones o análisis ocupacional es un proceso que consiste en descomponer el puesto en sus partes integrantes, lo cual permite constatar las habilidades, los conocimientos y las características personales o las responsabilidades que se exigen del individuo para desempeñar sus funciones. En otras palabras, una necesidad de capacitación a nivel del puesto es una discrepancia entre los requisitos que exige el puesto y las habilidades que el ocupante del mismo tiene actualmente, como muestra la figura 14.10.

El análisis de las operaciones permite preparar la capacitación para cada puesto, de forma aislada, a efecto de que el ocupante adquiera las habilidades necesarias para desempeñarlo.

En cualquiera de los niveles que hemos analizado (nivel organizacional, nivel de los recursos humanos o nivel de las tareas y operaciones), las necesidades investigadas deben ser establecidas por orden de prioridad o de urgencia para su satisfacción y solución.

16 McGEHEE, W. y P.W. Thayer, *op. cit.*, pp. 63-64.

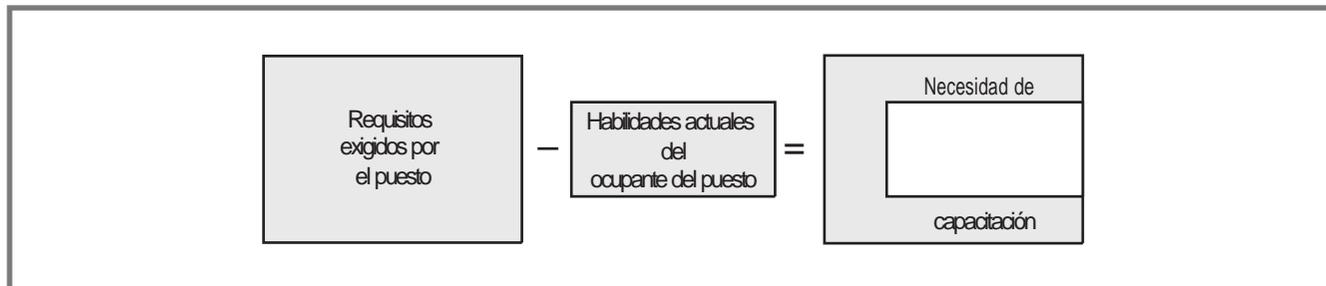


Figura 14.10 Concepto de necesidad de capacitación a nivel del puesto.

4. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

La detección de las necesidades de capacitación es una forma de *diagnóstico* que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. *La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff*, es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de *capacitación*. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en *capacitación*. Los medios principales empleados para *hacer la detección de las necesidades de capacitación* son:¹⁷

1. *Evaluación del desempeño*: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.
2. *Observación*: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.
3. *Cuestionarios*: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.
4. *Solicitud de supervisores y gerentes*: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más

alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

5. *Entrevistas con supervisores y gerentes*: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.
6. *Reuniones interdepartamentales*: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
7. *Examen de empleados*: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.
8. *Reorganización del trabajo*: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.
9. *Entrevista de salida*: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.
10. *Análisis de puestos y especificación de puestos*: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.
11. *Informes periódicos* de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación.

¹⁷ CARELLI, Antonio, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973, pp. 20-21.

Además de los *medios* antes mencionados, existen algunos *indicadores de necesidades de capacitación*, los cuales sirven para señalar hechos que provocarán futuros

requerimientos de capacitación (*indicadores a priori*) o problemas que se desprenden de necesidades existentes (*indicadores a posteriori*).

1. Indicadores *a priori*: son hechos que, si acontecieran, crearían *necesidades futuras de capacitación* fácilmente previsibles. Estos indicadores son:
 - a) Expansión de la empresa y admisión de nuevos empleados.
 - b) Reducción del número de empleados.
 - c) Cambio de métodos y procesos de trabajo.
 - d) Sustituciones o movimientos de personal.
 - e) Faltas, licencias y vacaciones del personal.
 - f) Expansión de los servicios.
 - g) Cambios en los programas de trabajo o de producción.
 - h) Modernización de la maquinaria o el equipo.
 - i) Producción y comercialización de nuevos productos o servicios.
2. Indicadores *a posteriori*: son los problemas provocados por *necesidades de capacitación que no se han atendido*, que se relacionan con la *producción* o con el *personal*, además de que sirven como diagnóstico para la capacitación:

- a) *Problemas de producción*, como:
 - i) Calidad inadecuada de la producción.
 - ii) Baja productividad.
 - iii) Averías frecuentes en el equipo y las instalaciones.
 - iv) Comunicación deficiente.
 - v) Demasiado tiempo para el aprendizaje y la integración al puesto.
 - vi) Gastos excesivos para el mantenimiento de las máquinas y los equipos.
 - vii) Exceso de errores y desperdicios.
 - viii) Elevado número de accidentes.
 - ix) Poca versatilidad de los empleados.
 - x) Mal aprovechamiento del espacio disponible, entre otros.
- b) *Problemas de personal*, como:
 - i) Relaciones deficientes entre el personal.
 - ii) Número excesivo de quejas.
 - iii) Poco o nulo interés por el trabajo.
 - iv) Falta de cooperación.
 - v) Número excesivo de faltas y reemplazos.
 - vi) Dificultad para obtener buenos elementos.

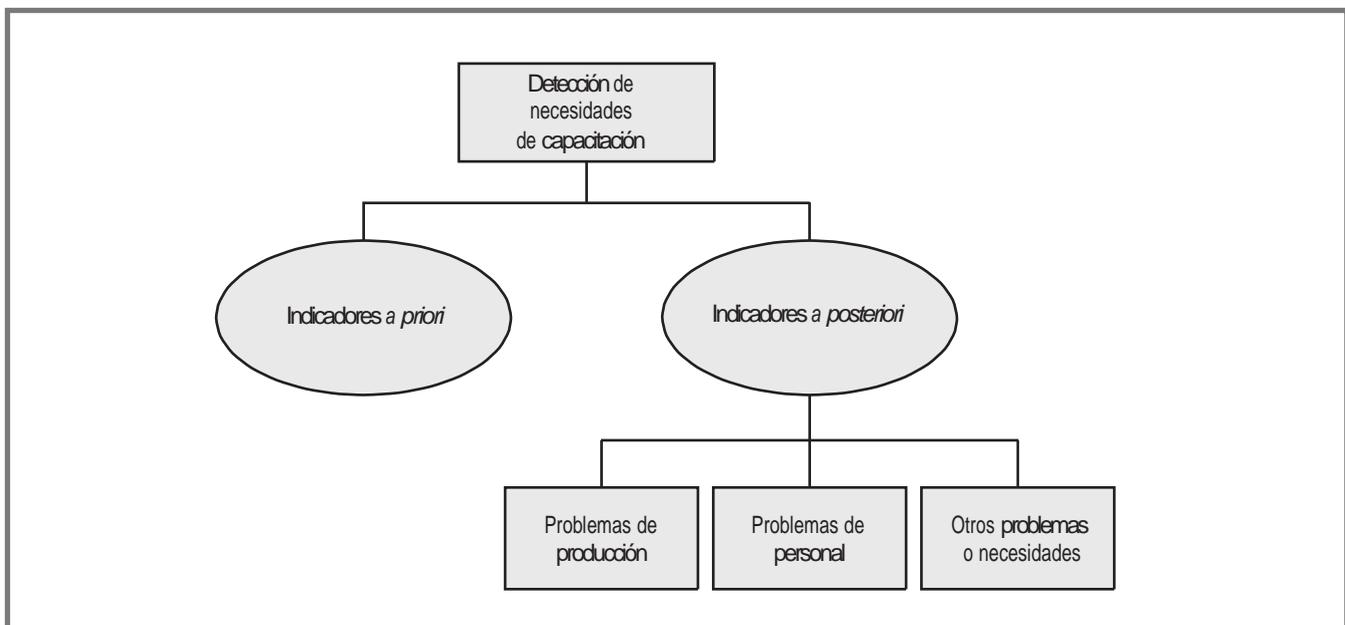


Figura 14.11 *Indicadores de las necesidades de capacitación.*

- vii) Tendencia a atribuir las fallas a otros.
- viii) Errores al acatar las órdenes, etcétera.

Nota interesante: La capacitación como estrategia de intervención

Es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño. El éxito de la capacitación no se mide tan sólo porque las personas mejoran sus competencias individuales, sino también porque éstas empiezan a contribuir positivamente al desempeño de la organización. La ISO 10015 utiliza el conocido *ciclo de Deming* y define la capacitación como un proceso de cuatro etapas: analizar, planear, hacer y evaluar. Cada etapa está conectada a la siguiente con una entrada. En realidad, sólo cambian las palabras:

- Analizar = diagnosticar las necesidades de capacitación.
- Planear = programar la capacitación.
- Hacer = implementar el programa de capacitación.
- Evaluar = medir los resultados del programa de capacitación.

Programa de capacitación

Una vez efectuado el *diagnóstico de la capacitación*, se sigue con la *terapéutica*, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las *necesidades* señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la *detección y determinadas las necesidades de capacitación*, se pasa a preparar su programa.

El programa de capacitación se sistematiza y sustenta en los aspectos siguientes que deben ser identificados durante la *detección*:

1. ¿Cuál es la necesidad?
2. ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
3. ¿Ocurre en otra área o división?
4. ¿Cuál es su causa?
5. ¿Es parte de una necesidad mayor?
6. ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
7. ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?

8. ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
9. ¿La necesidad es permanente o temporal?
10. ¿Cuántas personas y cuántos servicios serán atendidos?
11. ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
12. ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
13. ¿Quién realizará la capacitación?

La *detección de las necesidades de capacitación* debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el *programa de la capacitación*:

- ¿QUÉ se debe enseñar?
- ¿QUIÉN debe aprender?
- ¿CUÁNDO se debe enseñar?
- ¿DÓNDE se debe enseñar?
- ¿CÓMO se debe enseñar?
- ¿QUIÉN lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior:

1. Planeación de la capacitación

El *programa de capacitación* requiere de un plan que incluya los puntos siguientes:¹⁸

1. Atender una necesidad específica para cada ocasión.
2. Definición clara del objetivo de la capacitación.
3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas.
4. Determinación del contenido de la capacitación.
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible.
6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros.
7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:
 - a) Número de personas.
 - b) Tiempo disponible.

18 HINRICHS, John R., *op. cit.*, p. 848.

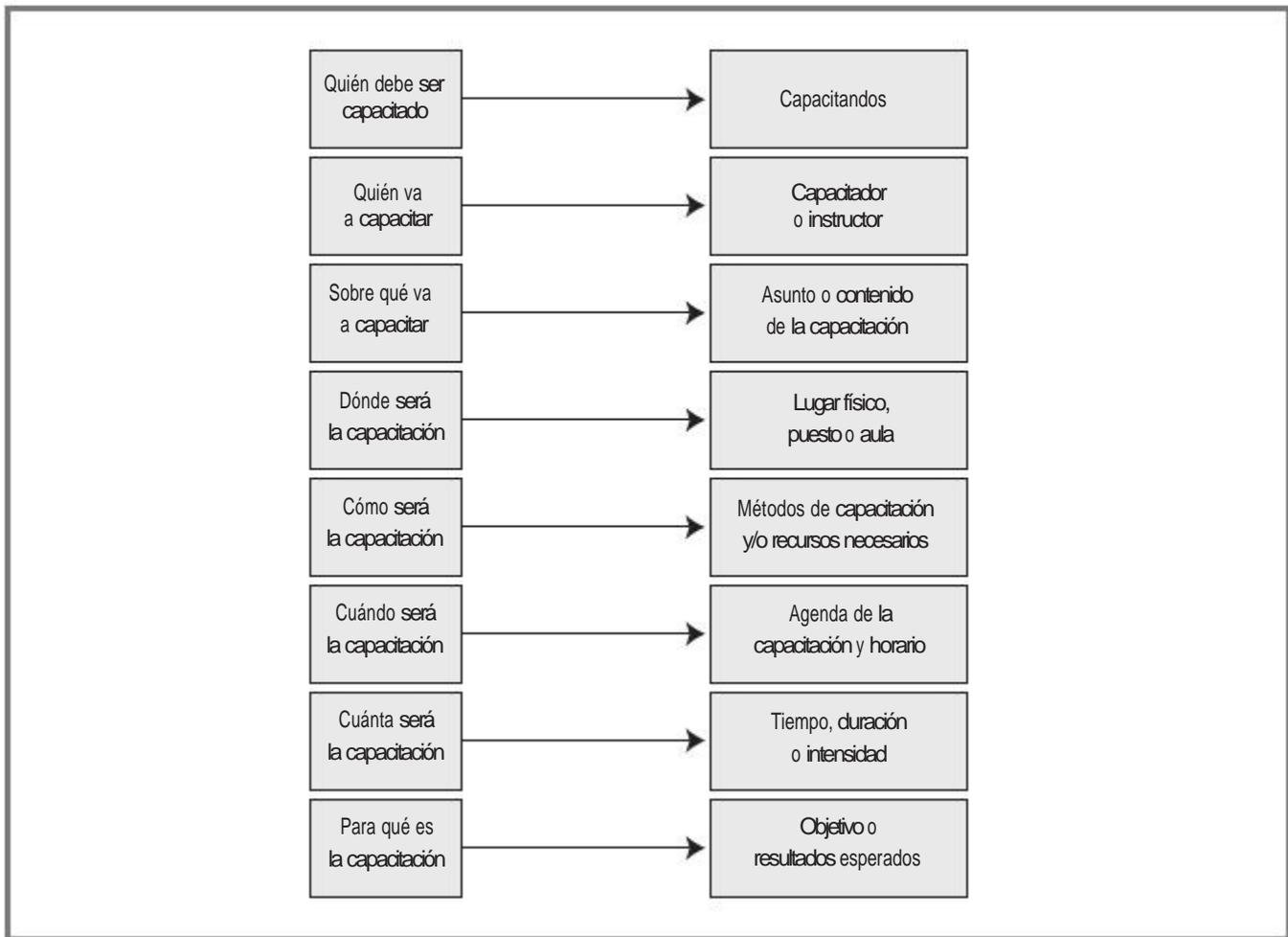


Figura 14.12 Puntos principales de un programa de capacitación.

- c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes.
- d) Características personales de conducta.
- 8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa.
- 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia.
- 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa.
- 11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia.

La planeación se deriva del *diagnóstico de las necesidades de capacitación*. Por lo general, los recursos y las competencias puestos a disposición de la capacitación se relacionan con la problemática diagnosticada.

2. Tecnología educativa de la capacitación

Una vez determinada la naturaleza de las habilidades, los conocimientos o las conductas que se desean como resultado final de la *capacitación*, el siguiente paso es escoger las *técnicas* y *métodos* que serán empleados en el *programa de capacitación*, de modo que permitan optimizar el *aprendizaje*; es decir, obtener el mayor *aprendizaje* posible con el menor dispendio de esfuerzo, tiempo y dinero.

Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación.

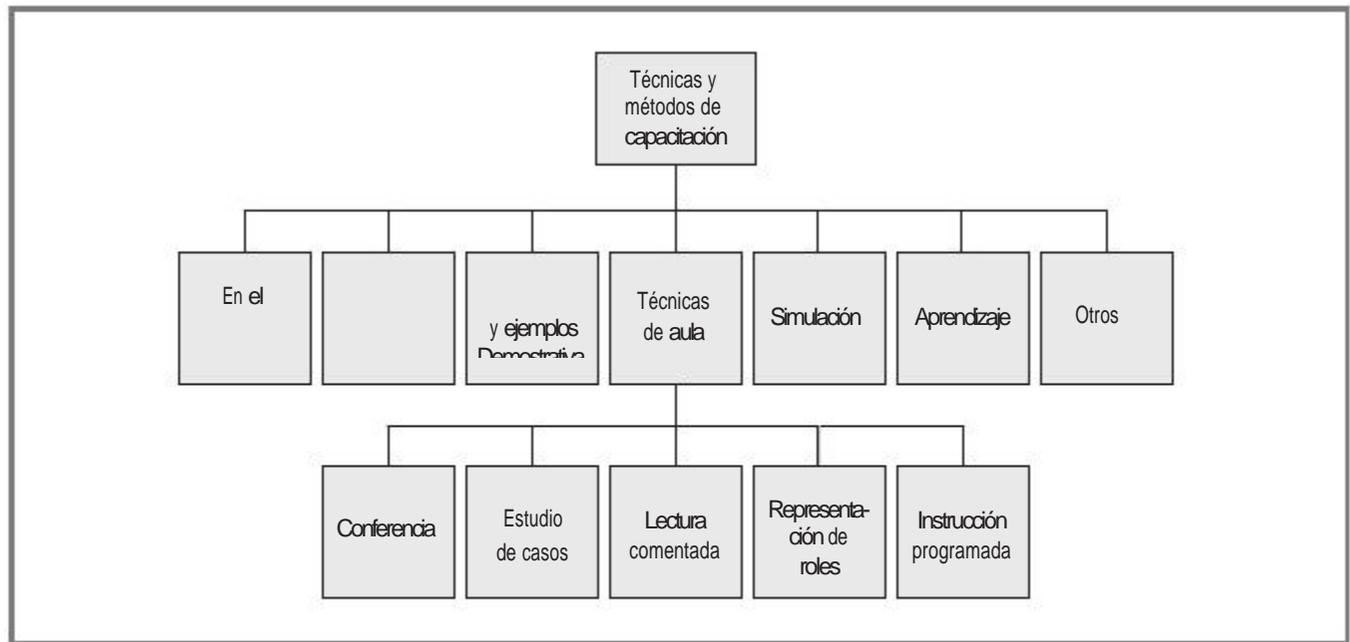


Figura 14.13 Las técnicas y métodos de capacitación.¹⁹

1. Técnicas de capacitación en cuanto a su utilización

- a) *Técnicas de capacitación orientadas al contenido:* diseñadas para la transmisión de conocimientos o información, como la técnica de lectura comentada, video-discusión, instrucción programada (IP) e instrucción por computadora. Estas dos últimas también se llaman técnicas de autoinstrucción.
- b) *Técnicas de capacitación orientadas al proceso:* diseñadas para el cambio de actitudes, desarrollo de la conciencia de uno mismo y de los otros, así como el desarrollo de habilidades interpersonales. Son las que hacen hincapié en la interacción entre los educandos en el sentido de influir en el cambio de conducta o de actitud, más que en transmitir conocimiento. Algunos procesos son utilizados para desarrollar introspección interpersonal (conciencia de uno mismo y de otros) como medio para cambiar actitudes y desarrollar relaciones humanas, como en el caso de liderazgo o de entrevista. Entre las técnicas orientadas al proceso tenemos la representación de roles, la simulación, el entrenamiento de la sensibilidad, el entrenamiento de grupos, etcétera.

- c) *Técnicas mixtas de capacitación:* son aquellas por medio de las cuales se transmite información y se procura el cambio de actitudes y conducta. Se utilizan no sólo para transmitir conocimientos y contenidos, sino también para alcanzar objetivos establecidos para las técnicas orientadas al proceso. Entre las técnicas mixtas sobresalen las técnicas de conferencia, estudio de casos, simulaciones y juegos, así como diversas técnicas en el trabajo. Al mismo tiempo que vinculan los conocimientos o el contenido, procuran la modificación de la actitud, de la conciencia de uno mismo y de la eficacia interpersonal. Algunas técnicas de capacitación en el trabajo son la instrucción en el puesto (*on the job*), la capacitación para la inducción, la capacitación con simuladores, la rotación de puestos, entre otros.

2. Técnicas de capacitación en cuanto al tiempo

Respecto al tiempo, las técnicas de *capacitación* son clasificadas en dos categorías: las técnicas aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso al trabajo.

- a) Programa de inducción o de integración a la empresa: busca que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. La integra-

¹⁹ SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resources management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1986, p. 251.

ción de un empleado nuevo a su trabajo se hace por medio de un programa sistemático. Es conducida por su jefe inmediato, por un instructor especializado o por un compañero.

Nota interesante: Contenido del programa de inducción

El *programa de inducción* contiene información sobre:²⁰

1. La empresa: su historia.
2. El producto o servicios que ofrece.
3. Los derechos y obligaciones del personal.
4. Los términos del contrato de trabajo.
5. Las actividades sociales de empleados, sus prestaciones y servicios.
6. Las normas y el reglamento interior de trabajo.
7. Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.
8. El puesto que se ocupará; naturaleza del trabajo, horarios, salarios, oportunidades de ascensos.
9. El supervisor del nuevo empleado (presentación).
10. Las relaciones del puesto con otros puestos.
11. La descripción detallada del puesto.

El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo y ofrece *ventajas* como:

1. El nuevo empleado recibe información general necesaria respecto a la empresa, como normas, reglamentos y procedimientos que le afecten, para que su adaptación sea rápida.
2. Reducción de la cantidad de dimisiones o de acciones correctivas gracias a que se conocen los reglamentos de la empresa y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción.
3. El supervisor puede explicar al nuevo empleado cuál es su posición o papel dentro de la organización.
4. El nuevo empleado recibe instrucciones de acuerdo con los requisitos definidos en la descripción del puesto que ocupará.

b) *Capacitación después del ingreso al trabajo*

La *capacitación después del ingreso al trabajo* se puede hacer con la consideración de dos aspectos:

- La capacitación en el lugar de trabajo (en servicio)
- La capacitación fuera del lugar de trabajo (fuera de servicio)

c) *Técnicas de capacitación en cuanto al lugar de su aplicación*

Respecto al lugar de aplicación, las *técnicas de capacitación* son clasificadas en *capacitación en el lugar de trabajo* (en el puesto) y *fuera del lugar de trabajo*. La primera se refiere a la que se desarrolla cuando el educando realiza tareas en el propio lugar de trabajo, mientras que la segunda tiene lugar en un aula o local preparado para esta actividad.

- *Capacitación en el lugar de trabajo*. Puede ser impartida por trabajadores, supervisores o especialistas de *staff*. No requiere de acomodados o equipos especiales y constituye la forma más común de capacitación. Es muy bien acogida en razón de que es muy práctica, pues el empleado aprende mientras trabaja. Las empresas pequeñas o medianas invierten en este tipo de *capacitación*. La *capacitación en el puesto* presenta varias modalidades:
 - i) Admisión de novatos que serán entrenados en ciertos puestos.
 - ii) Rotación de puestos.
 - iii) Entrenamiento para algunas tareas.
 - iv) Enriquecimiento del puesto, etcétera.
- *Capacitación fuera del lugar de trabajo*. La mayor parte de los *programas de capacitación* que tienen lugar fuera del trabajo no están directamente relacionados con él y, en general, complementa la *capacitación en el trabajo*. La ventaja es la total inmersión del *educando* en la *capacitación*, lo que no es posible cuando está involucrado con el desempeño de las tareas del puesto. Las principales *técnicas o métodos de capacitación* fuera del trabajo son:
 - i) Aulas para exposiciones.
 - ii) Expositiva y conferencias.
 - iii) Seminarios y talleres.
 - iv) Películas, transparencias, videocintas (televisión).

²⁰ FIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965, p. 381.

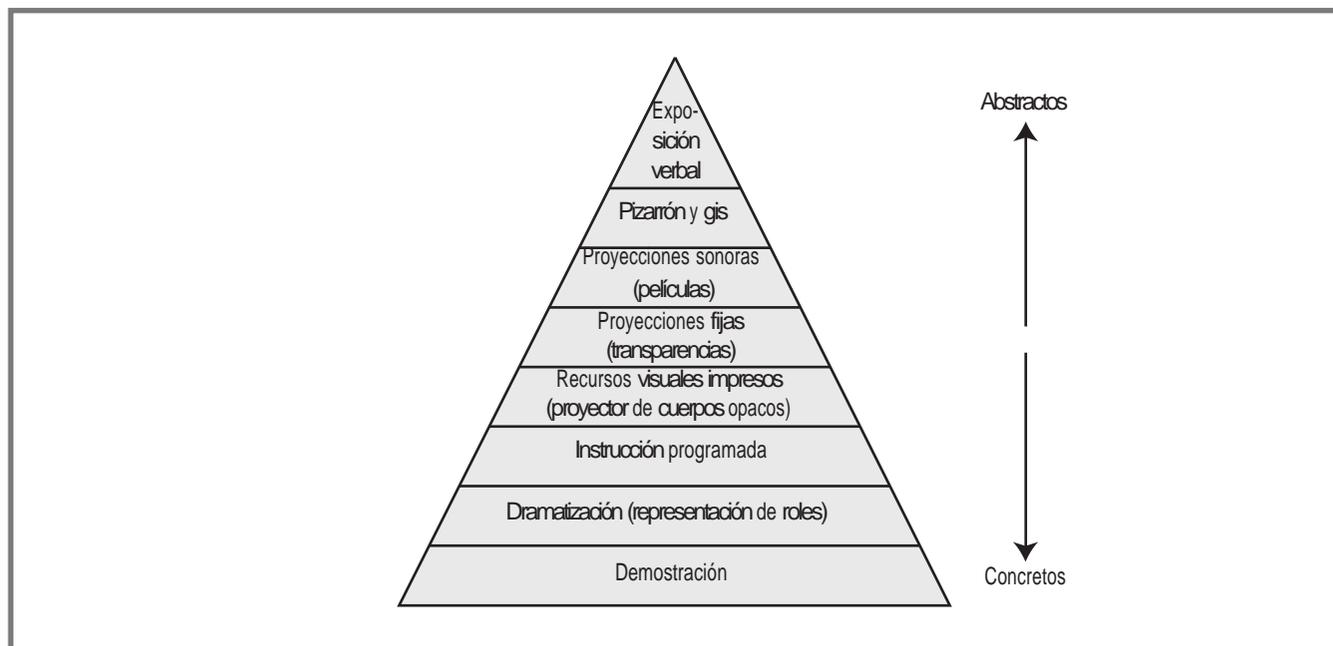


Figura 14.14 Clasificación de los recursos audiovisuales.²¹

- v) Método de casos (estudio de casos).
- vi) Discusión en grupos pequeños, paneles, foro.
- vii) Dramatización (representación de roles).
- viii) Simulaciones y juegos.
- ix) Instrucción programada.
- x) Oficinas de trabajo.
- xi) Reuniones técnicas.

Nota interesante: Evolución de la tecnología para la capacitación²²

La tecnología para la capacitación está relacionada con los recursos didácticos, pedagógicos y educativos utilizados para ella. La tecnología informática (TI) influye enormemente en los métodos de capacitación y disminuye los costos de operación. Las nuevas técnicas de capacitación se imponen a las tradicionales, como:

1. *Recursos audiovisuales*: las imágenes visuales y la información en audio son herramientas de

comunicación muy poderosas. El videocasete graba y registra clases, mensajes y presentaciones audiovisuales que pueden ser repetidas ante muchos educandos, reunidos o por separado. El CD-ROM y el DVD permiten grabar programas de capacitación y se pueden distribuir y presentar en varios locales distintos, en un momento u ocasión cualquiera.

2. *Teleconferencia*: consiste en utilizar equipo de audio y video de modo que permita que las personas participen en reuniones, a pesar de que se encuentren distantes unas de otras o del lugar del evento.
3. *Comunicaciones electrónicas*: los avances de la TI permiten la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes. Con el correo de voz, el emisor actúa como fuente y envía un mensaje a las demás personas que están dentro de la red de la organización.
4. *Correo electrónico*: el correo electrónico o *e-mail* es una forma de comunicación electrónica que permite a las personas comunicarse con otras por medio de mensajes electrónicos enviados a través de redes de computadoras, por internet o intranet.
5. *Tecnología multimedia*: es la comunicación electrónica que integra voz, video y texto, los cuales son codificados digitalmente y transportados por redes de fibras ópticas.

²¹ DALE, Edgard, en PARRA, N., *Técnicas audiovisuais de educação*, São Paulo, Edibell, 1969, p. 15.

²² CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas*, op. cit., p. 303.

Implementación de la capacitación

Es la tercera etapa del *proceso de capacitación*. Una vez diagnosticadas las *necesidades* y *elaborado el programa de capacitación*, el siguiente paso es su *implementación*. La implementación o realización de la capacitación presupone el *binomio* formado por el *instructor* y el *aprendiz*. Los *aprendices* son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los *aprendices* pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los *instructores* también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados.



Nota interesante: Enseñar a aprender

Además de esto, la *capacitación* presupone una *relación de instrucción y aprendizaje*. *Instrucción* es la enseñanza organizada de una tarea o actividad dadas. El *aprendizaje* es aquello instruido que el individuo incorpora a su conducta. Por lo tanto, aprender es modificar la conducta en el sentido de lo que se instruyó. No siempre enseñar (del lado del instructor) significa aprender (del lado del aprendiz). Se debe hacer hincapié en el aprendizaje y no sólo en la enseñanza.

La *implementación de la capacitación* depende de los factores siguientes:

1. *Adecuación del programa de capacitación a las necesidades de la organización*. La decisión de establecer *programas de capacitación* depende de la necesidad de mejorar el nivel de los empleados. La *capacitación* debe significar la solución de los problemas que dieron origen a las necesidades diagnosticadas o percibidas.
2. *La calidad del material de capacitación presentado*. El material de enseñanza debe ser planeado a fin de facilitar la implementación de la capacitación. El material de enseñanza busca concretar la instrucción, facilitar la comprensión mediante la utilización de *recursos audiovisuales*, aumentar el rendimiento de la capacitación y racionalizar la tarea del instructor.
3. *La cooperación de los gerentes y dirigentes de la empresa*. La *capacitación* se debe hacer con todo el personal de la empresa, en todos los niveles y funciones en

un conjunto de esfuerzos coordinados. Para mantenerlos, se requiere de un gran esfuerzo y entusiasmo por parte de todos aquellos que están ligados al asunto, además de que implica un costo que se debe considerar como una inversión que producirá dividendos en el mediano y corto plazos, no como un gasto inactivo y sin rendimiento alguno. Es necesario contar con el espíritu de cooperación del personal y con el respaldo de los directivos, pues todos los jefes y supervisores deben participar en la implementación del programa.

4. *La calidad y preparación de los instructores*. El éxito de la implementación dependerá de los intereses, la jerarquía y la *capacidad de los instructores*. El criterio para seleccionar a los *instructores* es muy importante. Éstos deben reunir cualidades personales como: facilidad para las relaciones humanas, motivación, raciocinio, didáctica, facilidad para comunicar, así como conocimiento de la especialidad. Los instructores pueden ser seleccionados de entre los distintos niveles y áreas de la empresa. Deben conocer las responsabilidades de la función y estar dispuestos a asumirlas.
5. *La calidad de los aprendices*. La *calidad de los aprendices* influye en los resultados del programa de capacitación. Los mejores resultados son obtenidos cuando se selecciona debidamente a los *aprendices*, en función de la forma y el contenido del programa y de los objetivos de la capacitación, de modo que las personas formen un grupo homogéneo.



Nota interesante: El entrenamiento o coaching²³

El *entrenamiento o coaching* es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al *entrenador (coach)* y al aprendiz. La principal característica del *entrenamiento* es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el *entrenador* lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.

Existen varias razones que explican por qué el *entrenamiento* va en aumento:

²³ CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching e mentoring*, Río de Janeiro, Campus, 2002.

1. Actualmente, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son predominantemente horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía.
2. Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas trabajando en una organización, constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza incommensurable: el conocimiento y la competencia.
3. El capital humano sólo se puede ampliar indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes y tratar de incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en verdaderas entidades de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El *entrenamiento* constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.
4. Los intentos por transformar a los ejecutivos en creadores de talentos y en elementos que incentiven el aprendizaje se encuentran con dificultades, muchas de las cuales están en el ambiente del trabajo; por ejemplo, en la forma en que las personas pueden alcanzar resultados a corto plazo, en comunicaciones precarias dentro de la organización, en una mentalidad anacrónica de la alta dirección, en la prioridad que se concede a aspectos puramente financieros del negocio, en la falta de espacio para la innovación dentro de la empresa, etcétera.
5. Una de las dificultades es que muchos ejecutivos aún están más preocupados por los procesos y los controles, sobre todo, con aspectos físicos y rutinarios del trabajo. Los ejecutivos reciben una buena formación de tipo *duro*; es decir, dirigida hacia los aspectos técnicos de su función. En general, se les prepara para ser gerentes que mantengan el *statu quo*, pero que saben muy poco sobre liderazgo y participación de las personas. Otra dificultad es la cultura de la inmediatez. Los gerentes no tienen tiempo disponible para nada

más allá de su trabajo cotidiano, sobre todo en empresas que tienen estructuras horizontales y comprimidas. Su tarea tradicional es ocuparse del día a día y alcanzar metas concretas que garanticen el éxito a corto plazo. ¿Intercambiar ideas con los subordinados?, ¿invertir en su desarrollo profesional? Esto exige tiempo. Es preferible dar órdenes claras, directas y simples; es mucho más rápido. Los gerentes deben aprender a invertir tiempo y esfuerzo para desarrollar a las personas. Deben dejar de ser operadores (hacer o enseñar a hacer) y pasar a ser conductores (enseñar a pensar sobre lo que se debe hacer y cómo). Pocos líderes son capaces de acciones pedagógicas con los subordinados. Los ejecutivos aún están muy lejos de ser elementos que multipliquen el conocimiento en sus organizaciones.

Así, *entrenamiento* significa un esfuerzo conjunto para lograr el desarrollo personal, a través de un proceso de asesoría para orientar a la persona en su carrera, y representa un proceso de liderazgo renovador.

Evaluación de los resultados de la capacitación

La etapa final del *proceso de capacitación* es la evaluación de los resultados obtenidos. El programa de capacitación debe incluir la *evaluación de su eficiencia*, la cual debe considerar dos aspectos:

1. Constatar si la *capacitación* ha producido las modificaciones deseadas en la conducta de los empleados.
2. Verificar si los resultados de la *capacitación* tienen relación con la consecución de las metas de la empresa.

Además de estas dos cuestiones de debe constatar si las técnicas de *capacitación* son eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La evaluación de los resultados de la capacitación se puede hacer en tres niveles, a saber:

1. *Evaluación a nivel organizacional*. En este nivel, la *capacitación* debe proporcionar *resultados* como:
 - a) Aumento en la eficacia organizacional.
 - b) Mejora de la imagen de la empresa.
 - c) Mejora del clima organizacional.
 - d) Mejora en la relación entre la empresa y los empleados.
 - e) Apoyo del cambio y la innovación.
 - f) Aumento de la eficiencia, entre otros.

2. *Evaluación a nivel de los recursos humanos.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- Reducción de la rotación de personal.
 - Reducción del ausentismo.
 - Aumento de la eficiencia individual de los empleados.
 - Aumento de las habilidades de las personas.
 - Aumento del conocimiento de las personas.
 - Cambio de actitudes y conductas de las personas, etcétera.
3. *Evaluación a nivel de las tareas y operaciones.* En este nivel, la capacitación debe proporcionar resultados como:
- Aumento de la productividad.

- Mejora en la calidad de los productos y servicios.
- Reducción del flujo de la producción.
- Mejora en la atención al cliente.
- Reducción del índice de accidentes.
- Reducción del índice de mantenimiento de máquinas y equipos, entre otros.

Desde un punto de vista más amplio, la *capacitación* parece ser una respuesta lógica a un cuadro de condiciones ambientales cambiantes y a los nuevos requisitos para la *supervivencia y el crecimiento de las organizaciones*. Los *criterios de eficacia de la capacitación* se vuelven significativos cuando son considerados en conjunto con los cambios en el ambiente organizacional y en las demandas sobre la organización.

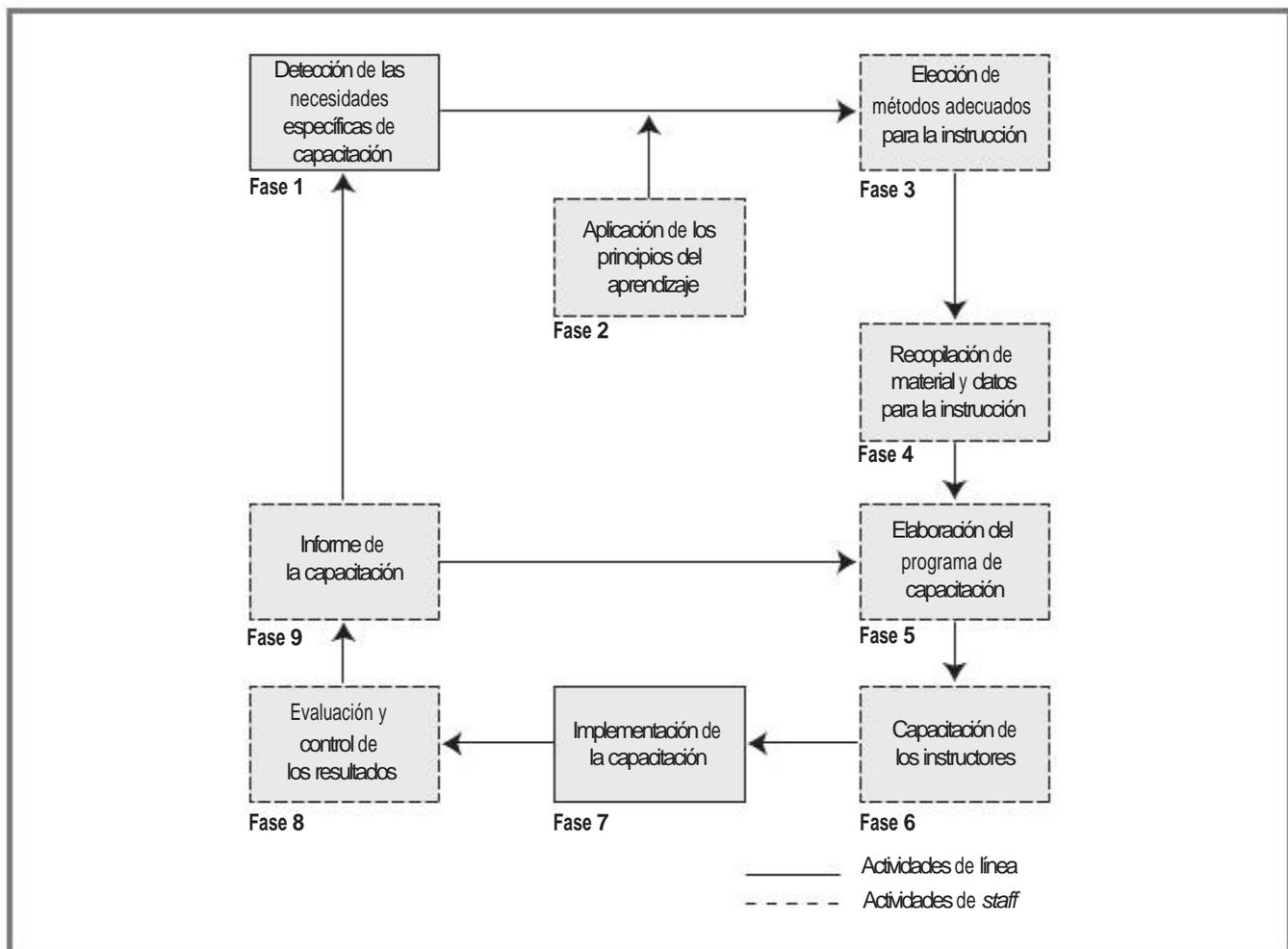


Figura 14.15 *El ciclo de la capacitación.*²⁴

²⁴ PROCTOR J. y W. THORNTON, *Training: handbook for line managers*, Nueva York, American Management Association (AMA), 1961.



Nota interesante: Rendimiento de la inversión en capacitación

Algunos empresarios todavía se resisten a la idea de capacitar a sus empleados y, al parecer, no quieren invertir en capacitación del personal por temor de perderlo ante la competencia, por lo que prefieren reclutar en el mercado a trabajadores que cuentan con cierta experiencia y capacitación. Son pocos los empresarios que encaran la *capacitación* como una forma de reducir costos y de aumentar la productividad. La mayoría prefiere considerar la *capacitación* como una función social y no como una económica,

como un gasto y no como una inversión que puede producir valiosos rendimientos.

Por otra parte, a las empresas les interesa conocer el rendimiento de la inversión destinada a la capacitación, por eso actualmente incluyen este rubro en el proceso de evaluación de la capacitación. Se trata de estimar los costos y los beneficios que se obtienen, dado que los recursos destinados a la capacitación han aumentado gradualmente. Algunas empresas llegan a dedicar hasta 4% de la cantidad de sus ingresos a programas de capacitación, de cambio y mejora organizacional. Es mucha inversión para que no se conozca su rendimiento definido.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La renovación organizacional de XPTV

Con base en la identificación de las nuevas competencias, realizada junto con los ejecutivos de XPTV, la segunda medida de Roberto Martín fue la elaboración de un programa amplio que inculcara estas competencias en todos los trabajadores de la organización. Su intención era preparar un banco de talentos, los cuales contarán con las competencias necesarias, para destinarlos a los nuevos negocios de la organización. Cada nuevo negocio definiría las

competencias necesarias y el banco de talentos indicaría cuáles personas cuentan con ellas. Un verdadero arsenal de guerra. La empresa dejaría de hablar de puestos para pensar y actuar en razón de las competencias que las personas hubieran adquirido con su plan. Cada persona que tuviera estas competencias sería asignada, de tiempo completo o parcial, a cada nuevo negocio que las exigiera. ¿Cómo podría usted ayudar a Roberto?

EDUCACIÓN A DISTANCIA

La educación a distancia tiene una expansión considerable actualmente que se explica por dos razones fundamentales: la utilización de internet y las redes internas (intranet), así como la evolución de la tecnología informática (TI). Las empresas y las universidades están intensificando la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física. Por medio de la web, una persona que se encuentre en cualquier lugar del mundo puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa. Los cursos en línea, las maestrías y la capacitación virtuales ayudan a capacitar y actualizar a los trabajadores con costos bajísimos. La enseñanza en línea, sin un horario restringido, profesores de tiempo completo ni un horario rígido, avanza a gran velocidad. La red de la compañía ahora tiene más peso en el proceso de capacitación, porque incorpora nuevos servicios, formularios de inscripción, material de apoyo, etc. Hoy, los llamados *sitios*, páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre grupos de intereses comunes dentro de la empresa, es algo ordinario. Además, esas comunidades con intereses similares aumentan actualmente en las organizaciones.

Educación corporativa

Muchas organizaciones transitan gradualmente el camino que lleva de la capacitación y el desarrollo a la educación corporativa, con una migración paulatina y definitiva. La diferencia está en que la capacitación y el desarrollo, por su naturaleza y configuración, casi siempre es limitada, común, precisa (*just in time*), reactiva, microorientada y acumulativa. La educación corporativa tiene la ventaja de que es holística, sistémica, proactiva y sinérgica. Con frecuencia, se realiza basada en el concepto de universidad corporativa, la cual más bien representa un proceso, una mentalidad, un estado de ánimo generalizado, que un lugar físico o una entidad concreta en términos estrictos. Dentro de esta visión, las organizaciones del nuevo milenio necesitarán reunir cinco características simultáneas y fundamentales, que se conocen como las cinco efes en inglés: *fast, focused, flexible, friendly* y *fun* (veloz, enfocada, flexible, amigable y divertida).²⁵ Además, las personas deben desarrollar

²⁵ KANTER, Rosabeth Moss, *Quando os gigantes aprendem a dançar*, Río de Janeiro, Campus, 1992.

competencias personales para actuar en los nuevos ambientes de negocios, a saber:²⁶

1. *Aprender a aprender*: las personas deben contribuir de manera constructiva en todo, desde la forma de asegurar la calidad de los productos hasta la de mejorar los procesos de la organización. Por lo tanto, deben estar en condiciones de poder utilizar un conjunto de técnicas; por ejemplo, analizar situaciones, cuestionar, tratar de conocer lo que no comprenden y pensar creativamente para generar opciones. El objetivo es hacer que la actitud de aprender a aprender sea parte natural de la forma en que las personas piensan y se comportan en el trabajo. El conocimiento de las personas es un activo intangible; por ello, ya no son ahora consideradas un costo en el balance patrimonial, sino una parte integrante del capital intelectual.
2. *Comunicación y colaboración*: antes, el buen desempeño significaba la realización de un conjunto de tareas repetitivas y la calificación profesional estaba asociada a cada tarea específica. Ahora, los equipos son la base de las organizaciones flexibles y la eficiencia de las personas está cada vez más ligada a su habilidad interpersonal de comunicación y de colaboración.
3. *Raciocinio creativo y solución de problemas*: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de desarrollar los medios para aumentar la productividad del trabajador. Así, centralizaba el pensamiento y la planeación. Hoy, se espera que las personas que se encuentran en el nivel operativo descubran por sí mismas cómo mejorar y agilizar su trabajo. Para ello, deben pensar creativamente, desarrollar habilidades para la resolución de problemas y analizar situaciones, indagar, esclarecer lo que no saben y sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico*: anteriormente, el conocimiento sobre tecnología significaba saber cómo operar una computadora personal para procesar textos o hacer análisis financieros. Ahora, la importancia está puesta en el empleo del equipo de información que conecte al individuo con los miembros de sus equipos alrededor del mundo. Las personas deben utilizar las computadoras no sólo para tareas relacionadas con el trabajo, sino para establecer contactos sobre todo con profesionales de todo el mundo, al compartir las mejoras y su recomendación en sus

procesos de trabajo. La computadora será la principal plataforma de trabajo de las organizaciones.

5. *Conocimiento global de los negocios*: cada vez más, las personas deberán aprender nuevas habilidades técnicas y comerciales que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, que no permite prever con ninguna certeza lo que traerá el futuro para la organización o para el mercado. En ese ambiente global y volátil, la capacidad para ver el todo sistémico (*gestalt*) en el cual opera la organización es indispensable para cumplir la exigencia de agregar continuamente más valor a la organización.
6. *Liderazgo*: el nuevo imperativo es desarrollar el liderazgo en las organizaciones. Así, es fundamental identificar y desarrollar a personas excepcionales, capaces de llevar a la organización hacia el nuevo siglo. Es vital crear a líderes de líderes, y el secreto del éxito estará cada vez más en las personas.
7. *Autoadministración de la carrera*: actualmente las organizaciones transfieren a las personas la responsabilidad de su propio desarrollo y administración para que asuman el control de sus carreras. Como las calificaciones necesarias no cesan de cambiar y evolucionar, las personas de todos los niveles de la organización deben asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, el conocimiento y las competencias exigidas, tanto por su actividad actual, como por otras futuras. Así, la capacidad para administrar la propia carrera profesional ahora se considera una competencia adquirida y necesaria para desarrollar todas las demás competencias que exige el nuevo ambiente de los negocios.

En resumen, se trata de provocar el cambio, de vivirlo y de afrontar la complejidad y la incertidumbre. Es necesario simplificar las cosas en las organizaciones, acabar con las complicaciones, para liberarlas del enredo burocrático que aún entorpece su funcionamiento. Se debe dar más libertad a las personas para que puedan utilizar su recurso más importante: la inteligencia, el talento y el conocimiento.²⁷

 **Nota interesante: La capacitación y el desarrollo como un proceso continuo y global en la organización**

El concepto que predomina actualmente es que la capacitación y el desarrollo deben ser un proceso

26 MEISTER, Jeanne C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.

27 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Campus, 2000, pp. 690-691.

continuo y no un simple evento que ocurre una sola vez. Para lograrlo, algunas empresas recurren a las universidades corporativas. Algunas de ellas son virtuales y buena parte de ellas se extienden más allá de las fronteras de la empresa, al involucrar también a los proveedores y clientes en los dos extremos, asimismo utilizar metodologías de educación a distancia y tecnología informática. El concepto de educación corporativa representa un proceso, no necesariamente un lugar físico, en el cual todos los trabajadores, incluso, algunas veces los clientes y los proveedores participan en una variedad de experiencias de aprendizaje necesarias para mejorar su desempeño laboral y para incrementar su efecto en los negocios. En muchos casos, la función tradicional de la capacitación y el desarrollo se convierte en una universidad corporativa. En otros, la empresa crea una universidad corporativa con la intención de afrontar desafíos y promover cambios.²⁸

Meister²⁹ señala que las empresas se están convirtiendo en organizaciones educadoras que desarrollan educación corporativa en virtud de:

1. El surgimiento de la organización no jerárquica, delgada y flexible.
2. La llegada y la consolidación de la economía del conocimiento.
3. La reducción del plazo de vigencia del conocimiento.
4. El nuevo enfoque dirigido a la capacidad, en toda la vida, de empleo u ocupación, en lugar de tener un empleo para toda la vida.
5. El cambio fundamental en el mercado de la educación global.



Nota interesante: Universidades corporativas

Varias empresas (como Motorola, McDonald's, Grupo Accor, Coca-Cola, Alger y Brahma) tienen universidades corporativas, algunas de ellas virtuales. Brahma desarrolló su propio programa de maestría en administración (Master en Brahma Administration) en el cual invierte 800 000 reales anualmente (4 216 000.00 pesos mexicanos aproxi-

madamente). Las clases y los cursos de capacitación son impartidos por altos ejecutivos de la empresa y algunos consultores invitados. BankBoston creó la Boston School, que imparte clases sobre el mercado financiero, contabilidad y desarrollo de competencias. El Grupo Accor inventó la Academia Accor, que forma y desarrolla a trabajadores de todos los niveles y, si es necesario, lleva la escuela hasta los alumnos en cualquier punto del país. La Universidad de las Hamburguesas de McDonald's representa una inversión de siete millones de dólares y cuenta con auditorio, laboratorio, biblioteca, videoteca, cocina para pruebas y sala de edición de video. Recibe a personal de nivel gerencial y a empresarios del sistema de franquicias, así como a alumnos de Uruguay, Paraguay, Argentina, Bolivia y Chile. Caterpillar tiene un Centro de desarrollo de recursos humanos en un área de 3 100 metros cuadrados, donde se ubica un complejo equipado con estudios multimedia y software creados para el autodesarrollo de los trabajadores. Estas empresas son las que están por encima del promedio en comparación con las demás.

COMPETENCIAS BÁSICAS

Las competencias básicas (la forma de conocimientos, habilidades, actitudes, intereses, rasgos, valor u otras características personales) son aquellas cualidades personales esenciales para desempeñar las actividades y que diferencian el desempeño de las personas. Todo trabajador debe poseer un conjunto de competencias básicas para desarrollar sus actividades en la empresa.

Cuando el trabajador cuenta con un elevado perfil de competencias, demuestra las cualidades que se requieren para desempeñar determinadas misiones. Las competencias básicas se pueden observar en el trabajo cotidiano o en situaciones de prueba. Lo importante es adquirir y agregar nuevas competencias que sean fundamentales para tener éxito en los negocios de la empresa, en lugar de invertir en una capacitación que no sirva para las necesidades reales de la organización. De ahí, la *administración por competencias*, o sea un programa sistematizado y desarrollado con el propósito de definir perfiles profesionales que den como resultado una mayor productividad y adaptación al negocio, con la identificación de puntos de excelencia y puntos de carencia, llenando lagunas y agregando conocimientos, todo con base en criterios mensurables objetivamente. La *administración por competencias* procura sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una visión de las necesidades del negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa. Sin

28 PHILLIPS, Jack J., *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.

29 MEISTER, Jeanne C., *op. cit.*

embargo, ¿cuáles son esas competencias? Meister³⁰ subraya que las nuevas competencias que exigen las empresas en los nuevos ambientes de negocios son las siguientes:

1. *Aprender a aprender*: las personas deben contribuir de forma constructiva en todo y, por lo tanto, deben estar en condiciones para aprender continuamente.
2. *Comunicación y colaboración*: anteriormente, el buen desempeño significaba realizar un conjunto de tareas repetitivas y la calificación se restringía a cada tarea en particular. En la actualidad, con la adopción de equipos, la eficiencia del individuo se encuentra cada vez más ligada a las habilidades para la comunicación y la colaboración.
3. *Raciocinio creativo y resolución de problemas*: en el pasado, la administración paternalista asumía la responsabilidad de la solución de problemas y del aumento en la productividad del trabajador. Hoy se espera que los trabajadores descubran por sí mismos cómo mejorar y agilizar su trabajo. Por lo tanto, deben pensar creativamente, solucionar problemas, analizar situaciones, hacer preguntas y esclarecer lo que no comprenden para sugerir mejoras.
4. *Conocimiento tecnológico*: antes, conocer de tecnología significaba saber cómo operar máquinas o compu-

tadoras para procesar textos o hacer análisis financieros. Hoy, se resalta la utilización del equipo de información que conecta al individuo con los miembros de su equipo alrededor del mundo; que además de realizar tareas, pueda emplear el equipo para comunicarse con ellos para compartir ideas y mejoras en los procesos de trabajo con todos.

5. *Conocimiento de los negocios globales*: hoy predomina la necesidad de tener a personas capacitadas en un conjunto de habilidades que tomen en cuenta el ambiente competitivo global, cambiante y volátil.
6. *Desarrollo de liderazgo*: el nuevo imperativo es identificar y desarrollar a personas capaces de dirigir a la empresa en el siglo XXI. En lugar de programas externos de educación para ejecutivos, las empresas realizan programas personalizados de aprendizaje.
7. *Autoadministración de la carrera*: como las calificaciones que se necesitan no cesan de evolucionar y cambiar, las personas tienen que asumir el compromiso de asegurar que cuentan con las calificaciones, los conocimientos y las competencias exigidos tanto por su actividad actual, como por actividades futuras. Muchas universidades corporativas disponen de centros virtuales de desarrollo de carrera para ayudar a las personas a identificar las técnicas que deben aprender.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La renovación organizacional de XPTV

La tercera medida tomada por Roberto Martín fue modificar completamente la capacitación y el desarrollo en XPTV. A lo largo de cuatro etapas, el departamento de capacitación y desarrollo se convirtió en una universidad corporativa, posterior-

mente se expandió para convertirse en una organización de aprendizaje y ahora se prepara para ser un esquema global de apoyo al desempeño de las personas y de la organización. ¿Qué ayuda usted le podría brindar a Roberto para esta empresa?

Administración del conocimiento

El conocimiento es la mezcla de experiencia acumulada, de valores, información contextual y discernimiento que tiene una persona y que le proporciona una estruc-

tura para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información.³¹ El conocimiento está en la mente de las personas. Éstas transforman la información en conocimiento al hacer comparaciones, analizar las consecuencias, buscar las conexiones y conversar con otras perso-

30 *Idem.*

31 DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, *Conocimiento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Río de Janeiro, Campus, 1999.

nas sobre la información recibida. En las organizaciones, el conocimiento está en sus documentos, rutinas, procesos, prácticas y normas. El conocimiento conduce a la acción para el desarrollo de nuevos productos o servicios, la toma de decisiones acertadas en relación con los clientes, la formulación de estrategias para enfrentar a los competidores, la logística que será adoptada, etc. Cuando el conocimiento cesa de evolucionar, se transforma en una opinión o, lo que es peor, en un dogma. Por su importancia, el conocimiento ahora se le considera un activo de la compañía y las empresas exitosas perciben que es necesario alimentarlo y atenderlo con el mismo cuidado que dedican a obtener valor basado en los activos tangibles. Cuanto más conocimiento dominan las empresas, tanto mayor será su ventaja competitiva. ¿Por qué es vital el conocimiento? Porque todos los aspectos intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento; es decir, el *know-how* técnico, el proyecto de producto, las estrategias de marketing, la comprensión del cliente, la creatividad del personal y la innovación. La inteligencia humana está detrás de todo ello.

Nota interesante: Administración del conocimiento

La *administración del conocimiento* se refiere a crear, identificar, integrar, recuperar, compartir y utilizar el conocimiento dentro de la empresa. Su propósito es crear y organizar flujos de información dentro y entre los diversos niveles jerárquicos con el objeto de generar, incrementar, desarrollar y compartir el conocimiento dentro de la organización, sobre todo para incentivar intercambios espontáneos de conocimiento entre las personas. A diferencia de lo que ocurría antes, cuando las empresas guardaban y escondían el conocimiento bajo siete llaves por medio de la confidencialidad, ahora, la *administración del conocimiento* procura orientar a la empresa entera para producir conocimiento para aprovecharlo, difundirlo, aplicarlo y lucrar con él. Cada persona debe agregar valor a los procesos y productos de la empresa, ese valor se logra al compartir el conocimiento, además de que representa la esencia de la innovación. El secreto ya no está en retener el conocimiento en manos de pocos, sino en divulgarlo por toda la organización, en distribuirlo y no en retenerlo.

Las interacciones sociales empiezan por el individuo y permiten intercambiar y expandir el conocimiento dentro de la organización. No obstante, el conocimiento organizacional es mucho más dinámico que el conocimiento individual en razón del impulso que recibe de muchas y variadas fuerzas. La creación del conocimiento organizacional ocurre mediante un proceso en el cual la organización amplía el conocimiento que crean los individuos y lo cristaliza como parte de una red de conocimientos de la organización. Esto es primordial en una era de incertidumbre y cambio, en la cual todas las personas se deben reeducar continuamente, incluso con el olvido de aquello que habían aprendido, pero siempre ampliando su nivel de conocimientos para estar en condiciones de mantenerse en sus empleos.

Nota interesante: Desafíos de la administración del conocimiento

Los tres desafíos principales de la administración del conocimiento son:

1. *Crear una infraestructura administrativa del conocimiento.* Esta tarea implica la construcción de redes, bancos de datos, estaciones de trabajo, etc. Muchas organizaciones desarrollan centros de aprendizaje o universidades corporativas para este fin. Otras definen a un ejecutivo de alto nivel (como gerente de conocimiento) para que se encargue y desarrolle el asunto.
2. *Construir una cultura del conocimiento.* Derribar barreras y crear mecanismos para desarrollar y mantener el conocimiento en los distintos departamentos de la organización. Esto implica el cambio de la cultura organizacional para incrementar el valor del conocimiento, el cual ha traído una nueva concepción de la capacitación y del aprendizaje, como un proceso de comunicación del conocimiento. Dentro de esta perspectiva, los profesionales de recursos humanos se convierten en agentes del aprendizaje y consultores en desempeño.
3. *Administrar resultados.* Para saber cuál es la mejor forma de administrar el conocimiento que sirve para hacer o ahorrar dinero y para documentar el efecto económico.

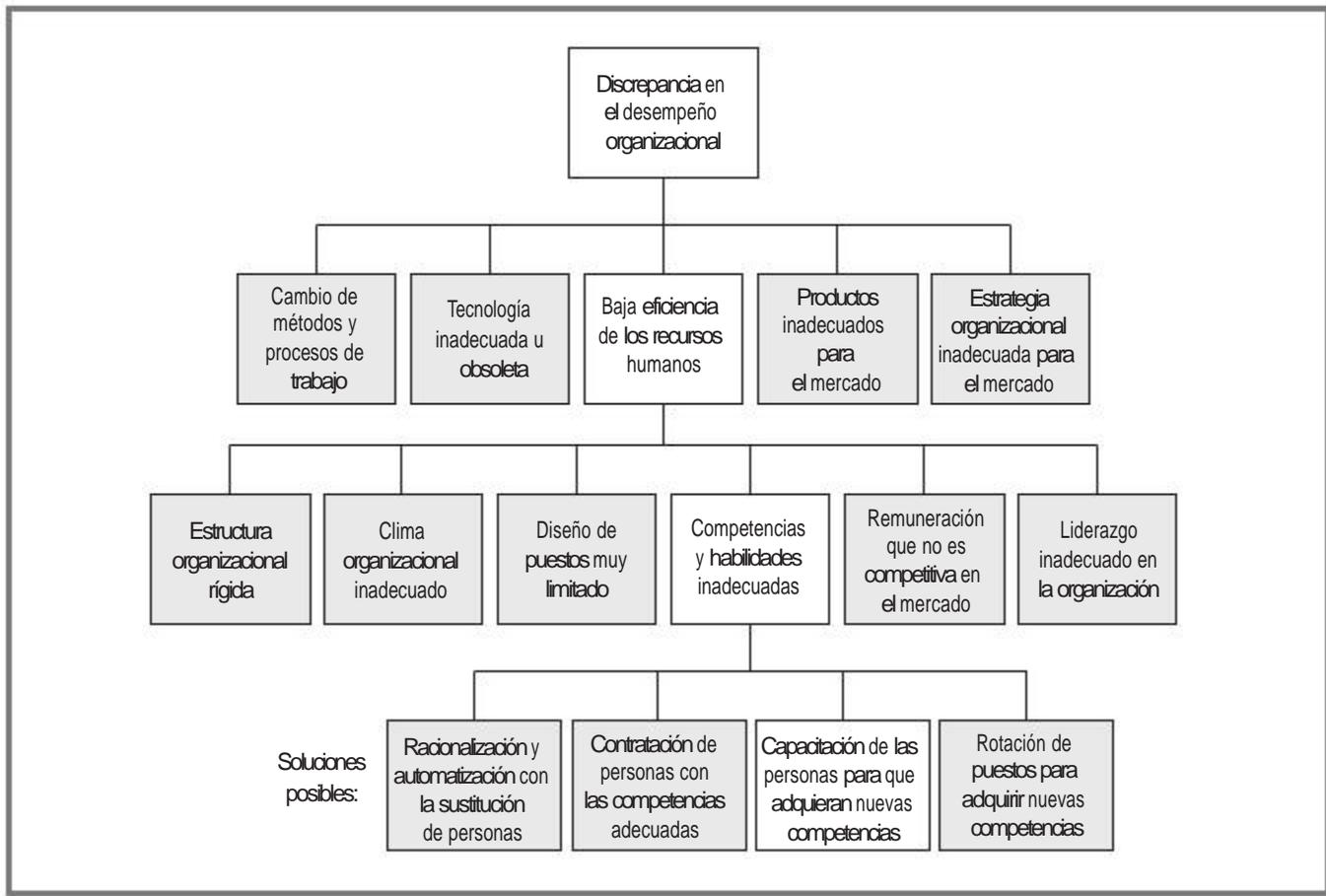


Figura 14.16 La capacitación como solución para mejorar el desempeño de la organización.³²

TENDENCIAS DE LOS PROCESOS PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL

Los procesos para el desarrollo del personal presentan las tendencias siguientes:³³

1. *Fuerte enfoque en agregar valor a las personas y a la organización.* La antigua costumbre de las empresas de extraer el máximo posible de los conocimientos y las habilidades de sus trabajadores sin reponer o adicionar nada a cambio, ahora es cosa del pasado. Antes, las empresas reclutaban y seleccionaban a las personas con la idea de que contarán con co-

nocimientos y habilidades que habían adquirido en sus experiencias en otras empresas del mercado. No había interés por invertir en las personas, pues predominaba la preocupación por extraer el máximo de ellas, que tenían, en principio, la obligación de estar preparadas por su cuenta para lo que pudiera ocurrir. Esa cultura depredadora y exploradora ya no existe. Ahora, el interés fundamental de las empresas exitosas es acrecentar el valor de las personas de manera continua e intensa, y no como un esfuerzo único y aislado, sino como un esfuerzo constante y permanente. Al acrecentar el valor de las personas, las empresas enriquecen su propio patrimonio, mejoran sus propios procesos internos e incrementan la calidad y la productividad de sus tareas, así como de sus productos y servicios. Además, con todo lo anterior, el cliente sale ganando. Esto forma parte integral de la competitividad empresarial. Todo vale en ese inusitado esfuerzo conjunto entre empresas y trabajadores. Se trata de aprender de experiencias nuevas, de los errores, de los tropiezos ocurridos, de

³² Adaptada de ISO 10015, 1999, figura 1, p. V. Centre for Socio-Economic Development, 2003.

³³ CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH —de um centro de despesa— em um centro de lucro*, São Paulo, Makron Books, 1999, pp. 189-193.

nuevos conocimientos, de elementos de otras áreas, etc. Es cuestión de agregar conocimientos, experiencias y habilidades, esto es, de agregar valor.

2. *Participación activa de los gerentes y sus equipos.* Los gerentes y sus equipos se ocupan cada vez más de decidir, planear e implementar los contenidos de los programas de capacitación y desarrollo, debido a la visible influencia de la administración participativa y democrática. Los gerentes y sus subordinados trabajan juntos en la búsqueda de medios alternativos para desarrollar los conocimientos, habilidades, aptitudes, actitudes, etc., que sean más convenientes para la actividad de la empresa y para las aspiraciones y las características de cada persona. La capacitación y el desarrollo se han convertido no sólo en una importante responsabilidad administrativa, sino sobre todo en una responsabilidad individual de cada persona de la organización. Cada vez hay más conciencia de que cada persona se debe hacer responsable de su propio desarrollo y de solicitar a su gerente los medios y los recursos que le debe proporcionar para alcanzar su desarrollo profesional. El departamento encargado de la administración de recursos humanos funciona cada vez más como un apoyo de *staff* y de consultoría, ya que ha dejado de ser un simple prestador de servicios.
3. *Intensa vinculación con la actividad de la empresa.* Los procesos de desarrollo de recursos humanos no obedecen ya a la inmediatez o a la ocasión, ni a las prioridades del área de ARH, sino que se diseñan y elaboran como elementos integrantes de la planeación estratégica de la empresa y ahora se enfocan, cada vez más, hacia el objetivo también de la empresa. Se utilizan para lograr el equilibrio con la actividad de la empresa y, con ello, para sustituir toda forma de control externo sobre la conducta de las personas.
4. *Perfeccionamiento personal para mejorar la calidad de vida de las personas.* Se ha visto que la calidad de vida de las personas puede aumentar increíblemente por medio de su constante capacitación y de su creciente desarrollo profesional. Las personas capacitadas, que cuentan con habilidades, trabajan con más facilidad y confianza, por lo tanto con más placer y felicidad, por no hablar de la calidad y la productividad.
5. *Continua preparación de la empresa y de las personas para el futuro y para el destino.* Los programas de capacitación y desarrollo se dirigen cada vez más hacia el futuro y el destino de las personas, así como de la empresa. Con estos programas, cada empresa crea, moldea y planea su futuro; es decir, cómo serán a mediano o largo plazo. Esto resalta la innovación, el cambio y la creatividad. Es como si los programas de capacitación y desarrollo fueran verdaderos laboratorios en los que las personas se rodean de una atmósfera de lo que llegará a ser la empresa en un futuro próximo o remoto.
6. *Los nuevos planteamientos derivados de la influencia de la tecnología informática.* En plena era de la información, la ARH no podía permanecer alejada de las tecnologías modernas que existen para difundir el conocimiento. Ahora, la capacitación surge como un subproducto de la tecnología informática. La elección a través de los multimedia ya está aquí. El lugar físico para la capacitación se ha evaporado. Ahora, la escuela está en casa, en la empresa, en el transporte, etc. La capacitación es móvil. Más bien dicho, el centro de capacitación es virtual. La escuela es la nueva riqueza de las naciones, y la capacitación es la nueva arma de las empresas rumbo a la competitividad. La importancia del conocimiento es demasiado grande para quedar circunscrita a las antiguas tecnologías y recursos audiovisuales. Los progresos en este campo son monumentales. La computadora está cada vez más presente en los programas de capacitación y desarrollo.
7. *Adaptación de las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas.* Ahora, los procesos de desarrollo de los recursos humanos consideran las diferentes características de las personas y se adecuan gradualmente a ellas.
8. *Importancia en las técnicas grupales y solidarias.* Los procesos de capacitación y desarrollo privilegian el trabajo en conjunto y la actividad en grupo. Más que eso, ayudan a las personas en su aprendizaje a convivir mejor socialmente en grupos y en equipos multifuncionales. Los procesos de desarrollo plantean una nueva forma de trabajo, en la cual los grupos y los equipos constituyen el núcleo de la actividad humana.
9. *La utilización de mecanismos de motivación y de realización personal.* Es impresionante ver cómo los procesos de desarrollo ahora se consideran una importante inversión personal y un medio eficaz para alcanzar los objetivos personales. Actualmente, es común la conciencia respecto a la importancia que tiene el desarrollo personal y gerencial. Muchas empresas estimulan a sus trabajadores para que no dejen de aprender y para que siempre valoren el conocimiento. Esto hace que las personas de todos los niveles de la organización se interesen ampliamente por participar en los programas de capacitación y desarrollo, no sólo como aprendices, sino también como instructores.

10. *Búsqueda incesante de la excelencia.* En plena era de la calidad y la productividad, el papel del proceso de desarrollo de los recursos humanos ha evolucionado considerablemente. La inconformidad ante la situación presente, el *statu quo* y el éxito que ha alcanzado la empresa es enorme. Todo lo que ocurre en la empresa puede y debe ser mejorado continuamente. El éxito de la empresa no significa el punto de llegada, sino el punto de partida. La excelencia es el punto de referencia básico de esta mentalidad de cambio e innovación para lograr la competitividad. Si bien la eficiencia no debe ser despreciada, ahora se concede una gran importancia a la eficacia y a la consecución de resultados concretos. Esto no sólo es válido para las personas, los equipos o los gerentes, sino principalmente para todo aquello que ocurre en la empresa. Es la contribución que cada tarea, puesto, función, personas, departamento o área de la empresa aporta para alcanzar los resultados de la organización. La eficacia se convierte en un importante indicador del desempeño de las personas, de los equipos, de los gerentes o de las áreas de la empresa. La capacitación también debe mostrar en qué aspecto puede contribuir efectivamente, de manera directa o indirecta, a los resultados de la actividad de la empresa. Por eso mismo, el proceso de desarrollo de los recursos humanos está cada vez más en manos de los gerentes y de sus equipos.
11. *Compartir la información en lugar de utilizar controles externos.* Las empresas descubren que es posible eliminar los controles externos (artificiales, onerosos y costosos), que provocan más problemas de los que resuelven y cuya relación costo-beneficio casi siempre es desfavorable, para sustituirlos con formas más suaves, constructivas y efectivas de dirigir la conducta de las personas hacia los objetivos de la empresa. Los programas de capacitación y desarrollo tienen una enorme importancia como medios para preparar y aglutinar a la fuerza de trabajo ante los nuevos rumbos o situaciones, sea para impulsar reestructuraciones organizacionales o cambios culturales, para crear e implantar nuevas estrategias empresariales, para definir nuevos posicionamientos de la empresa en el mercado, para crear y consolidar nuevos productos o servicios, etc. La posesión y el dominio de la información produce el espíritu de iniciativa y de emprendedor que permite un mejor desempeño y la formación de emprendedores internos, el cual proporciona el campo personal para la ambición, la responsabilidad y el riesgo. La persona que posee información y conocimiento puede asumir responsabilidades, correr riesgos y volverse un verdadero emprendedor dentro de la organiza-

ción porque sabe a dónde quiere llegar y cómo quiere llegar.

12. *Permanente fuente de retroalimentación.* El proceso de desarrollo de los recursos humanos cierra su ciclo de operación al incluir, necesariamente, esquemas de retroalimentación a las personas. Ésta constituye un importante elemento que orienta la conducta de las personas y favorece los cambios de rumbo para poder alcanzar determinados objetivos. La retroalimentación permite a la persona saber cómo se está desempeñando, le permite evaluarse y dirigirse sola y, al mismo tiempo, le proporciona mayor autonomía y un mayor periodo para la supervisión o el control externo. En otras palabras, la retroalimentación favorece una mayor libertad personal en el trabajo y un sentido de mejoría del desempeño, porque proporciona señales de los resultados alcanzados y de los aspectos que deben ser corregidos o perfeccionados. Básicamente, la retroalimentación es la principal responsable del aprendizaje, gracias a su refuerzo positivo respecto a las nuevas conductas.

Las macrotendencias generales de la administración de recursos humanos determinan las tendencias modernas de los procesos para desarrollar al personal. Muestran la medida en que la capacitación y el desarrollo se integran a las actividades de la empresa, a la planeación estratégica, a su continua búsqueda de calidad y productividad y, sobre todo, a la dirección hacia la competitividad en un ambiente de rápidos cambios y transformaciones. En cuanto a las personas, estas tendencias muestran la conversión de simples agentes pasivos, a la configuración de nuevos emprendedores del conocimiento. Las personas ahora toman iniciativas personales en busca de una mejor capacitación profesional. Los gerentes, también, asumen cada vez una mayor parte de la responsabilidad para acrecentar el valor de sus subordinados. Los equipos se involucran cada vez más en los programas de capacitación y desarrollo. Ésta es la nueva realidad de estos procesos para los recursos humanos. Por otra parte, la trayectoria de la capacitación y el desarrollo muestra un increíble enfoque hacia el futuro, como muestra la figura 14.17.

RESUMEN

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos elementos capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento. De ahí la necesidad de subsistemas para el desarrollo de los

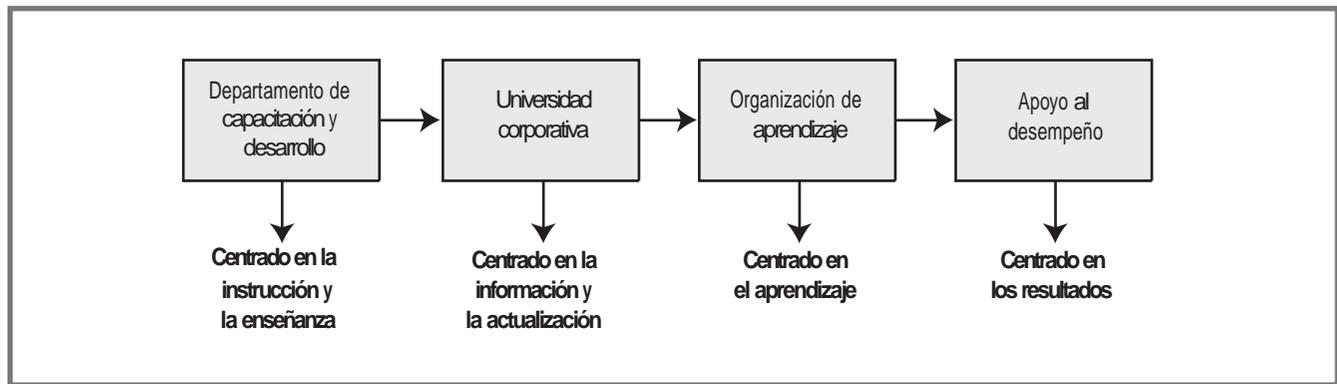


Figura 14.17 La trayectoria de la capacitación y el desarrollo.³⁴

recursos humanos, que engloban la capacitación (a nivel microscópico) y el desarrollo organizacional (a nivel macroscópico).

La *capacitación* es un tipo de educación profesional más específica que la formación profesional y el desarrollo profesional. La capacitación es un proceso educativo para generar cambios de conducta. Su contenido involucra la transmisión de información, el desarrollo de habilidades, actitudes y conocimientos. La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. Es un proceso que implica un ciclo de cuatro etapas: detección de las necesidades, programa de capacitación, implementación y evaluación de los resultados. La *detección de necesidades* involucra un diagnóstico de los problemas de la capacitación y se puede hacer en tres niveles de análisis: en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos existentes y en el de las operaciones y tareas que deben realizarse. El *programa de capacitación* busca planear cómo se atenderán las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo capacitar, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La *implementación de la capacitación* implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La *evaluación de los resultados* de la capacitación busca obtener la retroalimentación del sistema y se puede hacer en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos o en el nivel de las tareas y las operaciones.

Por otra parte, la capacitación y el desarrollo actualmente pasan por una verdadera revolución; esto se debe a la educación a distancia y a la proliferación de univer-

sidades corporativas. Además de resaltar las competencias básicas y la administración del conocimiento se amplían enormemente los horizontes de la capacitación y el desarrollo.

CONCEPTOS CLAVE

- Administración del conocimiento
- Análisis de operaciones y tareas
- Análisis de los recursos humanos
- Análisis organizacional
- Aprendiz
- Aprendizaje
- Aprendizaje en línea
- Aprendizaje organizacional
- Cambio de conducta
- Capacitación
- Desarrollo
- Desarrollo profesional
- Detección de las necesidades de capacitación
- Diagnóstico de la capacitación
- Educación
- Educación a distancia
- Educación corporativa
- Educación profesional
- Evaluación de los resultados
- Formación profesional
- Indicadores *a posteriori*

³⁴ ROSENBERG, Marc J., *E-learning: building successful online learning in your organization*, Nueva York, McGraw-Hill, 2001, p. 132.

Indicadores *a priori*
Instructor
Organización del aprendizaje
Programa de capacitación

Programa de inducción
Técnicas de capacitación
Tecnología educativa
Universidad corporativa

CASO

Educación a distancia en Embratel y en Xerox³⁵

Así como surgen las organizaciones virtuales, el trabajo a distancia, la oficina en casa, el comercio electrónico, los servicios electrónicos, los negocios virtuales y cosas similares, así también la enseñanza se vuelve virtual. La educación a distancia se extiende por dos razones fundamentales: la intensa evolución de la tecnología informática y el creciente uso de internet y las intranets. Las empresas y las universidades intensifican la educación a distancia en detrimento de las clases con presencia física, que exigen un lugar específico y el desplazamiento de las personas. Por medio de la *web*, cualquier persona, en cualquier lugar del mundo, puede estudiar un curso sin salir de casa o de la empresa.

Los cursos en línea, los programas de maestría y las capacitaciones virtuales permiten instruir y actualizar a los empleados con bajísimos costos. La enseñanza en línea, sin gis ni pizarrón, sin profesores de tiempo completo ni horarios rígidos, avanza a gran velocidad. La red de las compañías ahora tiene un mayor peso en los procesos de capacitación y desarrollo, porque incorpora servicios, material de consulta, material de apoyo y soporte, formatos de inscripción, etc. Ahora proliferan los llamados *edusites*, que son páginas dedicadas a estructurar el intercambio de conocimiento entre comunidades de intereses comunes dentro de la empresa. Embratel (empresa brasileña, antes estatal y ahora controlada por MCI) tiene ocho mil trabajadores repartidos por todo el país y tuvo que buscar otras alternativas distintas a la capacitación convencional. Utiliza el video para desarrollar cursos técnicos y la televisión ejecutiva, que enlaza 56 puntos distantes por medio de un circuito cerrado y que expande el esquema por internet. En el *sitio web* educativo, los cursos son administrados por coordinadores de la enseñanza que se encargan de los aspectos formales, por ejemplo inscripciones, fre-

cuencia y rendimiento, así como por facilitadores que son profesores que realizan *chats*, contestan mensajes en foros y por correo electrónico (*e-mail*), además de preparar trabajos y pruebas. La idea es estimular una interacción creciente entre los alumnos. La escuela virtual ha trascendido los muros de la organización. La tarea del educador es despertar el interés, dirigir grupos heterogéneos y administrar mapas de educación cada vez más complejos.

Xerox de Brasil, que tiene más de seis mil trabajadores, encontró en internet el espacio ideal para construir un centro nacional de capacitación. Su red corporativa tiene cursos (algunos programas tutoriales o un recorrido por la empresa sin mediación de instructores) para proporcionar información y certificación a sus socios comerciales. La idea es trabajar con la educación en *línea* y con el concepto del conocimiento compartido, para involucrar a los seis mil trabajadores de la empresa. Los ambientes del *sitio web* educativo de Xerox que están en funcionamiento son la Sala de Estudio, la Olimpiada Personal y el Laboratorio de Conocimientos. En la Sala de Estudio el trabajador encuentra información de todas las áreas de la empresa y se puede inscribir en cursos interactivos e interactuar por medio de *e-mail* y *chats* con otros alumnos. La Olimpiada Personal es una herramienta para administrar la carrera y en ella están disponibles evaluaciones del desempeño y perfil, así como los elementos para que el trabajador adquiriera nuevas competencias en la empresa. El laboratorio de conocimientos abre espacio para que cada persona estructure y compare información de su bagaje personal con otros trabajadores y también puede montar un programa individual de capacitación. Además, Xerox tiene un radio en internet, con preguntas y respuestas por *e-mail*. ¿Necesita más?

35 AISENBERG, Daniel, "A educação bate à porta das empresas", *Internet Business*, octubre de 1999, pp. 47-52.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique las diferencias entre capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional.
2. Defina educación y sus diferentes tipos.
3. Explique qué quiere decir formación profesional, desarrollo profesional y capacitación.
4. Explique el contenido de la capacitación en función de los cambios de conducta que puede provocar.
5. ¿Cuáles son los principales objetivos de la capacitación?
6. ¿Por qué la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*?
7. Explique el proceso de capacitación como un ciclo de etapas.
8. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis organizacional.
9. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de los recursos humanos.
10. Defina el diagnóstico de la capacitación en el nivel de análisis de las tareas y operaciones.
11. ¿Cuáles son los principales medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación?
12. Explique los indicadores *a priori* y *a posteriori*.
13. Explique qué es un programa de capacitación y cómo se sistematiza.
14. ¿Cuáles son los principales puntos de la planeación de la capacitación?
15. Explique la tecnología educativa de la capacitación.
16. Compare las técnicas en cuanto al tiempo y al lugar.
17. Defina aprendizaje y los factores que afectan el proceso de aprendizaje.
18. ¿Cuáles son los factores principales de los cuales depende la implementación de la capacitación?
19. Explique la evaluación de los resultados de la capacitación en el nivel organizacional, en el nivel de los recursos humanos y en el nivel de las tareas y obligaciones.

EJERCICIO

En una época de “vacas flacas” y de ventas bajas, la dirección de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) se interesó en elevar los niveles de eficiencia en todas las áreas de la empresa, principalmente los de eficiencia del personal. Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de la empresa, lo llamó la Dirección para que explicara cómo se podría utilizar su departamento para incrementar la eficiencia del personal de la empresa. Alberto aclaró que el problema de la eficiencia del personal se relaciona con la capacitación y el desarrollo del personal y que todo plan de capacitación se debe crear con base en las necesidades reales que existan en la empresa. Para conocerlas se debe hacer una detección de esas necesidades y hacer un diagnóstico de la capacitación con el fin de permitir la preparación de un programa de capacitación adecuado. Esta detección de las necesidades de capacitación se puede realizar en tres niveles de análisis: nivel organizacional, nivel de los recursos humanos existentes y nivel de las tareas y las operaciones desempeñadas por las personas. La detección de las necesidades se puede hacer de uno de esos niveles o de todos ellos. Además, Alberto aclaró que la empresa se constituye por varias áreas: el área industrial, financiera, comercial y administrativa, cada una con sus problemas específicos de capacitación. Por lo que la detección de las necesidades se puede realizar de diferentes maneras para cada una de las partes. Finalmente, Alberto explicó que la capacitación es una responsabilidad de línea y una función de *staff*. La Dirección de recursos humanos, como departamento de *staff*, puede asesorar y prestar servicios a los demás departamentos para resolver sus problemas de capacitación y de eficiencia del personal, pero la responsabilidad básica respecto a los problemas de capacitación y de eficiencia del personal corresponde a cada jefe en cuanto al departamento que dirige.

Después de todas estas explicaciones, la Dirección le reclamó a Alberto de que si bien sus aclaraciones eran lógicas y ponderadas, seguía atorada en el mismo punto: ¿cómo incrementar la eficiencia en las diversas áreas de la empresa? Alberto prometió que prepararía un plan general sobre el asunto y que lo presentaría a la Dirección en la próxima reunión. ¿Cómo lo debería hacer?

15



Desarrollo organizacional

Lo que verá en este capítulo

- Supuestos básicos del desarrollo organizacional (DO).
- Características del DO.
- Proceso del DO.
- Modelos de DO.
- Objetivos del DO.
- Organizaciones de aprendizaje.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar los supuestos y las características del DO que impulsan a los recursos humanos.
 - Señalar los modelos y los objetivos del DO.
 - Mostrar cómo funcionan las organizaciones de aprendizaje.
-

El viraje de Excelsa

El sueño de Marcela González, directora y presidente de Excelsa, es transformar a la empresa en una organización de aprendizaje. ¿Sueño imposible? Marcela piensa que no y quiere comenzar la tarea con la for-

mación de un equipo de ejecutivos emprendedores de la compañía. Su primer desafío es escoger a los participantes del equipo. ¿Usted que haría en el lugar de Marcela?

Las organizaciones y las personas que trabajan en ellas cambian constantemente. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes son revisados y modificados; se crean nuevos departamentos y los antiguos son reestructurados; las personas salen de la organización o cambian de puesto; otras personas son admitidas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas nuevas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros son planeados por adelantado. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y es planeado con anticipación.

Cuando se habla de *capacitación y desarrollo*, la noción es microscópica y casi siempre individual. Cuando se habla de *desarrollo organizacional*, la noción es macroscópica y sistémica. Aquí hablaremos en términos organizacionales y globales y no simplemente en términos individuales; asimismo, hablaremos del largo plazo y no del corto o el mediano.



Nota interesante: El campo del DO

El campo del desarrollo organizacional (DO) continúa vigente y se sustenta en los conceptos y los métodos de las ciencias de la conducta, visualiza a la organización como un sistema total y se compromete a mejorar la eficiencia de ésta al largo plazo, mediante intervenciones constructivas en los procesos y en las estructuras organizacionales. Los distintos autores que abordan el DO presentan planteamientos muy variados. Cada autor desarrolla una tecnología diferente y específica, la cual permite combinaciones diversas, que dependen de las clases de problemas organizacionales implicados y del estilo de trabajo y la consultoría que serán delineados.¹

1 SCHEIN, Edgar, "Behavioral sciences for management", en W. McGUIRE, Joseph (ed.), *Contemporary management: issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974, pp. 24-25.

Muchos trabajos de DO son desempeñados por consultores externos que operan fuera de la organización y que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente. Otros son desempeñados por un consultor interno o también por un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

SUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. Para entender el DO es necesario conocer sus supuestos básicos, que son los siguientes.²

Concepto de organización

Los especialistas en DO adoptan un concepto conductista de la organización. Para Lawrence y Lorsch, "organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente".³ Estos autores adoptan el concepto tradicional de la división del trabajo cuando se refieren a las distintas actividades y a la coordinación que existe en la organización y recuerdan a Barnard⁴ cuando dicen que las personas contribuyen a las organizaciones, en lugar de permanecer ellas mismas (las personas) totalmente pasivas en las organizaciones. Las contribuciones de cada participante a la organización varían en función de las diferencias indi-

2 CHIAVENATO, Idalberto, *Introdução à teoria geral da administração*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1977, pp. 382-391.

3 LAWRENCE, Paul R. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico y ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, p. 3.

4 BARNARD, Chester, *As funções do executivo*, São Paulo, Atlas, 1971.

viduales, así como del sistema de premios y remuneraciones que adopte la organización. Este concepto toma en cuenta el hecho de que toda organización actúa en determinado medio ambiente; dado que su existencia y supervivencia dependen de la forma en que se relacione con ese medio, se deduce que ella debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan al medio en el cual opera.

Otros autores adoptan una posición más antagónica con relación al concepto tradicional de organización. Bennis pretende subrayar las diferencias entre los sistemas mecanicistas (típicos del concepto tradicional de organización) y los sistemas orgánicos (típicos del planteamiento del DO),⁵ como muestra la figura 15.1.

Los sistemas orgánicos permiten que los participantes adquieran conciencia social y ello hace que las organizaciones tengan conciencia colectiva de sus destinos y de la orientación necesaria para dirigirse mejor hacia ellos.

Concepto de cultura organizacional

El único camino viable para cambiar a las organizaciones es cambiar su "cultura", es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales viven y trabajan las personas. *Cultura organizacional* significa una forma de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma de interacción y relaciones, representativos todos de determinada organización.⁶ Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, como

su propia cultura y con un sistema de valores. Todo este conjunto de variables se debe observar, analizar e interpretar continuamente. La cultura organizacional influye en el clima que existe en la organización.

Concepto de cambio organizacional

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El DO es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los cambios científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean empresas industriales, de servicios, organizaciones públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

1. Las *fuerzas exógenas* provienen del ambiente, como las nuevas tecnologías, los cambios de valores de la sociedad y las nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas *fuerzas externas* crean necesidades de un cambio organizacional interno.

Sistemas mecanicistas	Sistemas orgánicos
<ul style="list-style-type: none"> • Se resalta exclusivamente lo individual. • Refuerzo de tipo autoridad-obediencia. • Rígida adhesión a la delegación y a la responsabilidad dividida. • División del trabajo y supervisión jerárquica muy rígidas. • Toma de decisiones centralizada. • Solución de conflictos por medio de represión, arbitraje y hostilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se resaltan las relaciones entre y dentro de los grupos. • Confianza y confiabilidad recíprocas. • Interdependencia y responsabilidad compartidas. • Participación y responsabilidad multigrupales. • Responsabilidad y control ampliamente compartidos. • Solución de conflictos por medio de la negociación o la solución de problemas.

Figura 15.1 *Diferencias básicas entre los sistemas mecanicistas y los orgánicos.*⁷

⁵ BENNIS, Warren B., *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, Edgar Blücher, São Paulo, 1972, p. 15.

⁶ BECKHARD, Richard, *Desenvolvimento organizacional: estratégias e modelos*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972, p. 19.

⁷ BENNIS, Warren G., *idem*, p. 15.

- Las *fuerzas endógenas* que crean necesidades de cambio estructural y conductual provienen del interior de la propia organización, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Necesidad de una continua adaptación al cambio

El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe ser planeado.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios, a saber:

- Cambios estructurales:** los que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales son fundados, creados, eliminados o subcontratados por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
- Cambios en la tecnología:** los que afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
- Cambios en los productos o servicios:** los que afectan los resultados o las salidas de la organización.
- Cambios culturales:** es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.



Nota interesante: El mundo de los cambios

El problema es que las empresas trabajan en escenarios que se construyeron subjetivamente, "desde dentro", y no en escenarios comprendidos y racionalizados de forma objetiva. Esto provoca que, antes o después, se vuelvan progresivamente menos viables. Para que esto no suceda, es indispensable descongelar los paradigmas existentes. En realidad, los cambios pueden ocurrir dentro de distintas dimensiones y velocidades. Pueden ser

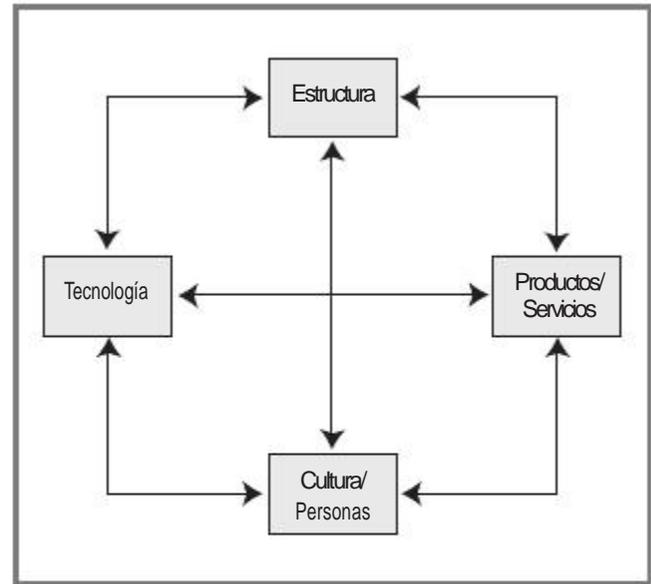


Figura 15.2 Cuatro clases de cambio organizacional.

restringidos y específicos, pero también pueden ser amplios y genéricos. Pueden ser lentos, indecisos, progresivos y crecientes, pero también pueden ser, rápidos, decisivos y radicales. Todo depende de la situación de la empresa y de sus circunstancias, así como de la percepción de urgencia y viabilidad del cambio.

Interacción entre la organización y el ambiente

La organización y el ambiente tienen una interacción íntima y constante. Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad, es decir, su capacidad para percibir y adaptarse a la variabilidad de los estímulos externos. Una organización sensible y flexible es versátil y capaz de redistribuir rápidamente sus recursos de manera que maximiza su adecuación y mejora su rendimiento para poder alcanzar sus objetivos. De este modo, no cesa de adaptarse a las condiciones producidas por la innovación y debe hacerlo en un tiempo mínimo y, en general, con el menor dispendio posible.

Interacción entre el individuo y la organización

Toda organización es un sistema social. El DO se basa en una filosofía que se refiere al hombre: el ser humano tiene aptitudes para ser productivo y éstas pueden per-

manecer inactivas si el ambiente en el que vive y trabaja es restrictivo y hostil, lo cual impide el crecimiento y la expansión de su potencial. Los científicos sociales, particularmente Maslow⁸ y Herzberg,⁹ subrayan que si la organización fuera un contexto capaz de satisfacer las exigencias de los individuos, éstos podrían crecer, expandirse y encontrar su satisfacción y realización personal al promover los objetivos de la organización.

El DO hace hincapié en una interacción intensa y democrática entre las personas y la organización a efecto de propiciar una administración participativa.

Objetivos individuales y objetivos organizacionales

El DO parte del supuesto de que es enteramente posible que las metas de los individuos se integren a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo además de que sea estimulante y gratificante, ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

Recuerde: La renovación organizacional

En pocas palabras, el DO es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional constituye un programa educativo de largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador, aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional.¹⁰ "En el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones".¹¹ Gardner¹² habla de la autorrenovación organizacional y subraya la necesidad de evitar la decadencia y el envejecimiento de la organización, a partir de la recuperación de la vitalidad, la creatividad y la

innovación, con el perfeccionamiento de la flexibilidad y la adaptabilidad, y con el establecimiento de condiciones que fomenten la motivación individual, el desarrollo y la realización personal de todos los implicados.

Los elementos esenciales de todo esfuerzo de DO son:¹³

1. Una orientación a largo plazo.
2. Los esfuerzos dirigidos hacia la eficacia global de la organización en su conjunto y no sólo de una parte de ella.
3. Los pasos de diagnóstico y de intervención desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Bennis señala cuatro condiciones básicas que darán origen al DO:¹⁴

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones, lo que provoca que el volumen de las actividades tradicionales de la organización no sea suficiente para sustentar el crecimiento.
3. Una creciente diversificación y una gradual complejidad de la tecnología moderna, que exigen la integración de nuevas actividades y personas especializadas con competencias diferentes.
4. Un cambio de comportamiento administrativo en virtud de:
 - a) "Un nuevo concepto del hombre, basado en un mayor y creciente conocimiento de sus complejas y cambiantes necesidades, lo cual sustituye la idea del hombre ultrasimplificado, inocente, del tipo que 'aprieta botones'.
 - b) Un nuevo concepto de poder, basado en la colaboración y la razón, que sustituye el modelo del poder basado en la coacción y la amenaza.
 - c) Un nuevo concepto de los valores organizacionales, basados en ideales humanístico-democráticos, que sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia."

8 MASLOW, Abraham H., *Eupsychian management*, Homewood, Richard D. Irwin, , 1965.

9 HERZBERG, Frederick, *The work and the nature of man*, Cleveland, The World Publishing, s/f.

10 FRENCH, Wendell L., y Cecil H. BELL Jr., *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973, p. 15.

11 ARGYRIS, Chris, *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, p. 9.

12 GARDNER, John W., *Self-renewal: the individual and the innovate society*, Nueva York, Harper & Row, 1965, pp. 1-7.

13 SCHEIN, Edgar H., *op. cit.*, p. 25.

14 BENNIS, Warren G., *op. cit.*, pp. 23-27

CARACTERÍSTICAS DEL DO

La definición de DO presupone las características siguientes:¹⁵

1. *Enfoque dirigido a la organización en su conjunto.* El DO involucra a toda la organización para que el cambio ocurra efectivamente. El cambio es tan grande en la sociedad moderna que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para resolver los problemas y para aprovechar las oportunidades que surjan. El DO es un programa comprensivo que busca asegurar que todas las partes de la empresa estén bien coordinadas.
2. *Orientación sistémica.* El DO se dirige hacia las interacciones entre las diversas partes de la organización, las cuales se afectan de forma recíproca; hacia las relaciones de trabajo entre las personas; así como hacia la estructura y los procesos organizacionales. El objetivo básico del DO es lograr que todas estas partes trabajen juntas con eficacia. La importancia está puesta en la forma en que las partes se relacionan y no en cada una de ellas por aislado.
3. *Agente de cambio.* El DO emplea uno o varios agentes de cambio, personas que desempeñan la función de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o de la organización. Por lo general, el agente principal de cambio es un consultor que no pertenece a la empresa, de modo que puede operar con independencia y sin estar ligado a la jerarquía o las políticas de la empresa. El director de recursos humanos generalmente es un agente de cambio que está dentro de la empresa, el cual coordina el programa con la dirección y el agente externo de cambio. Éste también trabaja con la dirección, de modo que resulta una relación de tres vías: el director de recursos humanos, la dirección y el consultor. En algunos casos, la empresa tiene su propio consultor profesional interno o un departamento de DO para detectar y encabezar los cambios necesarios para aumentar la competitividad de la organización.
4. *Solución de problemas.* El DO hace hincapié en la solución de problemas y no sólo en discutirlos en términos teóricos. Se concentra en los problemas reales y no en los superficiales. Por lo tanto, utiliza la investigación-acción, que es una característica fundamental del DO. Una definición de DO podría ser: mejora organizacional por medio de la investigación-acción.
5. *Aprendizaje por experiencia.* Los participantes aprenden por medio de la experiencia, en un ambiente de capacitación, a resolver los problemas humanos que encuentran en el trabajo. Los participantes discuten y analizan su propia experiencia inmediata y aprenden de ella. Este planteamiento produce un mayor cambio de comportamiento que la tradicional lectura y discusión de casos, situación en la cual las personas hacen referencia a ideas abstractas. La teoría es necesaria y deseable, pero la prueba final está en la situación real. El DO ayuda a aprender de la propia experiencia, a cristalizar o recongelar los nuevos aprendizajes y a responder las preguntas que las personas tienen en la mente "dándole vueltas".
6. *Procesos de grupo.* El DO se sustenta en procesos grupales, como discusiones en grupo, confrontaciones, conflictos intergrupales y procedimientos para la cooperación. Hay un esfuerzo por mejorar las relaciones interpersonales, por abrir los canales de comunicación, crear confianza y alentar las responsabilidades entre las personas.
7. *Retroalimentación.* El DO procura proporcionar retroalimentación a los participantes para que cuenten con datos concretos que fundamenten las decisiones. La retroalimentación proporciona información a las personas sobre su conducta, además de que fomenta la comprensión de las situaciones en las que se encuentran, permitiéndoles tomar medidas para corregirse y para ser más eficaces en ellas.
8. *Orientación situacional.* El DO no sigue un procedimiento rígido e inmutable. Por el contrario, depende de las situaciones y se orienta a las coyunturas. Es flexible y pragmático, se adapta a las acciones con el propósito de adecuarlas a necesidades específicas y particulares. Los participantes discuten las alternativas y no se basan en una sola manera de abordar los problemas.
9. *Desarrollo de equipos.* El propósito general del DO es construir equipos de trabajo dentro de la organización y hace hincapié en los grupos, pequeños o grandes. Propone la cooperación y la integración, por lo que también enseña a superar las diferencias individuales o grupales.

15 DAVIS, Keith, *Human behavior at work: organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1981, pp. 221-224.

- Enfoque dirigido a la organización en su conjunto
- Orientación sistémica
- Utilización de agentes de cambio
- Resalta la solución de problemas
- Aprendizaje experimental
- Procesos grupales
- Retroalimentación
- Orientación situacional
- Desarrollo de equipos
- Enfoque interactivo

Figura 15.3 Principales características del DO.¹⁶



Nota interesante: Salud y eficacia organizacional

En el fondo, el DO constituye una aplicación de las técnicas de las ciencias conductuales con el propósito de mejorar la salud y la eficacia organizacional, por medio de la habilidad para enfrentar los cambios ambientales, mejorar las relaciones internas e incrementar la capacidad para resolver problemas.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

El viraje de Excelsa

Una vez escogido el equipo de ejecutivos emprendedores de Excelsa, Marcela quiere renovar los valores de la organización y los procesos para transformar-

la de una empresa convencional en una organización de aprendizaje. ¿Usted cómo podría ayudar a Marcela?

PROCESOS DE DO

El proceso de DO tiene cuatro etapas,¹⁷ a saber:

1. *Recolección y análisis de datos:* consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.
2. *Diagnóstico organizacional:* a partir del análisis de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones y problemas, sus consecuencias, establecer prioridades, así como las metas y los objetivos. En el diagnóstico se confirman las estrategias alternativas y los planes para su implementación.
3. *Acción de intervención:* es la fase de implementación del proceso de DO. La acción de intervención es la fase de acción planeada del proceso de DO que le sigue a la fase del diagnóstico. En esta fase de acción, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización.

Esta fase no es la final del DO, dado que éste es continuo. La intervención se puede efectuar por medio de diversas técnicas que veremos más adelante.

4. *Evaluación:* es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de modificar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente. Con esto, el proceso adquiere una dinámica propia, la cual provoca que se desarrolle sin necesidad de una intervención externa.

Las cuatro etapas se pueden superponer, pues entre ellas no existe una delimitación nítida.

TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN EN EL DO

Los agentes de cambio enfocan el DO de una o varias maneras para hacer sus intervenciones en la organización. Las técnicas de DO se pueden clasificar así:¹⁸

Intervención del DO en un nivel individual: el entrenamiento de la sensibilidad

El entrenamiento de la sensibilidad es la técnica más antigua del DO. En este caso, los grupos llamados *T* (gru-

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Atlas, 2001, p. 159.

¹⁷ MARGULIES, Newton y Anthony P. RAI, *Organizational development: values, process and technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 5.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, op. cit., pp. 159-165.

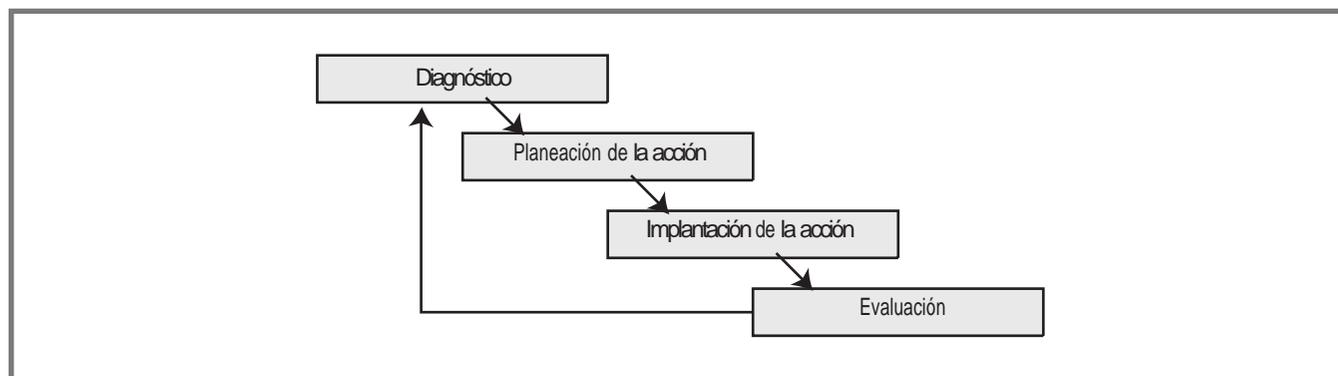


Figura 15.4 Las cuatro etapas del modelo de diagnóstico y acción.

pos de capacitación, en inglés *T-groups*) incluyen alrededor de diez participantes y están dirigidos por un líder capacitado que busca aumentar su sensibilidad en cuanto a sus habilidades para las relaciones interpersonales.

Un laboratorio de sensibilidad es una comunidad en la cual los participantes residen temporalmente y que está estructurada de acuerdo con sus requisitos de aprendizaje. El término laboratorio significa que la capacitación tiene lugar en una comunidad dedicada a apoyar el cambio y el aprendizaje experimental. Los nuevos patrones de comportamiento se inventan y ensayan en un clima que favorece el cambio, en el cual los participantes están protegidos contra las consecuencias prácticas de la acción innovadora. La parte central de este tipo de capacitación es una innovación educativa llamada *grupo T* no estructurado, en el cual los individuos participan como aprendices.¹⁹

Nota interesante: Laboratorio de sensibilidad

El laboratorio de sensibilidad presupone dejar a un lado la posición que el individuo ocupa en la organización y la inexistencia de las relaciones jerárquicas entre los participantes. Sus objetivos son desarrollar el conocimiento de uno mismo y del efecto que el individuo tiene en otras personas, así como perfeccionar la comunicación con la eliminación de las barreras. Con esto, el individuo adopta una actitud menos defensiva en lo tocante a sí mismo, no está tan temeroso de las intenciones de otros, responde mejor a los demás y ellos dejan de interpretar sus necesidades de forma negativa. El

resultado es una mayor creatividad (menos temor a otros y posición menos defensiva), una menor hostilidad con respecto a los demás (debido a una mejor comprensión de ellos) y una mayor sensibilidad a las influencias sociales y psicológicas que repercuten en el comportamiento en el trabajo.²⁰ El entrenamiento de la sensibilidad es un enfoque dirigido hacia el desarrollo de la sensibilidad social de una persona y la flexibilidad de su conducta con relación a los otros. Por lo general, se aplica de la cima hacia la base, comenzando en la cúpula de la organización y en descenso hasta los niveles más bajos. Uno de los grandes problemas de su aplicación es cuando el individuo regresa a la situación normal de trabajo, porque la autenticidad de la comunicación puede crearle problemas con los demás individuos que no han pasado por el mismo tipo de entrenamiento. Por lo tanto, su eficacia para mejorar la competencia individual e interpersonal, para disminuir la ansiedad y para reducir el conflicto intergrupal es innegable.

Intervención del DO para dos o más personas: análisis transaccional

El análisis transaccional (AT) es una técnica utilizada para el autodiagnóstico de las relaciones interpersonales,²¹ las cuales se dan por medio de transacciones. Una transacción se entiende como toda forma de comunicación, mensaje o relación con los demás. Se trata de una técnica destinada a los individuos y no a los gru-

19 AZEVEDO, Cândido Bueno de, "Os laboratórios de sensibilidade e o desenvolvimento das organizações", *Revista de administração de empresas*, Río de Janeiro, Fundação Getulio Vargas, 1969, vol. 9, núm. 3, pp. 45-46.

20 KORMAN, Abraham, K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1971, p. 272.

21 BERNE, Eric, *Jogos da vida*, Río de Janeiro, Artenova, 1973. Véase también: HARRIS, Thomas A., *Eu estou OK, você está OK*, Río de Janeiro, Artenova, 1973.

pos, dado que se concentra en los estilos y el contenido de las comunicaciones entre las personas. Enseña a las personas a enviar mensajes claros y ágiles, asimismo a dar respuestas naturales y razonables. El AT reduce los hábitos destructivos de la comunicación (los llamados juegos) que provocan que la intención o el significado de los mensajes quede oscurecido y hace que las personas reconozcan el contexto de sus comunicaciones, para hacerlas más abiertas y honestas y para dirigir mejor los contenidos de sus mensajes. En el AT se estudian los estados del yo (las tres posiciones típicas del ego en las relaciones con los otros: adulto, padre y niño), las transacciones (las relaciones de forma paralela, cruzada o bloqueada), los estímulos y las respuestas (caricias o toques), así como las posiciones de vida (las actitudes que las personas expresan en su visión del mundo, tales como: a) yo estoy equivocado, usted está equivocado; b) yo estoy equivocado, usted está en lo correcto; c) yo estoy en lo correcto, usted está equivocado; y d) yo estoy en lo correcto, usted está en lo correcto).

Nota interesante: Análisis transaccional

En el fondo, el AT funciona como una terapia psicológica que sirve para mejorar las relaciones interpersonales y permite al individuo autodiagnosticar su interrelación para modificarla y mejorarla.

Intervención del DO para equipos y grupos: consultoría de procedimientos

Con esta técnica, también llamada consultoría de procesos, cada equipo es coordinado por un consultor en procesos humanos y en información. Éste opera como un tercero y con su coordinación provoca intervenciones del equipo que tienen el objeto de volverlo más sensible a sus procesos internos para establecer metas y objetivos, mejorar el proceso de toma de decisiones, impulsar la participación, desarrollar sentimientos, liderazgo, confianza y creatividad. El consultor trabaja con los miembros del equipo para ayudarles a comprender la dinámica de sus relaciones de trabajo en situaciones de grupo, a mejorar los medios con los que trabajan juntos y a desarrollar el diagnóstico y las habilidades que necesitan para resolver problemas y que les permitirán aumentar su eficacia con una mejor cooperación e integración.

Nota interesante: Desarrollo de equipos

El desarrollo de equipos es una técnica para modificar el comportamiento de grupos de trabajadores de varios niveles y áreas que se reúnen bajo la coordinación de un especialista o consultor, que se critican mutuamente, para buscar un punto de encuentro en el cual la colaboración pueda ser más

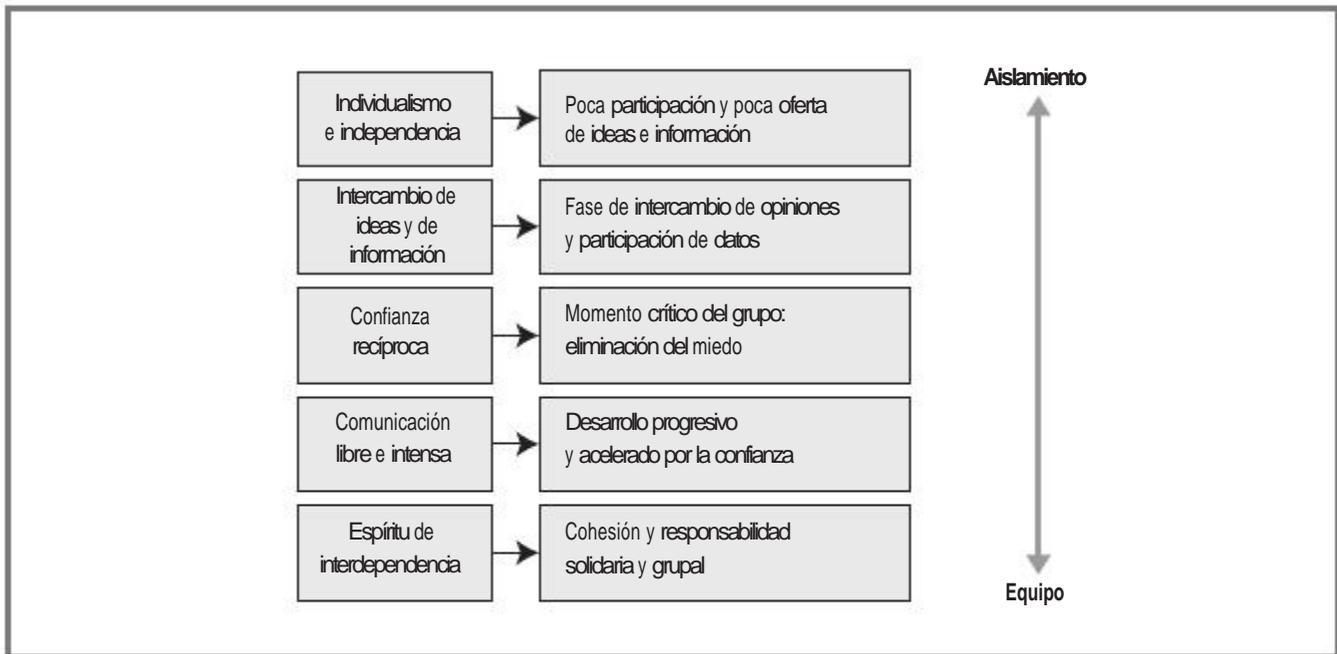


Figura 15.5 Etapas de desarrollo de un equipo.²²

²² OAKLAND, John S., *Gerenciamento da qualidade total: TQM*, São Paulo, Nobel, 1994, p. 316.

fructífera y eliminar las barreras interpersonales de comunicación mediante el esclarecimiento y la comprensión de sus causas. El desarrollo de un equipo pasa por las etapas que muestra la figura 15.5²³ y permite diagnosticar las barreras que impiden el desempeño eficaz del grupo, llegar a las condiciones para superarlas, fortalecer el sentido de unidad de los miembros, incrementar las relaciones entre ellos, mejorar el cumplimiento de las tareas y el proceso operativo del grupo. Por último, el equipo autoevalúa su comportamiento por medio de determinadas variables descritas en la figura 15.6. Se trata de transformar a los grupos de

personas en equipos integrados y cohesionados. En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, por lo que se consigue una predisposición saludable para la creatividad y la innovación.

Intervención del DO para relaciones intergrupales: reuniones de confrontación

Se trata de una técnica para modificar la conducta a partir de la actuación de un consultor interno o externo (llamado tercero). Dos grupos antagónicos y en conflic-

Malo	←—————→	Excelente
Confusas, divergentes, conflictivas, indiferentes	A. Metas y objetivos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Claras, compartidas por todos, interés e involucramiento
Pocos dominan, algunos son pasivos y no prestan atención	B. Participación 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Todos prestan atención, todos participan
Sentimientos inesperados, ignorados o criticados	C. Sentimientos 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Expresados libremente, respuestas categóricas
Atención de los síntomas en lugar de atacar las causas; pasan directamente a las propuestas	D. Diagnóstico de los problemas grupales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Cada problema es diagnosticado antes de que se proporcione una acción. Las soluciones atacan las causas
Las necesidades de liderazgo del grupo no coinciden. El grupo depende demasiado de una sola o de unas cuantas personas	E. Liderazgo 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las necesidades de liderazgo, cuando surgen, son suplidas por diversos miembros. Un miembro cualquiera participa como líder
Decisiones tomadas por una parte del grupo. Los demás no participan	F. Toma de decisiones 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Las divergencias son apreciadas, se busca y prueba el consenso. Apoyo amplio
No hay confianza recíproca. Los miembros son cerrados, reservados, oyen con superficialidad, tienen recelo de criticar o de ser criticados	G. Confianza recíproca 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Confianza mutua y respeto recíproco. Expresión libre sin recelo de represalias
Rutina, creación de estereotipos y rigidez. No hay progreso	H. Creatividad y reconocimiento 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Grupo flexible busca nuevos caminos, se modifica y crece con creatividad

Figura 15.6 Evaluación de la eficiencia grupal.²⁴

23 OAKLAND, John S., *op. cit.*, p. 316.

24 Adaptado de SCHEIN, Edgard H., *Consultoría de procedimientos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972, pp. 46-47.

to (desconfianza recíproca, discordancia, antagonismo, hostilidad, etc.) son tratados por medio de reuniones de confrontación, en las cuales cada grupo se autoevalúa y evalúa el comportamiento del otro, como si se colocara ante un espejo. En estas reuniones, un grupo presenta los resultados de las evaluaciones al otro y se le hacen preguntas relativas a sus percepciones. A continuación viene una discusión, que inicia muy acalorada, pero con una posición de comprensión y entendimiento recíproco en cuanto a la conducta de las partes involucradas. El consultor facilita la confrontación, con ánimo totalmente imparcial, pondera las críticas, orienta la discusión hacia la solución constructiva del conflicto y elimina las barreras intergrupales.²⁵

Nota interesante: Reunión de confrontación

La *reunión de confrontación* es una técnica que tiene un enfoque socioterapéutico. Su finalidad es mejorar la salud de la organización, con el aumento de las comunicaciones y las relaciones entre diferentes departamentos o áreas. Se trata de una reunión de un día, que involucra a distintos grupos que discuten los problemas, analizan sus causas más profundas y planean acciones correctivas o profilácticas. La reunión de confrontación se utiliza después de grandes cambios organizacionales, como fusiones, adquisiciones, introducción de nuevas tecnologías, etcétera.

Intervención del DO para la organización en su conjunto: retroalimentación de datos

También llamada técnica para recolectar y proporcionar información. Se trata de una técnica de modificación de la conducta, la cual parte del principio de que cuanto más datos cognitivos reciba el individuo, tanto mayor será su posibilidad de organizarlos y de actuar creativamente. La retroalimentación de datos o retroinformación de datos permite el aprendizaje de nuevos datos respecto de uno mismo, de los otros, de los procesos grupales o de la dinámica de toda la organización (datos que no siempre se toman en cuenta). Retroalimentación (*feedback*) se entiende como las actividades y los procesos que "reflejan" y "proyectan" la forma en que una persona es percibida o visualizada por las demás.²⁶

La retroalimentación de datos parte de la recopilación de aquellos obtenidos por medio de entrevistas o cuestionarios aplicados a una parte de la organización para confirmar ciertos aspectos de los procesos organizacionales, como la moral, el sistema de premios, el estilo administrativo, las comunicaciones, el proceso de toma de decisiones, etc. Los datos son tratados y sometidos a examen en varias reuniones con todo el personal de un determinado nivel de la organización por vez, con el propósito de analizar los resultados y planear las medidas correctivas para cada nivel de la organización.

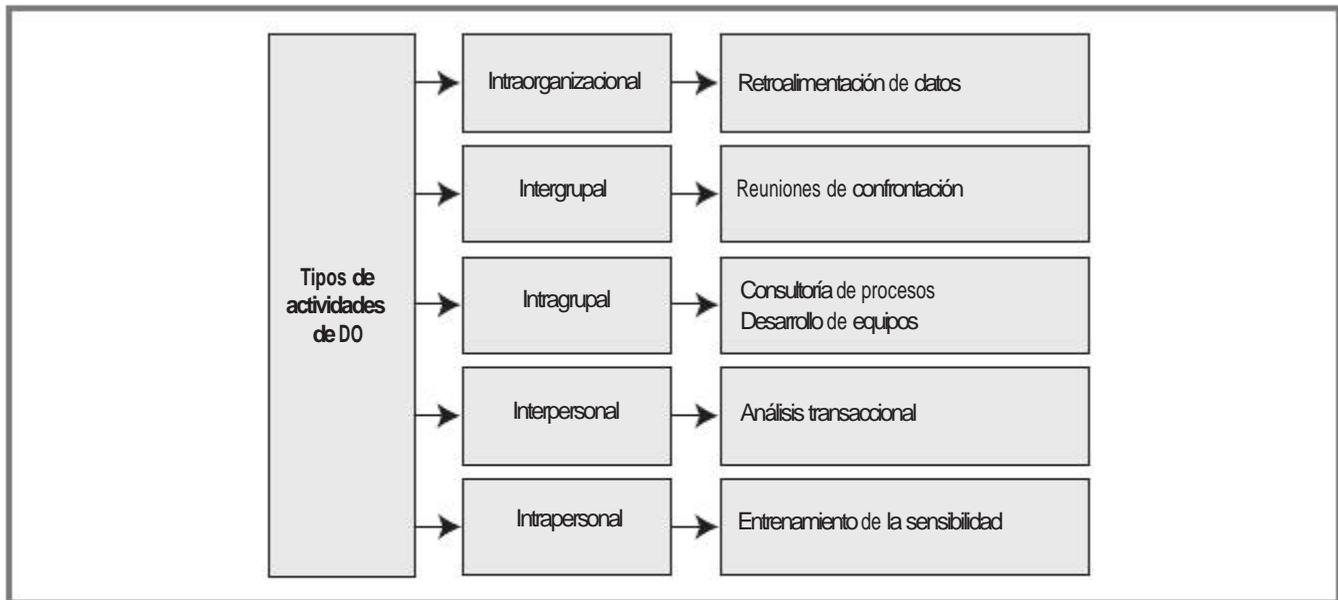


Figura 15.7 Tipos de actividad de DO.²⁷

25 BENNIS, Warren G., *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

26 BENNIS, Warren G., *Changing organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.

27 CHIAVENATO, Idalberto, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as organizações*, São Paulo, Atlas, 2000, p. 165.

La retroalimentación de datos requiere que la información fluya dentro de la organización por medio de:

1. Una intensa distribución interna de la información.
2. La publicación y difusión de resultados de investigaciones internas.
3. La realización de discusiones periódicas entre elementos de distintas áreas de la organización.
4. La realización de juntas sobre asuntos internos, programas y planes de trabajo, etcétera.

Nota interesante: Retroalimentación (feedback) de datos

Si bien la presunción de que el suministro sistemático de información garantiza la acción creativa e innovadora de las personas podría parecer discutible, no cabe duda de que crear un esquema para distribuir información en una organización es importante para que sus miembros se actualicen en cuanto a los cambios ocurridos en el ambiente externo y dentro de la propia organización.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

El viraje de Excelsa

A continuación, Marcela González quiere definir con su equipo cuáles técnicas de intervención utilizarán para empezar a cambiar la mentalidad de los ejecuti-

vos, gerentes y empleados de la empresa. ¿Usted qué haría en su lugar?

MODELOS DE DO

Existe toda una variedad de modelos de DO y cada uno utiliza distintas tecnologías para modificar el comportamiento. Cada uno sigue un tipo diferente de proceso o de secuencia de etapas de cambio y consolidación del cambio. En el fondo, sólo son caminos diferentes para llegar a los mismos resultados. La rejilla gerencial (*grid gerencial*) es un ejemplo ilustrativo y vale la pena describirla.

Rejilla gerencial (*Managerial grid*)

Blake y Mouton,²⁸ dos consultores estadounidenses, desarrollaron una tecnología de cambio organizacional planeado y lo llamaron rejilla gerencial (*managerial grid*) debido al hecho de que todo ejecutivo siempre se orienta hacia dos asuntos: la producción y las personas. La rejilla es un gráfico con dos entradas, es decir, está compuesta por dos ejes: horizontal y vertical.

El eje horizontal representa la preocupación por la producción y es una serie continua de nueve puntos, en la cual el grado nueve significa una elevadísima preocupación por la producción, mientras que el grado uno representa una baja preocupación por ella.

El eje vertical representa la preocupación por las personas y también es una serie continua de nueve puntos, donde nueve es un grado elevado y uno es un grado bajo de preocupación por las personas.

La rejilla gerencial representa estas dos preocupaciones (por la producción y por las personas), así como su interacción para demostrar que el desempeño excelente es aquel que procura maximizar los resultados de la producción y la satisfacción de las personas involucradas; es decir, de alcanzar el estilo 9,9. La rejilla desempeña un papel importante en este modelo de DO.

El programa de DO tipo rejilla se desarrolla en seis fases, a saber:²⁹

1. *Seminarios de laboratorio.* Son para todas las personas de la organización, parte de la cima hacia la base, con el objeto de analizar cómo es el desempeño de la empresa o parcialmente conocerlo, por medio del empleo de la rejilla. Los equipos evalúan cada una de las áreas de la empresa utilizando la rejilla para constatar si su desempeño es excelente, regular o inaceptable. El equipo utiliza la crítica sistemática para analizar lo que está bien y para evaluar las correcciones que se necesitan para realizar el estudio de la organización. Es un trabajo de crítica y de evaluación.

²⁸ BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, *A estruturação de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento organizacional tipo grid*, São Paulo, Edgard Blücher, 1976.

²⁹ BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, *O grid gerencial*, São Paulo, Pioneira, 1976.

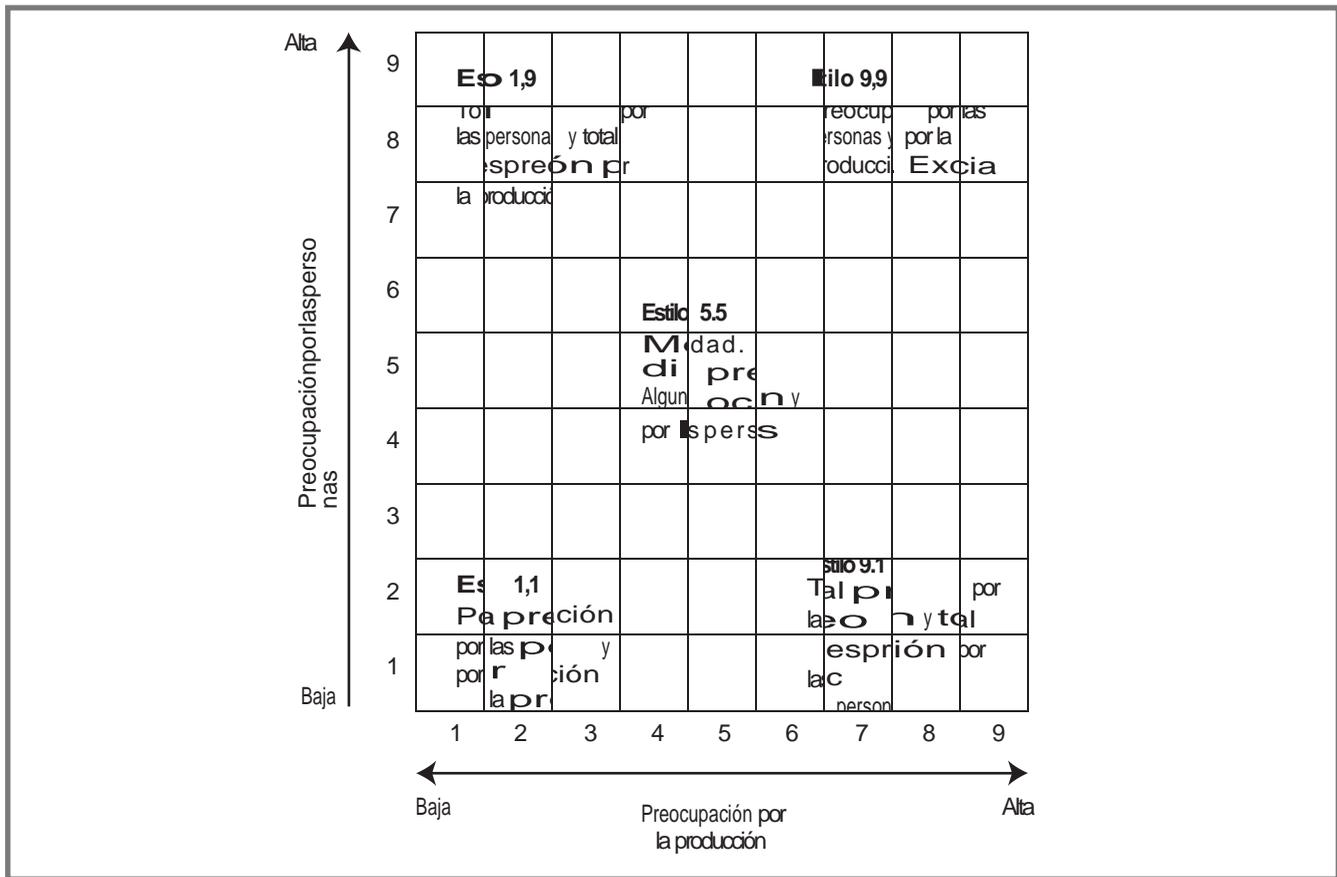


Figura 15.8 Rejilla gerencial (managerial grid).³⁰

2. *Desarrollo de equipos.* Desde la cima hacia la base, se forman equipos para estudiar y analizar la dinámica del comportamiento de la organización. Cada miembro del equipo utiliza la rejilla para evaluar la calidad y la naturaleza de la participación (acción de equipo y de los esfuerzos individuales), con el objeto de identificar dificultades y confirmar los caminos para mejorarla. En esta fase, el desarrollo del equipo ayuda aprender a cada uno que los compañeros del equipo observan su comportamiento en el trabajo por medio de la rejilla. Los compañeros de equipo preparan una descripción de la rejilla para cada miembro, con la intención de fortalecer el desempeño individual, además de proporcionar a cada uno información y evaluación contextualizada sobre él. A continuación, se establecen los objetivos de desempeño del equipo y de los individuos, después

de haber rechazado las prácticas inaceptables para el equipo y sus miembros. Esta fase fortalece la participación y el comportamiento social y aumenta la contribución y el interés personal de cada miembro.

3. *Reuniones de confrontación intergrupales.* Son reuniones para desarrollar la interrelación entre los grupos, o sea, para mejorar la coordinación entre grupos; se trata del llamado desarrollo intergrupales. Esta fase aborda las relaciones de trabajo entre las áreas de la organización, asimismo, resalta la cooperación y la coordinación. Las áreas que tienen una interrelación de trabajo se reúnen de dos en dos para identificar lo que debería ser una interrelación de trabajo óptima entre ellas. Se detectan cuáles son las barreras para la eficiencia y la distancia (huecos) entre lo que es y lo que debería ser. Esta fase dura de tres a cuatro días.
4. *Establecimiento de los objetivos organizacionales.* La alta dirección de la organización, por medio del equipo de ejecutivos, establece lo que considera la excelencia de la empresa, es decir, el punto a dónde pretenden llegar con el cambio organizacional.

³⁰ BLAKE, Robert R. y Jane S. MOUTON, *A estructuración de una empresa dinámica através do desenvolvimento organizacional do tipo grid*, São Paulo, Pioneira, 1976.

Estilo	Tipo de participación
9.1	No hay posibilidad de participación. Las personas sienten que, aun cuando quieran hacer contribuciones, éstas no son requeridas; en caso de que sean presentadas voluntariamente, serán rechazadas.
1.9	Las personas procuran no criticar para que sus palabras no sean malinterpretadas o tienen temor de no recibir apoyo inmediato. Las soluciones tienen el "mínimo común denominador" y el comportamiento es superficial y efímero.
1.1	La participación y el compromiso son pocos. Las personas presentes tal vez están físicamente cercanas, pero se mantienen ausentes o distantes.
5.5	La toma de decisiones es del tipo complaciente o mediocre, como un "remiendo" que deja a todos descontentos.
9.9	La solución de los problemas se da por medio de la participación y el compromiso.

Figura 15.9 Niveles de participación según el DO tipo rejilla gerencial (managerial grid).

Los miembros del equipo de la dirección definen un modelo estratégico ideal, uno al que la empresa se debería asemejar si fuera verdaderamente excelente. Los miembros reúnen datos y llegan a conclusiones, los re-

visan, analizan y critican "desde afuera de la empresa para ver lo que pasa dentro de ella". Es la fase en la cual la dirección define el diseño del modelo estratégico que la organización entera seguirá.

Estilo	Tipo de frontera intergrupala
9.1	Hostilidad intergrupala, basada en sospechas y desconfianza mutuas. Puede desarrollar disputas estimulantes entre los involucrados, pero provoca pérdida de eficiencia organizacional. La actitud predominante es la de ganar-perder.
1.9	Situación de coexistencia pacífica. Los participantes de ambos lados de la frontera procuran aceptar un mínimo de apoyo mutuo, hacen las cosas amistosamente y evitan problemas que perturbarían o impedirían las relaciones recíprocas. Se mantiene la armonía, pero se sacrifica el potencial para la realización.
1.1	Situación de aislamiento. No hay contribuciones para la solución de problemas de coordinación intergrupales. Los individuos retroceden a ambos lados de la frontera, procuran que la cooperación a través de ella resulte innecesaria. Hay duplicación de esfuerzos, porque cada departamento duplica las actividades en su interior para no utilizar las habilidades y las competencias de los otros.
5.5	Situación de tregua inquieta. Los participantes recurren a la negociación, la transigencia o el prorrato y llegan a componendas para alcanzar cierto grado de coordinación y cooperación.
9.9	Comunicaciones abiertas y francas. Las situaciones de inconformidad y controversia son atacadas de frente y con flexibilidad para resolver los problemas. Hay fronteras debido a que la empresa está segmentada en divisiones, pero la actitud de las personas se enfoca a tratar los problemas y las necesidades de forma constructiva por medio de ellas.

Figura 15.10 Niveles de fronteras intergrupales según el DO tipo rejilla gerencial.

5. *Implementación por medio de equipos.* La fase 5 corresponde a la implementación del modelo ideal de la organización, por medio del desarrollo planeado. Para ello, el equipo de la dirección señala un equipo de planeación en cada centro de utilidad identificado. El coordinador de la fase 5 debe ayudar a los equipos de planeación a organizarse y adquirir las técnicas esenciales necesarias para estudiar la manera en que operarían todos los aspectos de cada centro de utilidad según los criterios del modelo estratégico ideal. La implementación exige que cada equipo de planeación elabore su plan de operación como si su centro de utilidad fuera independiente de los demás. Las estructuras basadas en equipos funcionan en toda empresa o lugar, dónde y cuándo se quiera. Las estructuras organizacionales funcionales y verticales sufren actualmente una transformación para convertirse en unidades autosuficientes, al seguir el “principio de lo pequeño dentro de lo grande” en la organización. Incluso las actividades tradicionalmente centralizadas, como el procesamiento de datos, la contabilidad, las compras, etc., se descentralizan gracias a la utilización de los equipos.

6. *Evaluación de los resultados.* Es decir, evaluación de los cambios ocurridos a efecto de estabilizar los objetivos de la organización y de establecer otros nuevos para el futuro. La crítica sistemática se debe utilizar para evaluar el desempeño y las condiciones del desarrollo logrado, para contrastarlo con el grado de excelencia que se pretende alcanzar. Por medio de este planteamiento, los miembros de la organización adquieren un sentido de proporción respecto a lo que alcanzarán, lo que ahora hacen de forma diferente a lo hecho anteriormente, y con la preparación de un nuevo escenario para el porvenir. Además, como el desarrollo es una actividad continua y sin fin, surgirán nuevos desafíos y situaciones que exijan nuevos cambios.

 **Nota interesante: Cambio organizacional**

La empresa, para poder cambiar, se debe transformar en un verdadero ambiente de cambios, en el cual las personas se sientan movidas hacia la innovación y la creatividad. Un conjunto de esfuerzos reunidos en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una juiciosa planeación que necesita hacerse en equipo por medio de los esfuerzos de las personas y los gerentes. Por lo tanto, las empresas deben tener anticipadamente una visión enfocada hacia su misión y futuro. Así, planear el cambio significa

1. Seminario de laboratorio 2. Desarrollo de equipos 3. Reuniones de confrontación intergrupal	Desarrollo gerencial
4. Establecimiento de objetivos organizacionales 5. Implementación por medio de equipos 6. Evaluación de los resultados	Desarrollo organizacional

Figura 15.11
Las seis fases del desarrollo organizacional
e tipo rejilla g

erencial.

escoger con anticipación el futuro de la organización.

OBJETIVOS DEL DO

Las técnicas de DO adoptadas casi siempre se relacionan con algunas de las cinco técnicas expuestas. El científico de la conducta (que funciona como consultor interno o externo, o sea, como tercero) desempeña un papel que facilita el desarrollo organizacional, mientras que los gerentes de línea toman la iniciativa de la administración del proyecto para alcanzar el resultado de mejorar la organización

Los principales objetivos del DO son:³¹

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas (éstas son soluciones creativas en las que el total de la suma es mayor que sus partes, 2 + 2 es más que 4, las cuales permiten que las partes ganen más por medio de la cooperación que del conflicto).

³¹FRENCH, Wendell, “Organization development: objectives, assumptions and strategies”, en MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIA, *Organizational development: values, process, and technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, p. 32.

- Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en el planteamiento y en la implementación.



Nota interesante: El modelo XA y el modelo YB

Los modelos de la teoría X y la teoría Y de McGregor son tomados como punto de partida para dirigir los esfuerzos del DO en cuanto a los objetivos anteriores. Para Argyris,³² el modelo XA representa la posición de las organizaciones clásicas: las prácticas administrativas de este modelo se basan en los supuestos de la teoría X y van acompañadas por un patrón (A) de comportamiento basado en la no expresión de los sentimientos, esto es cerrarse ante las emociones y carecer de vinculación alguna con las competencias interpersonales. Dado que los administradores no están preparados para ayudar a identificar plenamente lo que sienten los demás o desarrollar su nivel interpersonal de competencia, este modelo lleva al conformismo, al antagonismo y a la desconfianza entre los participantes.

El modelo YB incluye prácticas administrativas basadas en la teoría Y y un patrón (B) de comportamiento que implica confianza, expres-

sión de afectos y apertura para la experimentación de ideas, así como sentimientos y respeto por la individualidad humana. Para Argyris, la tarea básica del consultor o interventor de DO es generar información relacionada con los problemas de la organización con el objeto de ayudar al sistema-cliente a tomar decisiones responsables y desarrollar un compromiso interno respecto a ellas. Esta tarea se desempeña mejor cuando todos comprenden la discrepancia entre la situación real y el modelo YB. En el fondo, el camino del DO busca salir del modelo XA para llegar al modelo YB, en el cual los gerentes se aceptan mejor gracias a que expresan sus sentimientos y adquieren una conciencia que los conduce a ayudar a las personas para trabajar en un clima abierto, democrático y participativo.

En teoría, el DO representa un esfuerzo coordinado por los miembros de la organización (con la ayuda de consultores externos) que tiene el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz del sistema y de adquirir mayor conciencia de la dinámica interna y externa del sistema, de modo que permita más adaptaciones en el futuro y cambios para mejorar.³³

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

El viraje de Excelsa

Marcela pretende que su empresa se convierta en el mejor lugar para trabajar. Quiere que la empresa sea una organización de aprendizaje para que los traba-

jadores puedan crear e innovar. ¿Qué ideas le daría usted a Marcela?

ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE

La administración del conocimiento impone el concepto de las organizaciones de aprendizaje.³⁴ Una *organización de aprendizaje* es aquella que facilita el aprendizaje para todos sus miembros y que se transforma continuamente.

te.³⁵ El núcleo de la organización de aprendizaje se compone por cinco disciplinas, que constituyen programas de largo plazo para el desarrollo, el aprendizaje y la práctica organizacional, a saber:

1. *Maestría personal*: se entiende como el aumento de la habilidad para el desarrollo individual.

³² ARGYRIS, Chris, *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971, cap. 1.

³³ MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill, 1975, p. 191.

³⁴ SENGE, Peter, *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.

³⁵ PEDLER, Mike, John BURGOYNE y Tom BOYDELL, *The learning company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.

2. *Modelos mentales*: se entienden como datos internos que sirven de base para acciones y decisiones en el entorno laboral.
3. *Visión compartida*: significa crear un compromiso con los objetivos comunes del equipo de trabajo.
4. *Aprendizaje en equipo*: se refiere a la capacidad para desarrollar conocimiento y habilidades colectivas. Las aptitudes sociales y la habilidad para las relaciones interpersonales son importantes.
5. *Pensamiento sistémico*: representa una herramienta mental para lidiar con los procesos de cambio. Pensar globalmente o de manera holística; es decir, ver la totalidad.

Estas cinco disciplinas constituyen la esencia de la organización que evoluciona constantemente, se adapta a su ambiente competitivo y trae nuevas contribuciones al cliente y a sus miembros. El aprendizaje permanente constituye un ciclo de eterno cambio, que involucra la sensibilidad y la conciencia respecto al ambiente en el que opera la organización (visión estratégica), la evolución permanente de actitudes y creencias (cultura organizacional) y el desarrollo de habilidades y conocimientos (administración del conocimiento).



Nota interesante: Organizaciones de aprendizaje

Las empresas del nuevo siglo se convierten en organizaciones de aprendizaje comprometidas con la educación y el desarrollo de los trabajadores. Buena parte de las empresas crea universidades corporativas para consolidar una infraestructura de aprendizaje corporativo, con el fin de desarrollar medios que estimulen el conocimiento y que conduzcan a nuevas oportunidades de negocios, entrar en nuevos mercados globales, crear relaciones más profundas con los clientes e impulsar a la empresa hacia un nuevo futuro. Las universidades corporativas dejan de ser simples locales físicos (como el tradicional campus universitario) para convertirse cada vez más en un proceso continuo de aprendizaje como si fueran universidades virtuales. La preocupación está en administrar y evaluar el conocimiento, así como en establecer estrategias orientadas hacia el conocimiento.

Muchas empresas se están convirtiendo en verdaderas organizaciones de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación en verdaderas instituciones de educación corporativa. De este modo, las organizaciones cambian gradualmente su configuración y diná-

mica para privilegiar el aprendizaje en todos sus niveles y áreas de actuación. Las organizaciones de aprendizaje proporcionan enormes ventajas en relación con las tradicionales. Las fronteras horizontales tradicionales, sean funcionales o divisionales (departamentos y divisiones fijas) y las fronteras verticales (jerarquía) constituyen verdaderas barreras internas que inhiben la cooperación, la posibilidad de compartir recursos y el debate interno, los cuales permiten fomentar el aprendizaje de nuevas competencias y la adopción de un comportamiento cooperativo con el que se asuman riesgos. Se trata de contar con equipos que cultiven una nueva cultura que subraye la noción de compartir el conocimiento, las comunicaciones abiertas, el espíritu de equipo y la amplia difusión de nuevas ideas en toda la organización.³⁶

Las bases para crear una organización de aprendizaje son:³⁷

1. Monitorear estrechamente lo que ocurre en el entorno de las actividades organizacionales, ya sea por medio de contactos de los empleados con los clientes o por contactos con las nuevas tecnologías, los proveedores, los accionistas y los futuros candidatos a emplear. Utilizar una amplia red de relaciones organizacionales con el ambiente como un medio que permita buscar continuamente información y conocimiento.
2. Desarrollar y ofrecer medios y recursos para que las personas que reciben esa información la puedan relacionar con lo que las demás personas observan y analizan de acuerdo con el conocimiento previo de la organización. Crear condiciones para que toda información y conocimiento sea útil para el trabajo de las personas y que puedan transformarse en acciones eficaces, que produzcan resultados concretos.
3. Reunir, documentar y organizar la información y los análisis para ponerlos a disposición de todas las personas de la organización y para su posterior utilización. Poner a disposición toda la información y el conocimiento a través de medios adecuados para su localización y utilización intensiva en todos los niveles de la organización.
4. Aumentar gradualmente el nivel de conocimiento de la organización y medir continuamente el índice

³⁶ LEI, David, John W. SLOCUM y Robert A. PITTS, "Designing organizations for competitive advantage: the power of learning and unlearning", *Organizational Dynamics*, invierno de 1999, p. 25.

³⁷ OLVE, Nils-Göran, Jan ROY y Magnus WETTER, *Conductores da performance*, op. cit., pp. 268-269.

Función	Organizaciones tradicionales	Organizaciones de aprendizaje
Determinación de la dirección general	La dirección de la empresa proporciona la visión.	La visión es compartida y surge de muchos lugares, pero la dirección es responsable de asegurar que esa visión exista y que deba ser alcanzada.
Formulación e implantación de ideas	La dirección decide lo que se debe hacer y el resto de la empresa trabaja con esas ideas.	La formulación y la implantación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento organizacional	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y su enfoque debe concentrarse a desarrollar sus competencias individuales.	Las personas conocen sus actividades y saben cómo se interrelacionan con las demás dentro de la organización.
Resolución de conflictos	Los conflictos se resuelven por medio del uso del poder y de la influencia jerárquica.	Los conflictos son resueltos por medio del aprendizaje en colaboración y la integración de los puntos de vista de las personas de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel del líder consiste en definir la visión de la organización, proporcionar premios y sanciones adecuados y mantener el control de las actividades de las personas.	El papel del líder consiste en construir una visión compartida, delegar autoridad (<i>empowerment</i>) a las personas, inspirar el compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa.

Figura 15.12 Organización tradicional frente a organización de aprendizaje.³⁸

de aprendizaje a fin de asegurar que, realmente, se haya logrado un avance. Hacer que el conocimiento sea incorporado continuamente, por medio del aprendizaje, a la conducta de las personas y evaluar el grado en que esto se está logrando porque aumenta el volumen y la intensidad del fenómeno.

En la organización de aprendizaje, el aprendizaje ocurre continuamente en todos los niveles, por medio de personas, equipos, áreas, redes internas, así como por medio de redes de clientes, proveedores y otros grupos externos. La organización de aprendizaje ofrece un ambiente social de aprendizaje en el cual las personas adquieren conocimientos en la medida en que trabajan con otras para alcanzar los objetivos. En realidad, es un sistema complejo basado en una cultura enfocada a mejorar continuamente el capital humano. Dentro de este sistema, las relaciones entre los individuos y la organización tienen un efecto directo sobre cómo y qué aprende la organización. El secreto está en transformar a la organización en una infraestructura que promueva un ambiente enfocado al aprendizaje continuo y al cambio.³⁹ La ad-

quisición de conocimientos involucra a la organización, a equipos y a personas, como muestra la figura 15.13.

Esta infraestructura comienza con el aprendizaje en el nivel individual, donde se crean oportunidades continuas para conocer gracias a los resultados del trabajo de cada persona. En el nivel individual, se fomentan y promueven el diálogo y la discusión, dentro de una cultura de cuestionamiento y experimentación de la organización. En el nivel de equipo, se fomentan la colaboración y la cooperación, pero el enfoque no está necesariamente en el espíritu de equipo, sino en el aprendizaje como equipo. En el nivel organizacional que se enriquece gradualmente, el aprendizaje queda captado en políticas, procedimientos, normas y estrategias. El nivel final es el ambiente exterior. En éste, la organización debe aprender con sus clientes, proveedores y competidores que están más allá de sus fronteras. El enfoque principal de una organización de aprendizaje es la transformación. Se debe crear la infraestructura que asegure que el conocimiento se capte y comparta. Todas las personas deben aprender a pensar sistemáticamente sobre las repercusiones de sus decisiones. El aprendizaje pasa a formar parte integrante del trabajo cotidiano. La participación

³⁸ Adaptado de SENGE, Peter M. "Transforming de Practice of management", *Human Resource Development Quarterly*, prima-

to compete in a global economy, Houston, Gulf, 1999, pp. 246-247.

³⁹ BILLYS, Jack L. *HRD: transworldwide shared solutions*

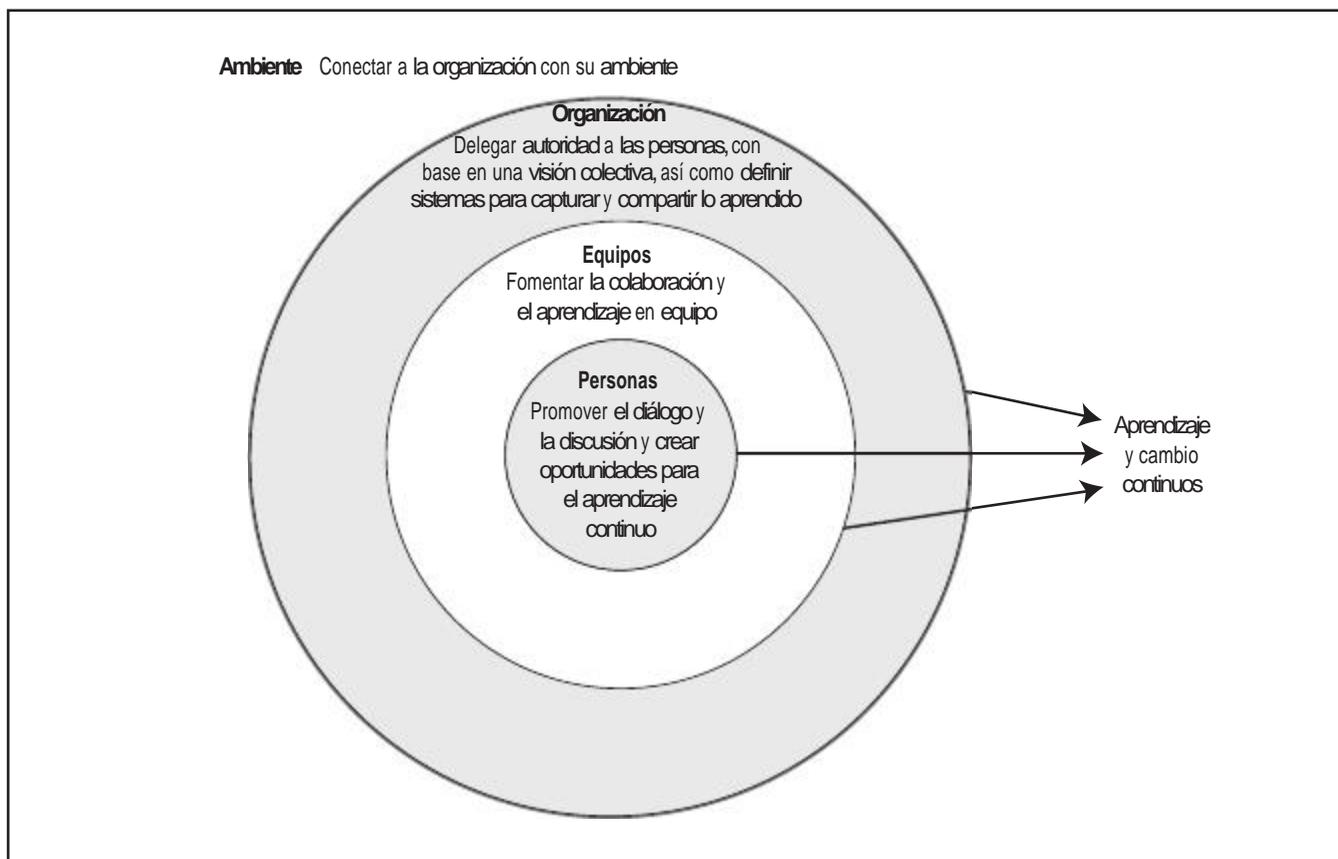


Figura 15.13 Modelo de organización de aprendizaje.⁴⁰

es fundamental. La condición previa para la creación de una organización de aprendizaje es la evaluación de las competencias presentes. A partir de ahí, la organización define cuáles serán las estrategias que debe formular e implementar. La principal consecuencia de la creación de una organización de aprendizaje es el gradual aumento de su capital intelectual.

Para crear una organización que aprende, las empresas dependen cada vez más de estilos de liderazgo participativos, democráticos y basados en la cooperación. Consiste en mucho más que eso, si se desea impulsar y hacer crecer a las personas y, así, agregar calidad, servicio, innovación, flexibilidad, agilidad y velocidad de manera cada vez más crítica. Las organizaciones de aprendizaje se destacan por lo que saben y por la forma en que utilizan ese conocimiento y consiguen transformarlo en una realidad palpable por medio de nuevos

procesos, productos o servicios. La innovación es la base de todo ello.

Nota interesante: Administración del conocimiento corporativo

En realidad, todas las prácticas y los mecanismos que hemos visto se refieren a la administración del conocimiento en la organización. Éste representa un proceso sistemático que tiene el propósito de reunir y controlar los recursos, las habilidades y competencias de los trabajadores de la misma manera en que las empresas controlan sus inventarios, materias primas y otros recursos físicos. La TI desempeña un papel muy importante para mejorar los procesos y para la calidad del aprendizaje organizacional.⁴¹

⁴⁰ Adaptado de WATKINS, Karen E, Victoria J. MARSICK y Jack J. PHILLIPS (ed.), *In action: creating the learning organization*, Alexandría, American Society for Training and Development, 1996, p. 5.

⁴¹ MANVILLE, B. y N. FOOTE, "Harvest your knowledge datamation", en <www.datamation.com/PlugIn/issues/1996/july/07knowl.html>, acceso en julio de 1996.

Ambiente tradicional de capacitación	Ambiente de la organización de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje impulsado por el instructor • Planes diseñados y prescritos • Enseñanza basada en la clase • Programas como base del curso • Presencia como determinante de la habilidad • Ofrecido de una sola manera a todos • Basado en el análisis genérico de las necesidades de capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje autodirigido • Planes autónomos • Métodos diversos de enseñanza • Competencias como base del curso • Demostración de competencia como determinante de la habilidad • Establecimiento de metas entre la habilidad actual y la habilidad deseada • Basado en la evaluación individual de la competencia

Figura 15.14 Capacitación tradicional frente a organización de aprendizaje.⁴²

Cambio organizacional

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:⁴³

1. *Conseguir que “abracen el cambio”.* Para que las organizaciones puedan lograr ventajas competitivas, responder con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivir en un contexto de cambio es indispensable que las personas “abracen el cambio” como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad y adaptabilidad en la fuerza de trabajo. La organización debe transformar lo anterior en toda una variedad de nuevos arreglos laborales, incluso los trabajos cambiantes, programaciones flexibles del trabajo y modificar con frecuencia los equipos de trabajo.
2. *Aprender a convivir con la incertidumbre:* las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples significan que las personas deben trabajar en redes dentro y fuera de sus organizaciones, dominar habilidades de colaboración creativa, responder a prioridades cambiantes y asumir la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.
3. *Aprender a ampliar su red de relaciones.* Las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas, fusiones y empresas en participación, con antiguos competidores. La habilidad para administrar relaciones laterales se convierte en un factor crítico para la habilidad con la que las personas alcanzan resultados. Los equipos funcionales cruzados y las estructuras matriciales se vuelven en algo tan común que ahora requieren un conjunto cada vez mayor de habilidades interpersonales.
4. *Aprovechar todas las oportunidades para aprender.* En este siglo, las organizaciones que sobrevivan serán aquellas que estén en continuo aprendizaje y renovación. Las personas que trabajan en ellas tendrán que asumir plena responsabilidad en la administración de su aprendizaje en respuesta a las cambiantes necesidades de la organización. Al contrario de que se definan previamente los currículos por la organización tradicional, las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.
5. *Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera.* En la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy, lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la organización. Las personas tendrán que desarrollar una amplia base de experiencia y redes de relaciones más extensas a efecto de crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera.

⁴² Adaptada de GREENWOOD, Tracy, Avtar WASSON y Robbie GILES, “The learning organization: concepts, processes, and questions”, *Performance & Instruction*, abril de 1993, p. 8.

⁴³ AUSTIN, W. Jan, *Corporate coach and principle: potential at work*, Nueva York, Rochester, 1998.

6. *Agregar valor.* Las organizaciones desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva así como un desempeño excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa.
7. *Estar atento a la tecnología.* La internet se transforma rápidamente en el núcleo del mercado global y la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma en que las organizaciones orientan sus prácticas en la economía global.
8. *Cambiar expectativas respecto al empleo.* Después de décadas de reestructuración y de adelgazamiento, el contrato de trabajo, la subcontratación (*outsourcing*), el empleo temporal, el trabajo a distancia (*telecommuting*), las organizaciones virtuales son apenas algunos cambios de la forma en que las personas se emplean. La fuerza de trabajo tendrá una relación diferente y ya no dependerá de un único empleador.

Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en ellas deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de los negocios. Deberán trabajar como si fueran las propietarias del negocio y su cliente será la corporación.

9. *Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional.* Las organizaciones reconfiguradas deberán tener líderes y ya no estructuras organizacionales verticales, gracias a la velocidad de los cambios. La dirección dejará de ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la organización. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la organización y las personas tendrán relaciones con instructores que las guiarán en su desarrollo hacia un nuevo conocimiento y un desempeño excepcional.

En el fondo, el DO trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional. Sin ello, la organización caminaría hacia la obsolescencia y el envejecimiento de su cultura.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

El viraje de Excelsa

¿Cómo podría Marcela difundir una cultura de aprendizaje y de innovación en Excelsa? ¿Cómo po-

dría conseguir la colaboración espontánea de todos los trabajadores? ¿Cómo llegar a ello?

CASO

Visteon se prepara para ser una organización de aprendizaje⁴⁴

De hace algunos años a la fecha, la expresión organización de aprendizaje (organización que aprende) se ha convertido en una fiebre en el mundo corporativo. Sin embargo, poquísimas empresas han conseguido salir del discurso y realmente introducir en sus equipos el espíritu del aprendizaje continuo. Por ello, Visteon Sistemas Automotrices, una ex división de Ford, envió 60 trabajadores de diversas áreas y niveles jerárquicos a São José dos Campos, São Paulo, para que pasaran tres días juntos en un hotel en las montañas, para hablar del tema, pero sin darles

pista alguna de antemano. Para aplicar el curso, Visteon contrató a dos firmas de consultoría: una encargada de adaptar la parte teórica y otra que se ocuparía de preparar a algunos trabajadores para que administraran las sesiones. Al llegar el autobús, los coordinadores del curso recibían a los trabajadores. Éstos, después de llevar sus maletas a los cuartos, acudieron al salón principal del hotel. El lugar parecía más un salón de un jardín de infancia que un área de capacitación. Sobre las ocho mesas redondas esparcidas por el salón había juguetes: cubos mági-

⁴⁴ JACOMINO, Dalen, "Junte-se a nós", *Você S.A.*, diciembre de 2000, núm. 30, pp. 66-72.

cos, animalitos de peluche, *koosh balls* (esas pelotitas llenas de hilos de hule alrededor) juegos infantiles, helados, coloridos antifaces de plástico. La explicación de la coordinadora del equipo fue: "aprender también es un proceso lúdico". Cuanto más divertido sea el aprendizaje, tanto más rápido aprenderán las personas. A continuación, los grupos recibieron un librito con textos y ejercicios. Entonces comenzó el primer lance con las *koosh balls*: una forma de entrenar a las personas para escuchar a los compañeros y controlar su impaciencia.

La práctica tuvo tanto éxito que muchos departamentos de la empresa utilizan todavía la pelotita en sus reuniones.

El primer día, por la mañana, una coordinadora abrió la sesión con una parábola: "un discípulo aguardaba a su maestro para comenzar juntos la ceremonia del té. Las tazas estaban llenas, pero el maestro pidió al discípulo que tirase el líquido antes de comenzar la sesión y explicó que, para comenzar una nueva ceremonia, es preciso vaciar la taza y comenzar un nuevo aprendizaje".

¿Qué sugiere esta historia? Que es preciso dejar de lado las ideas preestablecidas para aprender. Tienen que "vaciar sus tazas". Después del registro de ingreso, inició un ejercicio de introspección que consiste en detenerse y reflexionar unos minutos en ciertas frases, poesías o pensamientos. De inmediato se armaron los grupos de trabajo o equipos de aprendizaje. El objetivo era reunir a seis u ocho personas que no se conocieran. El contenido básico del curso lo conformaban cinco disciplinas de Peter Senge y la programación se organizó con base en los conceptos de la maestría personal, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo, la visión compartida y el pensamiento sistémico, que son los pilares de la organización que aprende.

En el primer día de la capacitación el punto central fue el pensamiento sistémico y los modelos mentales. Para ello, se construyeron los llamados mapas de interferencia; es decir, gráficas que reproducen simulaciones de lo cotidiano. Cómo puede interferir un departamento en la productividad de otro, cómo puede identificar problemas y sus soluciones. Después del almuerzo, una dinámica de grupo: la simulación de Bafá para entender como funcionan los modelos mentales, o sea, cómo interpretan las personas las situaciones cotidianas de acuerdo con sus propias creencias. Para ello, se formaron dos grupos reunidos en salas separadas. El

grupo 1 tenía la siguiente meta: cada persona recibió algunas cartas y tenía que armar una secuencia completa de 1 a 7 con cartas de la misma figura. Sin embargo, para alcanzar el objetivo y ganar una moneda (que definiría al vencedor) cada jugador tendría que acudir a los compañeros en busca de las cartas que faltasen en su juego. Problema: sólo se podían comunicar con el lenguaje corporal y verbal típicos de esa tribu. El grupo 2 estaba formado por castas. Había una reina, los nobles y los plebeyos. La misión de la tribu era negociar para intercambiar las cartas. No importaba quién ganase. Había un código para iniciar una jugada. La pregunta era: ¿cómo está su abuelo? Mientras el grupo 1 y el 2 estuvieron en salas separadas todo marchó bien, pero cuando las personas del grupo 1 fueron a visitar a las del grupo 2 y viceversa, nadie entendía nada, no conseguían comunicarse. Al final de la tarde, en el registro de salida, se reunieron todos y cada persona hizo sus observaciones del día. Después de cenar, asistieron a la proyección de la película Punto de cambio, inspirada en las ideas holísticas del físico estadounidense Fritjof Capra.

En el segundo día se repitió el registro de ingreso, pero se hicieron cambios en las actividades de los equipos. Sentados cerca de la piscina del hotel, cada uno expuso sus ideas sobre la empresa, sus problemas, expectativas y evaluaciones. Las críticas forman parte del ejercicio. Después del almuerzo cada trabajador recibió un cuestionario de diez páginas titulado "Reflexión personal", con preguntas sobre el tipo de empresa en la que le gustaría trabajar, cómo podría mejorar su relación con la empresa y cuáles eran sus metas para el futuro. Cada quien es dueño de su carrera. El enfoque estaba dirigido a la maestría personal. Por la noche, la reunión fue en el restaurante del hotel.

En el tercer día, los equipos crearon un plan de acción basado en los diálogos del segundo día, que sería implementado en la empresa. Por la tarde, cada grupo presentó su estrategia para convertir a la organización en uno de los mejores lugares para trabajar. Para finalizar, el último registro de salida. Habían cambiado muchas cosas.

Más de 600 trabajadores administrativos de Brasil han participado en el curso. La idea es extender estos conceptos a los 2 500 trabajadores de planta de la fábrica. Visteon figura entre las cinco unidades del mundo que presentan los más altos índices de calidad de productos y de productividad.

RESUMEN

Mientras que la capacitación y el desarrollo se relacionan con el cambio en un nivel microscópico e individual, el DO es macroscópico y sistémico. El DO busca transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas, por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura también organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son: la retroalimentación (*feedback*) de datos, el desarrollo de equipos, las reuniones de confrontación, el entrenamiento de la sensibilidad y la consultoría de procedimientos. Los objetivos del DO son amplios y hacen que la organización camine del modelo *XA* en dirección al modelo *YB*.

CONCEPTOS CLAVE

Acción de intervención
Consultoría de procedimientos
Cultura organizacional
Desarrollo de equipos
Desarrollo organizacional
Entrenamiento de la sensibilidad.
Grupo *T*
Modelo *XA*
Modelo *YB*
Retroalimentación de datos
Reuniones de confrontación
Sistemas mecanicistas
Sistemas orgánicos

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué es el desarrollo organizacional?
2. ¿Cuáles son los supuestos básicos en los que se fundamenta el DO?
3. ¿Qué quiere decir clima organizacional y cambio organizacional?
4. Compare los sistemas mecanicistas y los sistemas orgánicos de organización.

5. Explique el proceso de DO.
6. ¿Cuál es el método de retroalimentación de datos?
7. Explique qué es el desarrollo de equipos.
8. Explique el DO de tipo rejilla gerencial.
9. ¿Cómo se puede realizar el DO por medio de reuniones de confrontación?
10. ¿Qué es el entrenamiento de la sensibilidad?
11. ¿Qué quiere decir consultoría de procedimientos?
12. Explique los objetivos del DO.
13. Explique los modelos *XA* y *YB*.
14. Explique el modelo de organización de aprendizaje.
15. Muestre las diferencias entre la capacitación tradicional y la organización de aprendizaje.
16. ¿Qué quiere decir administración del conocimiento corporativo?

EJERCICIO

Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos de Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), sentía que conquistaría grandes triunfos y que haría grandes cambios en la empresa. Volvería a censar, describir y analizar todos los puestos, con base en un sólido sistema de administración de recursos humanos. A continuación, valoraría y clasificaría los puestos para efectos de la administración de sueldos y salarios. Implementaría varios sistemas de evaluación del desempeño, planes diferenciados de prestaciones sociales y programas de capacitación. Con todas estas cosas, la empresa ya no sería la misma de antes. Un nuevo dinamismo surgiría con esos cambios. Pero Alberto también sentía que esos cambios eran inducidos de fuera hacia dentro, que eran resultado de fuerzas externas que los sistemas implementados provocaban en las personas. Era necesario, según la intuición de Alberto, hacer que los cambios partieran también del interior de las personas, como si fuesen su propia creación. Estas transformaciones provocadas por fuerzas internas de las personas podrían inducir el tan sonado aumento de la eficiencia en todas las áreas de la empresa. Y ése era un asunto emocionante. Recordaba que en sus tiempos de universitario había estudiado algo de desarrollo organizacional (DO), particularmente sobre el cambio planeado dentro de las organizaciones. Dos técnicas de DO le parecían las más indicadas para iniciar la implantación de una nueva mentalidad dentro de la empresa. Inicialmente, utilizaría la técnica de proporcionar información (retroalimentación —*feedback*— de datos) para despertar la conciencia de las personas, a partir de la cima hacia

abajo (de la dirección hasta los supervisores de área), sobre los problemas de eficiencia que debía enfrentar cada quién; a continuación, y al mismo tiempo que la anterior técnica, implantaría el desarrollo de equipos mediante la rejilla gerencial (*Grid Gerencial*) como medio para evaluar los resultados. Éstos serían difundidos permanentemente por medio de la técnica de retroalimentación de datos y así se mantendría el ciclo del proceso. La idea era realmente genial. Alberto pensaba que así podría llegar a lo más íntimo de todas las personas y modificar sus actitudes para que pudieran alcanzar los objetivos

de la empresa y, al mismo tiempo, sus objetivos individuales. Alberto no veía la necesidad de contratar a un consultor externo para manejar y coordinar todo este proceso. Tampoco veía la necesidad de un diagnóstico organizacional, pues el problema ya estaba detectado: la eficiencia. El asunto era iniciar inmediatamente la acción de intervención por medio de las dos técnicas. Él mismo sería el coordinador del proceso. Pero tenía dos obstáculos ante sí: convencer a la dirección y estructurar un plan de acción que presentara las fases del proceso y su desarrollo. ¿Cómo podría usted ayudarle?

Parte VII

Subsistema de auditoría de recursos humanos

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permitirán alcanzar objetivos definidos. Las organizaciones tienen sus misiones y definen sus visiones de futuro. Su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características de las organizaciones puedan existir y tener continuidad es preciso que haya control.

En las partes anteriores hablamos de los subsistemas de integración, organización, retención y desarrollo de recursos humanos de una organización. También debe haber un subsistema de auditoría de recursos humanos, el cual permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. En esta parte del libro abordaremos dos subsistemas de auditoría de recursos humanos;

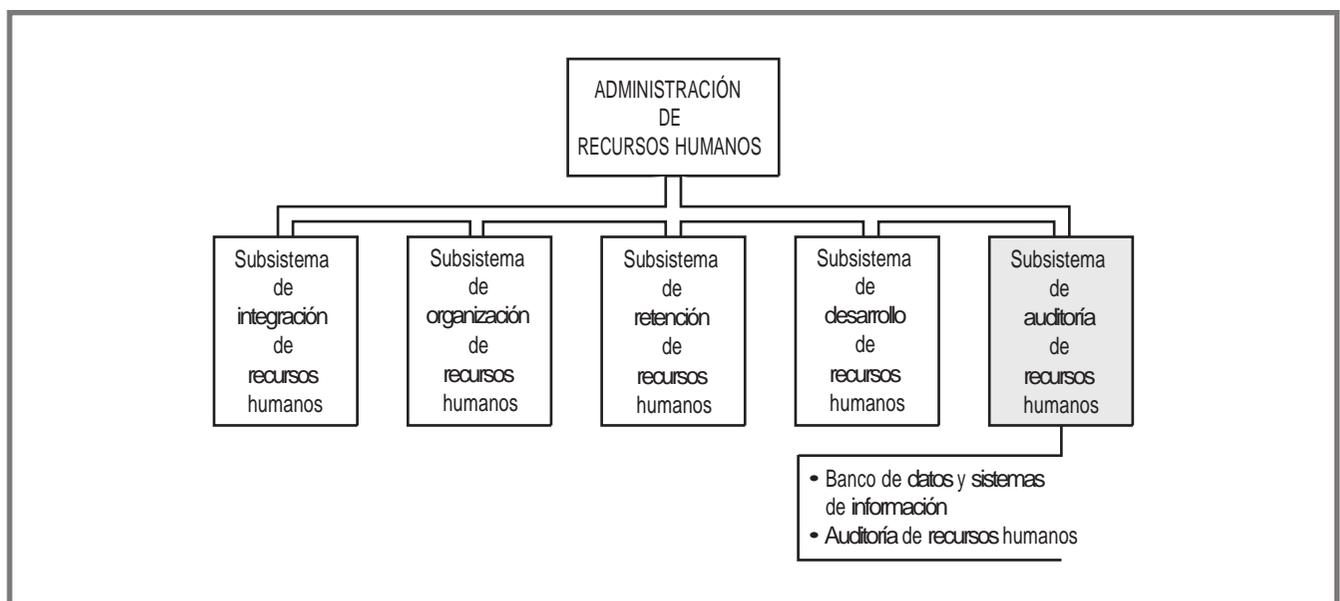


Figura VII.1 La administración de recursos humanos y sus subsistemas.

en uno de los capítulos trataremos sobre los sistemas de información de los recursos humanos, mientras que en el otro, abordaremos en forma específica el proceso de auditoría de recursos humanos.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida que ésta trate de relacionarse con su entorno, existirá la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo que se ha planeado.

CONCEPTO DE CONTROL

La palabra *control* tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en el que se aplique, por ejemplo:

1. Control como una función de la administración que forma parte del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. Esta función de la administración consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización. Así, el control puede ser aplicado al nivel institucional (control estratégico), al nivel intermedio (control táctico) y al nivel operacional (control operativo) de las organizaciones.
2. Control como medio de regulación a efecto de mantener el funcionamiento dentro de las normas deseadas. El mecanismo de control se presenta como un detector de desviaciones o variaciones para así poder mantener el proceso en funcionamiento dentro de los estándares normales. Por lo general, el control es un sistema automático que mantiene el sistema en un grado de funcionamiento constante, como ocurre en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de proceso continuo y automático. También puede ser el caso del contralor que vigila el desempeño de la organización, con el fin de conservarla dentro de ciertos límites de rentabilidad.
3. Control como función de un sistema que restringe y limita a los participantes a efecto de que se sujeten a las normas deseadas de conducta. Es el caso del control de la participación o del expediente del personal en la mayor parte de las organizaciones industriales.

En cualesquiera de estas tres connotaciones, el control es la acción que adapta las operaciones a normas establecidas previamente y la base para la acción es la retroalimentación. El control busca asegurar que todo ocurra conforme a los planes adoptados y a los objetivos establecidos, con el señalamiento de las fallas y errores para corregirlos y evitar que se repitan. El control se aplica a cosas, personas y actos. Los sistemas de control se diseñan con el propósito de lograr que un proceso o mecanismo se adapte a un comportamiento específico, sujeto a un conjunto determinado de vínculos.

Administración por excepción

Toda operación se caracteriza por tener variaciones. Cuando éstas son pequeñas, insignificantes y no provocan desviaciones se pueden considerar normales. Sin embargo, cuando son muy grandes y provocan trastornos, se convierten en excepciones que se deben tratar con cuidado para poder corregirlas debidamente.



Nota interesante: El principio de la excepción

Taylor, uno de los pioneros de la administración, fue quien divulgó el *principio de la excepción*. Este principio no se basa en el desempeño medio ni en el seguimiento de las cosas normales, sino en la comprobación de las excepciones o las desviaciones de los estándares normales. En otras palabras, todo lo que ocurre dentro de estándares normales no debe ocupar demasiado tiempo del gerente, ya que funciona relativamente bien. Taylor pensaba que el gerente debe dedicar su atención a lo excepcional y anormal; es decir, a lo que ocurre fuera de los patrones normales (cabe decir, las excepciones) y que requiere tomar medidas correctivas de inmediato. Luego entonces, es preciso encontrar e identificar enseguida las desviaciones, tanto positivas como negativas, que se salen de los patrones normales para tomar las previsiones correspondientes. Las decisiones más frecuentes y cotidianas se deben reducir a la rutina y se deben delegar a los subalternos, para dejar los problemas excepcionales a manos del gerente.

El principio de la excepción es un sistema de información y control que presenta sus datos sólo cuando los resultados se alejan o no coinciden con los resultados previstos o esperados.

El principio de excepción provoca que los gerentes dirijan su atención hacia lo que ocurre fuera de la nor-

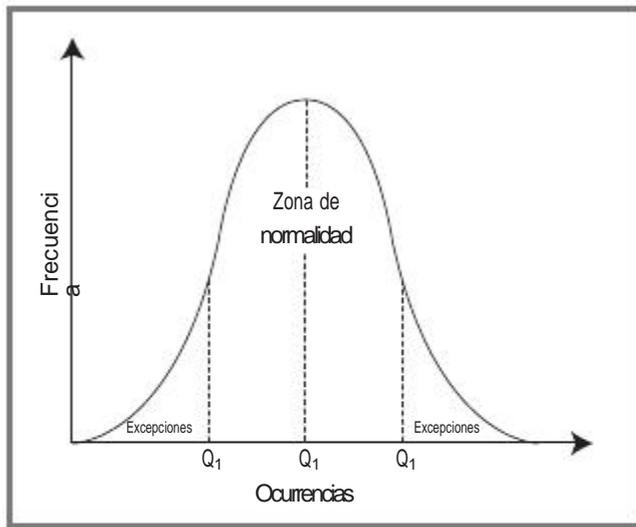


Figura VII.2 Principio de la excepción.

malidad, o sea, hacia las áreas más críticas de control, con el objeto de sólo ocuparse de las desviaciones, las variaciones o los distanciamientos de la rutina y que se deben corregir con urgencia. Es como si hubiera un sistema automático que avisa cuando se presenta alguna anomalía (el ventilador de un automóvil que sólo funciona cuando el motor se calienta de más, o el termostato del refrigerador que se liga a la compresora sólo cuando la temperatura se eleva más allá del nivel para el que fue regulado). Hoy, la mayor parte de las orga-

nizaciones aplican el principio de excepción al control de la frecuencia o al control de aspectos del personal. Los tarjetones de asistencia (si es que aún existen en algunas organizaciones) son clasificados y separados entre los que no tienen irregularidad alguna y los que han registrado faltas o retrasos en el transcurso del periodo. Los casos normales, que generalmente constituyen la gran mayoría (es decir, más de 80% de los casos), son procesados automáticamente, mientras que los irregulares (excepciones que difícilmente pasan de 20%) son los que reciben alguna forma de procesamiento manual o mecánico para considerar los retrasos o las faltas registrados durante el periodo.



Nota interesante: El principio de Pareto

El principio de excepción nos recuerda el *principio de Pareto* que dice que 20% de las cosas son responsables de 80% de los problemas, mientras que 80% restante de las cosas provocan 20% de los problemas. El principio de Pareto se utiliza para la Clasificación ABC de los materiales, que dice que 20% de los bienes son responsables de 80% de las inversiones en materiales, mientras que 80% de los bienes restantes suman apenas 20% de las inversiones.

EL PROCESO DE CONTROL

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previa-

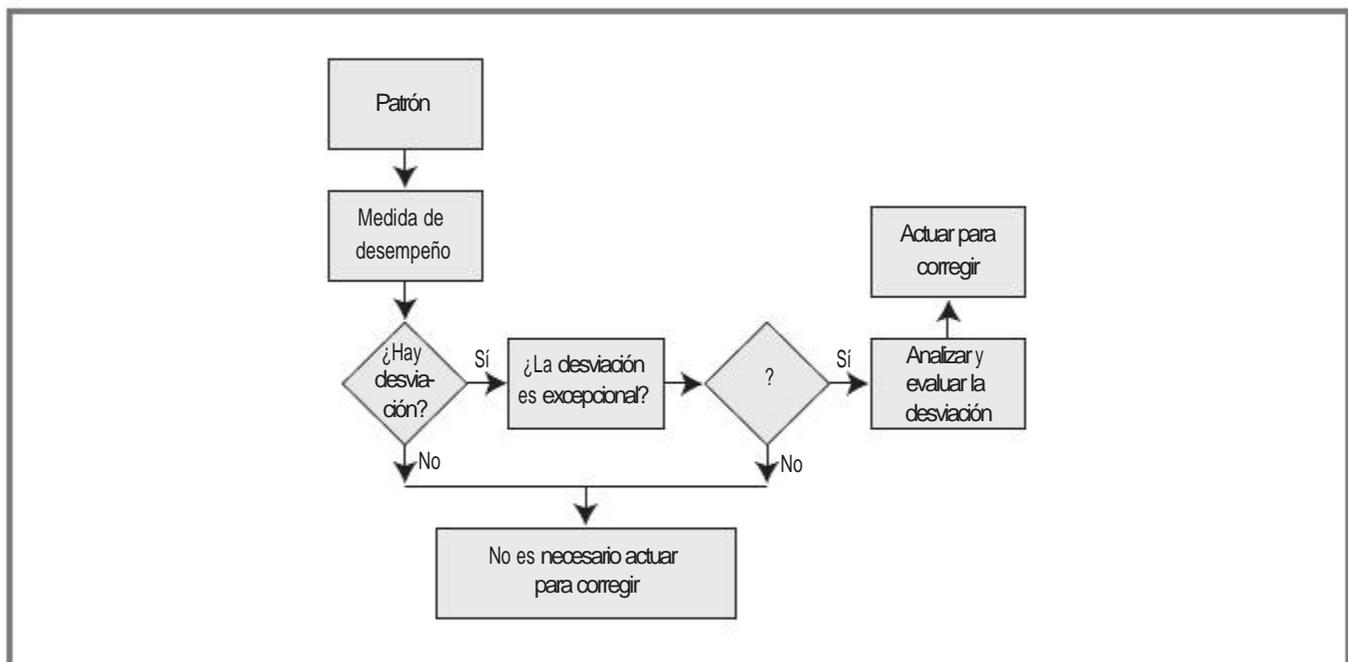


Figura VII.3 Aplicación del principio de la excepción.