

Figura VII.4 Proceso de control.

mente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.

Veamos cada una de estas fases del proceso de control.

Establecimiento de estándares

Los estándares representan el desempeño deseado, por ello mismo son criterios o mediciones arbitrarias que proporcionan los medios para establecer lo que se debe hacer y cuál debe ser el desempeño o resultado que se aceptará como normal o deseable. Constituyen los objetivos que el proceso de control se debe encargar de mantener. Los estándares o normas se pueden expresar en términos de cantidad, calidad, tiempo y costo.

Monitoreo del desempeño

Se trata de la etapa de control que da seguimiento y mide el desempeño. Monitorear significa dar seguimiento, ver de cerca, observar, ver el andamiaje de las cosas. Para controlar un desempeño es necesario conocerlo y obtener información suficiente respecto al mismo. La observación o comprobación del desempeño o del resultado pretende obtener información sobre cómo marchan las cosas y sobre lo que ocurre.

Comparación del desempeño con los estándares deseados

Una vez obtenida la información sobre el desempeño o los resultados, la siguiente etapa de control es compararla con los estándares deseados. Toda actividad humana registra algún tipo de variación, error o desviación. Así, es importante determinar cuáles serán los límites dentro de los cuales esa variación puede aceptarse como algo normal o deseable; en otras palabras, se trata de la llamada tolerancia. Los estándares deben permitir cierta variación que se aceptará como normal o permisible. El control separa lo que es excepcional a efecto de que las correcciones se concentren en las excepciones o desviaciones. Por lo tanto, se debe comparar el desempeño con el estándar establecido para comprobar si hay desviaciones o variaciones y si éstas quedan dentro de los límites de tolerancia.

La comparación del desempeño con el estándar establecido se hace por medio de informes, índices, porcentajes, medidas estadísticas, gráficas, etc. La comparación de la actuación con aquello que se planeó pretende localizar las variaciones, los errores o las desviaciones, pero también permitir la previsión de otros resultados futuros y de localizar las dificultades a fin de que las operaciones posteriores permitan obtener mejores resultados.

Acción correctiva

Las variaciones, los errores o las desviaciones más allá de los límites de tolerancia se deben corregir para que las operaciones funcionen dentro de la normalidad. La acción correctiva busca colocar las cosas dentro de los estándares y conseguir que aquello que se haga sea tal

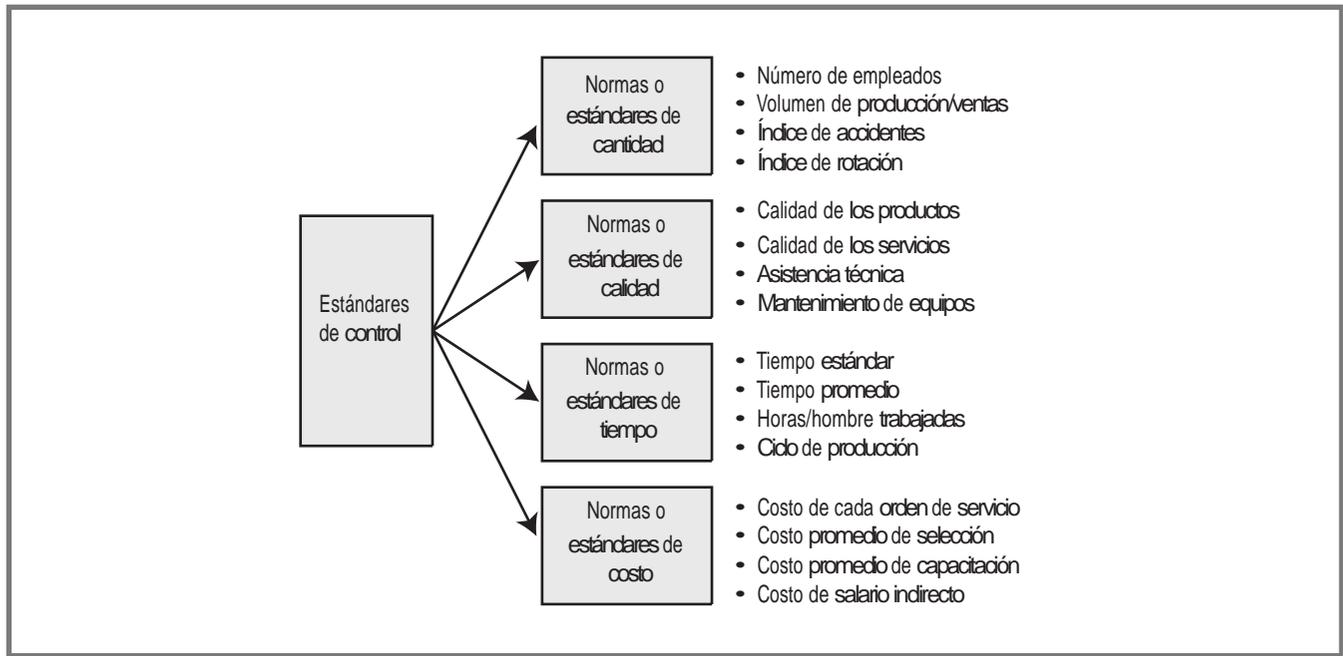


Figura VII.5 Ejemplos de estándares de control.

como se pretendía hacer. Así, la acción correctiva incide tan sólo en los casos excepcionales, es decir, aquellos que presentan desviaciones o variaciones más allá de lo tolerado.

Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz debe sujetarse a los criterios siguientes:

1. *El proceso debe controlar las actividades correctas.* El control debe atender las actividades que realmente deben y necesitan controlarse. Cuando las personas reconocen que ciertas actividades son vigiladas y comparadas contra alguna norma o estándar, probablemente canalizarán su comportamiento para alcanzar las normas fijadas. Aún más, si se pretende controlar todo en una organización, el cerco que provoca el control inhibirá el comportamiento de las personas y reducirá los resultados deseados.
2. *El proceso debe ser oportuno.* El control se debe efectuar en el momento adecuado para que muestre las desviaciones necesarias en tiempo real y permita hacer las correcciones debidas. Se debe contar con información oportuna en la hora, el día, la semana o la ocasión correspondiente. Cuanta más información realista y puntual tenga la administración, tanto más

fácil y velozmente podrá rectificar las probables variaciones o desviaciones del camino.

3. *El proceso de control debe incluir una relación favorable de costo-beneficio.* El control no puede costar más que la cosa controlada. Debe ofrecer un beneficio superior a su costo para que valga la pena. Los procesos de control no son gratuitos ni baratos. Sus costos por lo general implican:
 - a) Sistemas de monitoreo y procesamiento.
 - b) Personal para operar el sistema.
 - c) Tiempo del personal de línea que proporcione los datos al personal de control.
4. *El control debe ser exacto.* Los procesos de control son indicadores del avance y sientan las bases para las acciones correctivas. Muchas veces, las medidas pueden ser imprecisas, pero el control no puede posibilitar errores de interpretación de los resultados ni favorecer medidas correctivas distorsionadas. El control debe ser objetivo, claro y exacto.
5. *El control debe ser aceptado.* Es importante que las personas acepten el control y que entiendan el objeto del proceso. Deben pensar que el control es necesario y que se debe aplicar. Si no aceptan el control, las personas controladas sentirán que se trata de medidas arbitrarias o de explotación.

Estos criterios son importantes para que el control proporcione resultados que apoyen e impulsen el comportamiento de las personas y no para que sirvan de estorbo y limitación a la libertad de trabajar.

MEDIOS DE CONTROL

Las organizaciones utilizan y se apoyan en distintos medios de control para garantizar que las personas y sus situaciones se mantengan dentro de las normas deseadas. Los principales medios de control organizacional son los siguientes:

1. *Jerarquía de autoridad.* La estructura organizacional establece de antemano los niveles jerárquicos para distribuir la autoridad y obtener obediencia por medio de los jefes. Es la manera más común de controlar a las personas. La jerarquía representa un tipo de control personal de los subalternos.
2. *Reglas y procedimientos.* La organización establece de antemano las reglas y los procedimientos que guiarán el comportamiento de las personas e impone lo que se debe o no se debe hacer. Las reglas y los procedimientos son controles impersonales que norman la forma en que las personas se deben comportar dentro de la organización.
3. *Establecimiento de objetivos.* Éstos sirven de guía para la acción de las personas. Constituyen, hasta cierto punto, medios de control, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.
4. *Sistemas verticales de información.* Este tipo de información puede transitar en dos sentidos: en el descendente y en el ascendente. La información descendente lleva órdenes, mandos, decisiones, esclarecimientos y orientación a los subalternos. Por otra parte, la información ascendente lleva información sobre hechos, resultados, esclarecimientos y retroalimentación para que los canales superiores corroboren qué se ha hecho. La información descendente sirve para controlar el desempeño de los subalternos, mientras que la información ascendente favorece la retroalimentación dirigida a los niveles más altos. En realidad, los sistemas verticales de información constituyen medios de control en los dos sentidos, aun cuando ésta no sea su finalidad principal.
5. *Relaciones laterales.* Son comunicaciones entre iguales, es decir, entre personas o puestos que tienen el mismo nivel jerárquico dentro de la organización. Si bien sirven para integrar y obtener coordinación, las relaciones laterales se utilizan como medios de control en la medida que permiten que los pares se sincronicen mejor y reduzcan posibles discordancias.

6. *Organizaciones matriciales.* La estructura matricial constituye un intento por dinamizar a la vieja organización funcional y departamentalizada por productos o servicios, con base en la diferencia del tipo de organización que se trate. Cada departamento o puesto de la organización matricial obedece a un doble mando: de una parte, al del gerente funcional, de la otra, al del gerente de producto o servicio. Esta duplicidad de subordinación trae conflictos, pero los beneficios de la estructura matricial permiten el cambio, la innovación y, sobre todo, la adaptación rápida a las demandas ambientales.

Nota interesante: Transformar el control externo y burocrático en autocontrol

Esto muestra la variedad de medios con los cuales la organización intenta controlar la conducta de las personas y encuadrarlo dentro de su conveniencia, objetivos y expectativas. El problema reside en el hecho de que, cuantos más mecanismos de control utilicen las organizaciones, tanto menor será el grado de libertad de acción y de autonomía de las personas. Por desgracia, ésta es la tendencia que aún predomina en el campo de la administración de recursos humanos de muchas organizaciones. Cuando los controles son rígidos y severos, la reacción natural de las personas es a rebelarse contra ellos o, por lo menos, a no aceptarlos y rechazarlos, o a alienarse de la organización. Si la fuerza de los controles es mayor, sólo resta la alternativa de some-

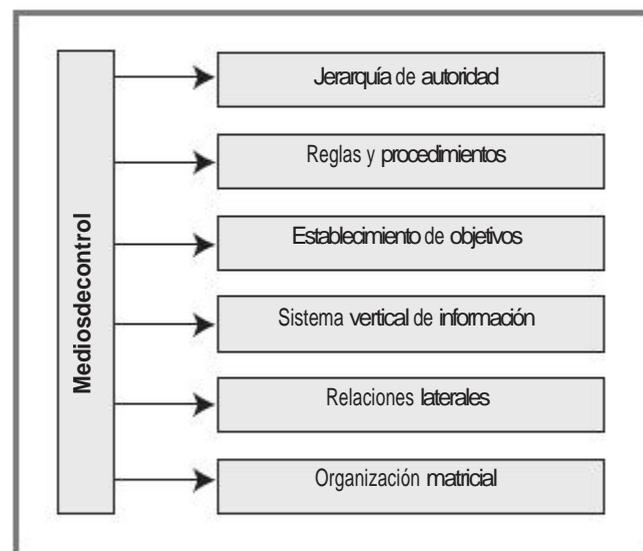


Figura VII.6 Los diversos medios de control organizacional.

Figura VII.7

	Burocrático	Grupal
Propósito	• Sumisión de las personas a las reglas	• Compromiso de las personas con la calidad
Técnicas	• Sistemas formales de control, reglas, jerarquía, selección y capacitación, tecnología	• Cultura corporativa, grupos de compañeros, autocontrol, selección y socialización
Expectativas de desempeño	• Estándares mensurables de control definen el desempeño mínimo. Indicadores fijos	• Importancia del desempeño máximo y la orientación hacia un mercado dinámico. La satisfacción del cliente es el indicador
Estructura organizacional	• Estructura alta, con controles de la cima hacia abajo • Reglas y procedimientos para la coordinación y el control • Autoridad de función, el departamento de administración de recursos humanos monitorea a las personas	• Estructura plana y delgada. Influencia mutua • Objetivos compartidos. Valores y tradiciones para la coordinación y el control • Autoridad de conocimiento. Cada quien vigila su comportamiento
Premios	• Basados en el cumplimiento de cada empleado en su puesto	• Basado en el cumplimiento del grupo y en la equidad entre los empleados
Participación	• Formalizada y estrecha	• Informal y amplia

EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS PARA MONITOREAR A LAS PERSONAS

Los procesos para monitorear a las personas se p

o algo impuesto de la cima hacia

abajo. El ideal es crear formas de control que sean constructivas y que conduzcan libre y sanamente a las personas hacia los objetivos propuestos por la organización y que dejen espacio para la consecución de los objetivos individuales y la satisfacción de las expectativas personales. En este sentido, los equipos son sumamente recomendables, porque sustituyen el control burocrático por el grupal.

ue-

den evaluar con base en el *continuum* que se muestra en la figura VII.8, que parte de una situación precaria e incipiente (extremo izquierdo del continuo), hasta una situación de desarrollo y sofisticación (extremo derecho).

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

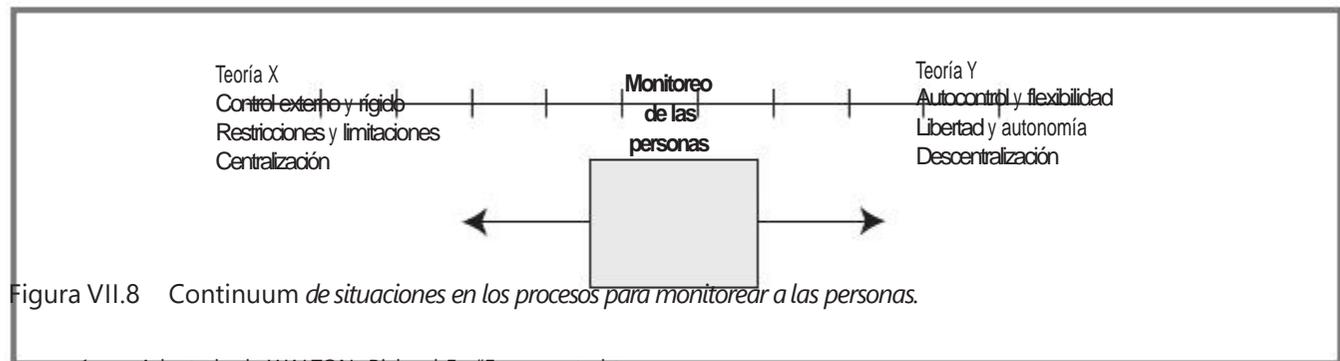


Figura VII.8 Continuum de situaciones en los procesos para monitorear a las personas.

Adaptada de WALTON, Richard E., "From control to commitment in the workplace", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1985, pp. 76-84.

En el extremo izquierdo los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la *teoría X* de McGregor. El comportamiento de las personas es sometido a un control externo y rígido, como supervisión, vigilancia y disciplina. Casi siempre el control está centralizado en el departamento encargado de los recursos humanos. Existen restricciones y limitaciones para la conducta de las personas, las cuales se definen por normas, reglas y procedimientos formales e impuestos por la organización.

En el extremo derecho, los procesos para monitorear a las personas se basan en los supuestos de la *teoría Y*. El comportamiento de las personas depende de su autocontrol y se caracteriza por la flexibilidad y el libre arbitrio. Existe libertad de las personas y relativa autonomía e independencia en cuanto a su conducta. El monitoreo es totalmente descentralizado, contiguo a los gerentes, y realizado por medio de procesos democráticos con amplia participación de los grupos involucrados. El desafío consiste en desplazar gradual y permanentemente el subsistema del lado izquierdo hacia el lado derecho de la gráfica anterior.

Los principales procesos para monitorear a las personas en las organizaciones se ligan íntimamente a su conducta y a su desempeño en sus actividades laborales.

Casi siempre, el control de la jornada laboral y la evaluación del desempeño de las personas constituyen la esencia básica de estos procesos. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos, la sujeción a los preceptos legales como horarios de trabajo, faltas y atrasos, también forman parte de estos procesos. Dado que ya hemos abordado la evaluación del desempeño, en la parte relativa a los procesos de organización de las personas, ahora nos resta hablar del control de la jornada laboral, las reglas y los reglamentos internos y las exigencias laborales. Para poder controlar todos estos aspectos es imprescindible armar un banco de datos

y un sistema de información administrativa como base fundamental para la auditoría.



Nota interesante: Eliminar el aspecto negativo del control

La palabra control casi siempre va asociada a algún aspecto negativo y con frecuencia se interpreta en el sentido de restricción, coacción, delimitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición. Esto ocurre debido a ciertos valores culturales (como individualismo y democracia) que son incongruentes con los propósitos del control.² El objeto del control es asegurar que los resultados de las operaciones se ajusten, en la medida de lo posible, a los objetivos establecidos. El control es algo universal: las actividades humanas siempre han recurrido, consciente o inconscientemente, al empleo del control. La esencia de éste reside en determinar si la actividad controlada alcanza o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que se previeron y son conocidos.

Observamos que la ARH es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, ya que algunas operaciones y controles se centralizan en el departamento de *staff* y otros son descentralizados y distribuidos por el departamento de *línea*. Por lo tanto, se necesita de un sistema integrado para reunir, procesar, almacenar y proporcionar información de los recursos humanos, para que tanto las recomendaciones y los servicios de *staff*, como las decisiones y las acciones de línea se adecuen a cada situación. Lo importante es que dentro de la organización exista un banco de datos sobre sus recursos humanos que sirva para abastecer un sistema de información sobre el personal, así como un sistema de auditoría capaz de regular su funcionamiento.

²HELLRIEGEL, DON; SLOCUM Jr., John W., *Management: a contingency approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.

16



Sistemas de información de recursos humanos

Lo que verá en este capítulo

- El concepto de datos y de información.
- El banco de datos de recursos humanos.
- El sistema de información administrativa (SIA).
- El sistema de información administrativa de recursos humanos.
- La administración del conocimiento: información y comportamiento.

Objetivos de aprendizaje

- Presentar cómo se construye un sistema de información administrativa de recursos humanos.
 - Mostrar los objetivos de un sistema de información administrativa de recursos humanos.
 - Subrayar el papel que el sistema integrado de información desempeña en la administración del conocimiento corporativo.
-

La expansión de Paragon

Isabela Meneses tenía frente a ella el desafío de transformar el área de recursos humanos de la empresa en una consultoría interna. Su empresa, Paragon, pretende seguir una estrategia de expansión y acabar con la tradicional centralización de las prácticas de recursos humanos en un único departamento. Es necesario descentralizarlas para dejar en manos de los gerentes las decisiones y las acciones relaciona-

das con las personas. Esto significa tener que transformar a los gerentes en administradores de personas. Por lo tanto, es necesario crear una infraestructura tecnológica para abastecerlos de información relevante sobre sus subalternos. La primera idea de Isabela fue reunirse con todos los gerentes para conocer qué información necesitaban. ¿Usted qué haría si estuviera en el lugar de Isabela?

El *sistema de información administrativa (SIA)* es un sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Las necesidades de información administrativa en una organización son amplias y variadas; asimismo, exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de *staff*. El sistema de información administrativa ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las tareas de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIA debe proporcionar a los gerentes información oportuna y relevante para que puedan recurrir a un control anticipado relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores.

El concepto de *SIA* se relaciona con la tecnología informática e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar los datos y la información.

CONCEPTO DE DATOS Y DE INFORMACIÓN

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, cabe decir que la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan a las fuentes de datos con las necesidades de información de cada proceso de decisión. Estas redes, si bien separadas, se superponen y se interpretan de forma compleja. Para entender cómo funcionan, es preciso definir el significado de los términos dato, información y comunicación.

Los *datos* son los elementos que sientan las bases para formar juicios o para resolver problemas. Un dato es sólo un índice, un registro, una manifestación objetiva, que puede ser sujeto a un análisis subjetivo; es decir, su manipulación exige que la persona lo interprete. Los datos en sí tienen poco valor, pero una vez clasificados, al-

macenados y relacionados entre sí, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen ninguna información. Los datos deben ser procesados (clasificados, almacenados y relacionados) para poder adquirir significado y así informar. Significado e intencionalidad son aspectos que diferencian a la información del concepto de dato. Los medios a través de los cuales se almacenan datos para su empleo posterior se conocen como banco de datos.



Nota interesante: La importancia del banco de datos

Por ejemplo, Serasa es una empresa que cuenta con el mayor banco de datos e información económico-financiera y catastral de Brasil. Por otro lado, el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE) realiza censos, levantamientos de datos y estudios estadísticos y geográficos que ofrecen datos e información oficial respecto al país, su población y su economía. El trabajo fundamental de estas dos organizaciones se basa en un complejo banco de datos actualizado continuamente.

BANCO DE DATOS DE RECURSOS HUMANOS

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con la ayuda de bancos de datos, lo cual reduce la "memoria" en los archivos, porque los datos interrelacionados de forma lógica permiten la actualización y el procesamiento integrado y simultáneo. Esto disminuye las incongruencias y los errores que ocurren debido a archivos duplicados.

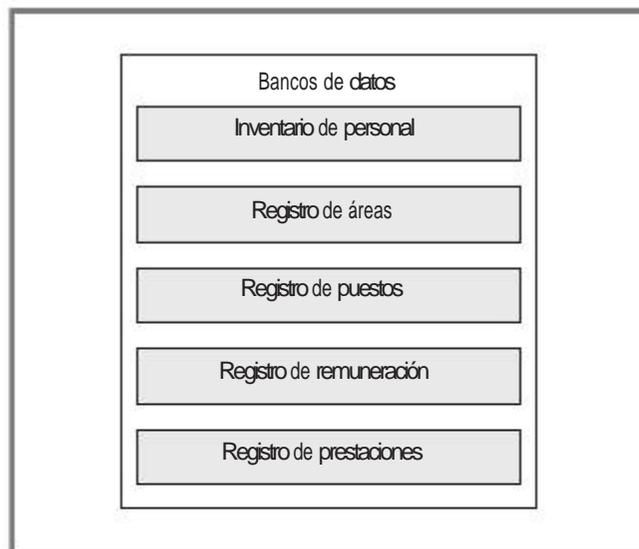


Figura 16.1 Banco de datos de recursos humanos.

Es común que existan varios bancos de datos relacionados lógicamente entre sí por medio de un software que ejecuta las funciones para crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

En las áreas de recursos humanos, los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

1. Datos personales sobre cada empleado para formar un *inventario de personal*.
2. Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un *registro de puestos*.
3. Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un *registro de áreas*.
4. Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un *registro de remuneración*.
5. Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un *registro de prestaciones*.
6. Datos sobre candidatos (*registro de candidatos*) sobre cursos y actividades de capacitación (*registro de capacitación*), entre otros.

Muchas organizaciones forman periódicamente registros profesionales para actualizar los datos personales de sus trabajadores en relación con cursos externos, eventos sociales, etcétera.

Procesamiento de datos

El término *procesamiento de datos* designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, en los grupos sociales y entre las personas; es decir, existe un cierto volumen de datos o información inicial (en los ar-

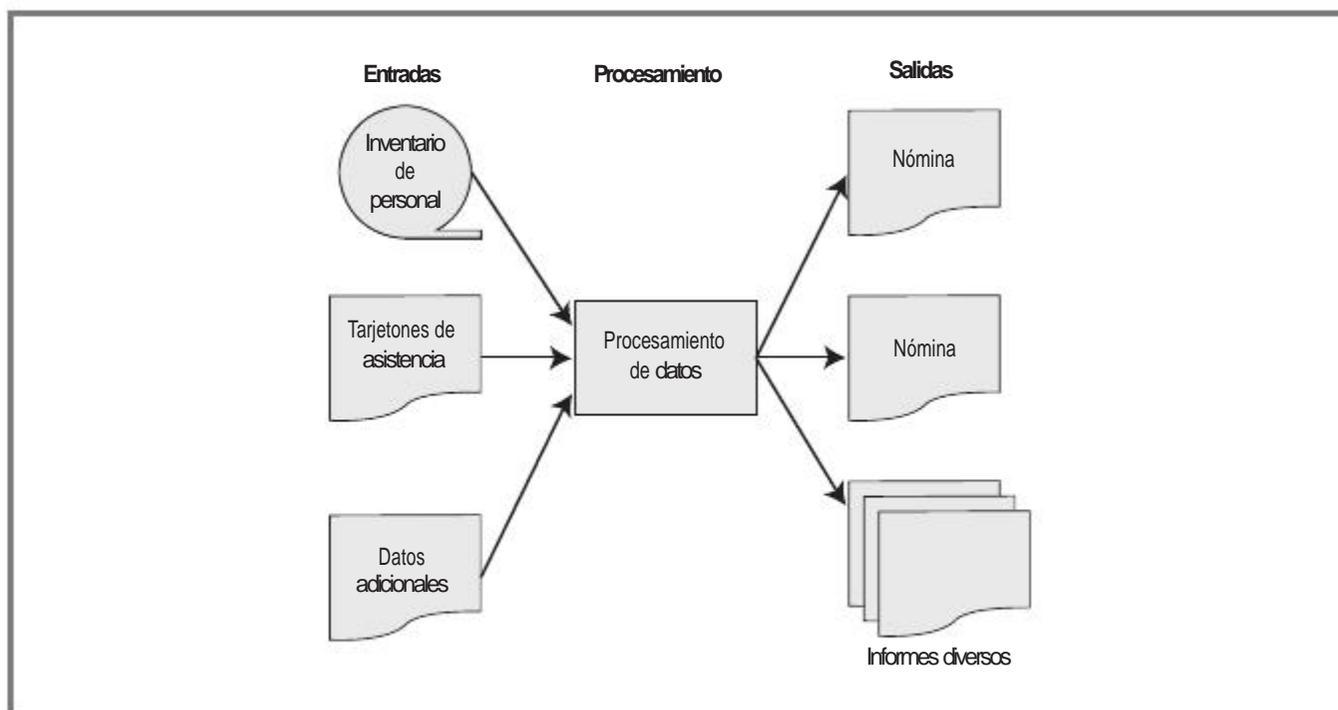


Figura 16.2 Ejemplo de entradas y salidas del procesamiento de datos.

chivos, en las expectativas o en la memoria) los cuales son sumados constantemente a otros datos o información posteriores (mayor volumen de datos, alteraciones, modificaciones), que da como resultado un mayor volumen de datos (o información). El procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para transformarlos en información, para cierta finalidad u objetivo, a efecto de obtener otra información, o la misma pero de otra forma.

El procesamiento de datos puede ser:

1. *Manual*: cuando se efectúa manualmente, con la utilización de fichas, talones, tarjetones, mapas, etc., con o sin ayuda de máquinas de escribir o calculadoras.
2. *Semiautomático*: cuando presenta características de procesamiento manual y también de procesamien-

to automático; es decir, cuando se utilizan máquinas de contabilidad o microcomputadoras, en las cuales el operador inserta fichas, talones o tarjetones, uno a uno (la parte del procesamiento manual) y después de recibir la ficha y los datos iniciales, la máquina realiza numerosas operaciones consecutivas, ya programadas, sin la intervención del operador (la parte del procesamiento automático).

3. *Automático*: cuando una máquina programada para un conjunto determinado y complejo de operaciones, de las cuales ejecuta la secuencia entera, sin que haya necesidad de la intervención humana entre un ciclo y los siguientes. Las computadoras o las microcomputadoras procesan los datos de forma automática.

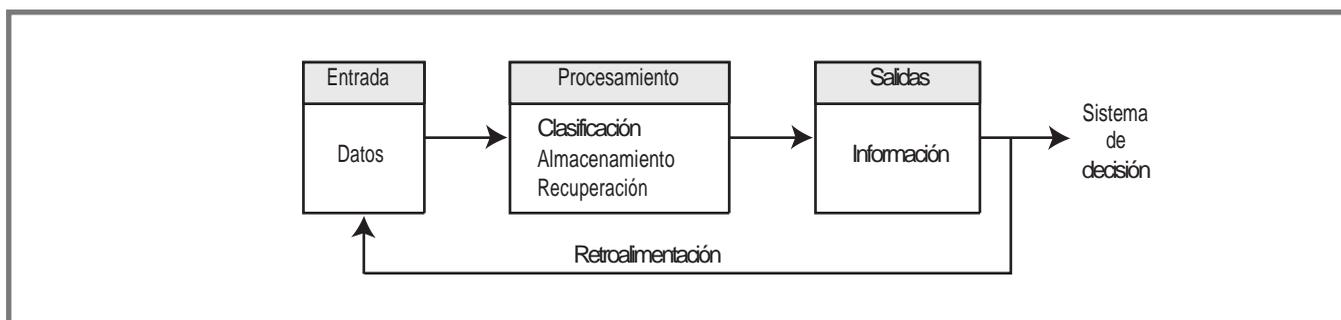


Figura 16.3 Sistema de procesamiento de datos.

Nota interesante: El procesamiento de datos

El sistema de procesamiento de datos requiere de entradas (datos) para proporcionar salidas (información). El procesamiento en sí implica la clasificación, el almacenamiento, la recuperación y el tratamiento de los datos, así como la consecuente información para colocarla a disposición de aquellos que la necesitan, sea en el momento oportuno

(diariamente, semanalmente, anualmente, etc.), sea en tiempo real (en línea). Los datos se pueden referir a los horarios de entrada y de salida de los trabajadores, las horas trabajadas al día, semana o mes, la producción diaria, etcétera.

SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA (SIA)

El sistema de procesamiento de datos tiene objetivos específicos que varían de una organización a otra.

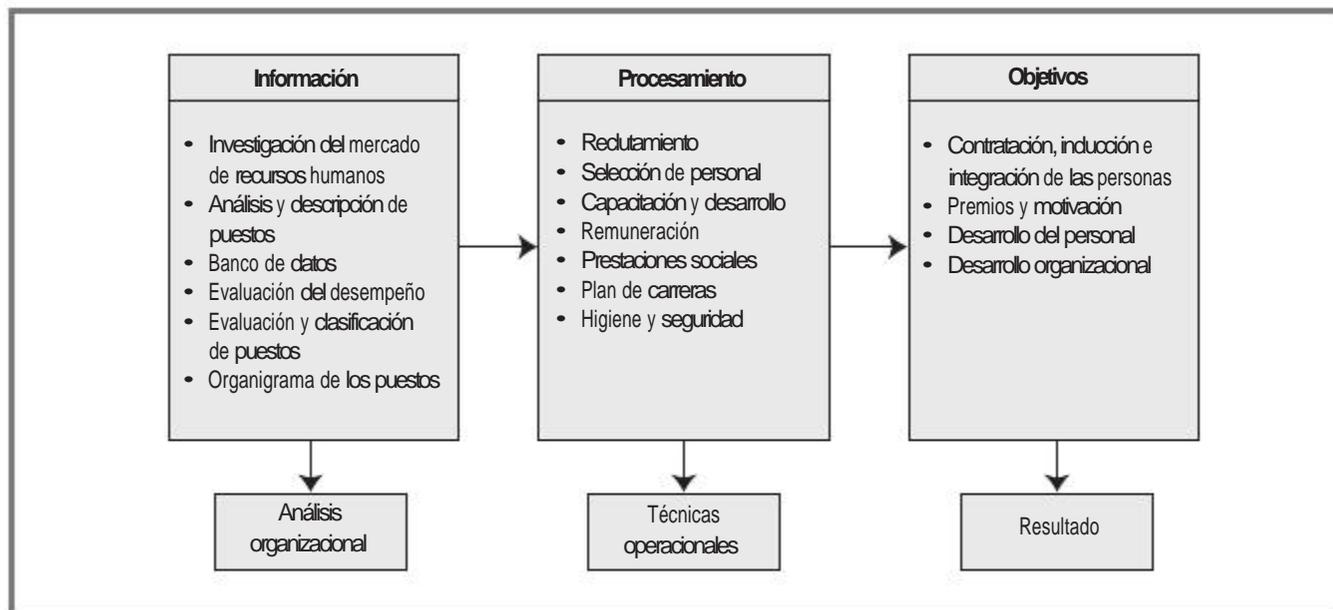


Figura 16.4 Sistema de información y sus objetivos.

La información puede provenir del entorno exterior (fuera de la organización, como el mercado de trabajo, competidores, proveedores, organizaciones gubernamentales, otras organizaciones, etc.) o del entorno interior (dentro de la organización, como el organigrama y los salarios correspondientes a los puestos, personas que trabajan en ella, horas/hombre trabajadas, volumen de producción y de ventas, productividad alcanzada, etc.).

La información que sirve a toda la organización constituye el sistema de información global (implica el nivel institucional o directivo, el intermedio o ejecutivo y el operativo de la organización), mientras que la información que sustenta las decisiones de los gerentes constituye el sistema de información administrativa (que implica el nivel institucional o directivo y el intermedio o ejecutivo).

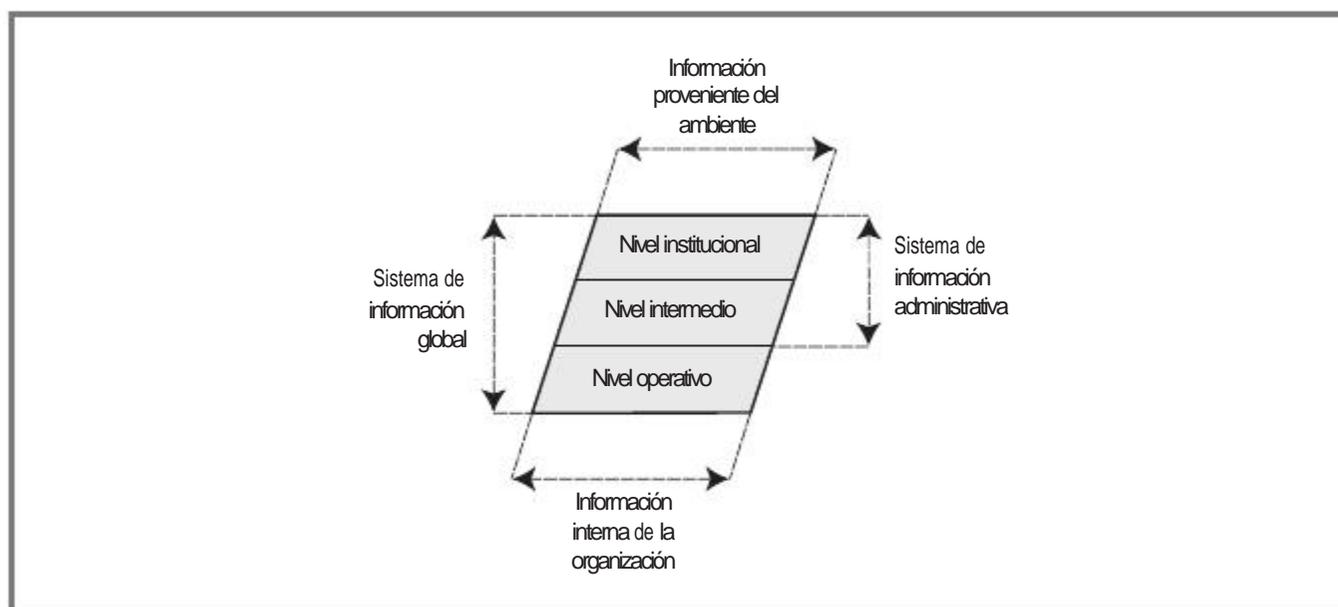


Figura 16.5 Sistema de información administrativa.

La preparación del sistema de información necesita tomar en cuenta el ciclo de las operaciones utilizado tradicionalmente en la contabilidad. Este concepto localiza cadenas de eventos que se inician fuera de la organización, engloban una cadena principal de eventos dentro de la organización y terminan en un punto fuera de la organización. El concepto del ciclo de las operacio-

nes permite identificar un punto inicial y un punto final (ambos externos a la organización) que se ligan entre sí por cadenas de eventos. Una vez especificado el punto inicial y el final, se evita el riesgo de proyectar un sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, una vez que la dimensión del proceso de decisión está definida.

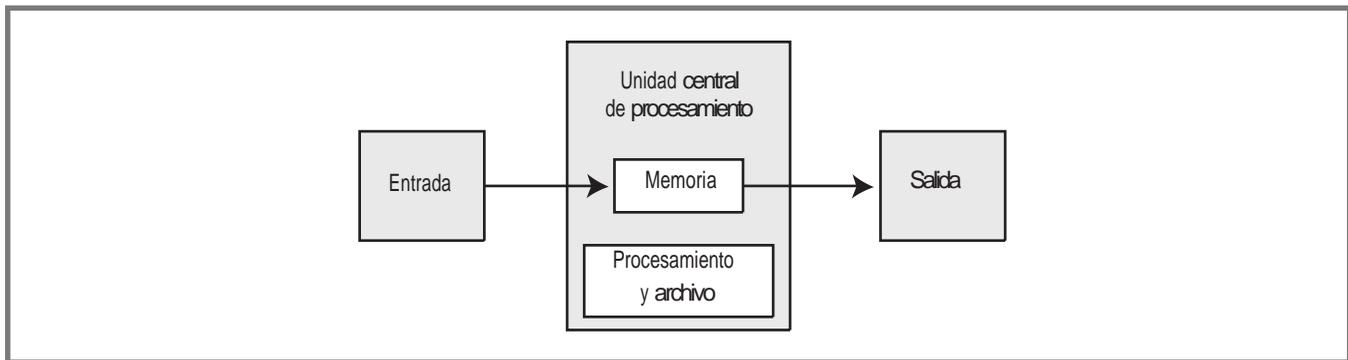


Figura 16.6 Sistema de información.

Recuerde: La apertura gradual de los sistemas de información

Los antiguos sistemas tradicionales de información constituían verdaderos sistemas cerrados y tan sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal. El planteamiento de los sistemas abiertos establece un conjunto programado de reglas de decisión para aplicarse a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Después de especificadas, estas reglas pueden ser administradas entre las actividades diarias y cotidianas por una persona cualquiera, con ello libera a la administración para poder dedicar sus esfuerzos a tratar el conjunto de transacciones no programado o fuera de lo común. Esto significa aplicar el principio de excepción. Toda la administración por sistemas se apoya en la planeación y la implantación de un sistema integrado de información.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.¹ Como la adminis-

tración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff*, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información relevante sobre el personal, en forma de lotes para cada uno de los departamentos a efecto de que los respectivos gerentes puedan administrar a sus subalternos.

Nota interesante: Objetivo de un sistema de información de recursos humanos

El punto de partida de un sistema de información de RH es el banco de datos. Su objetivo final es abastecer a los gerentes con información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de tal modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (*inputs*) que son procesadas y transformadas en salidas (*outputs*) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, etc. Si bien los datos involucran detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce las condiciones de incertidumbre. Un sistema de información re-

¹ CAUTELA, Alciney L. y Enrico F. G. POLLONI, *Sistemas de informação no administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976, p. 17.

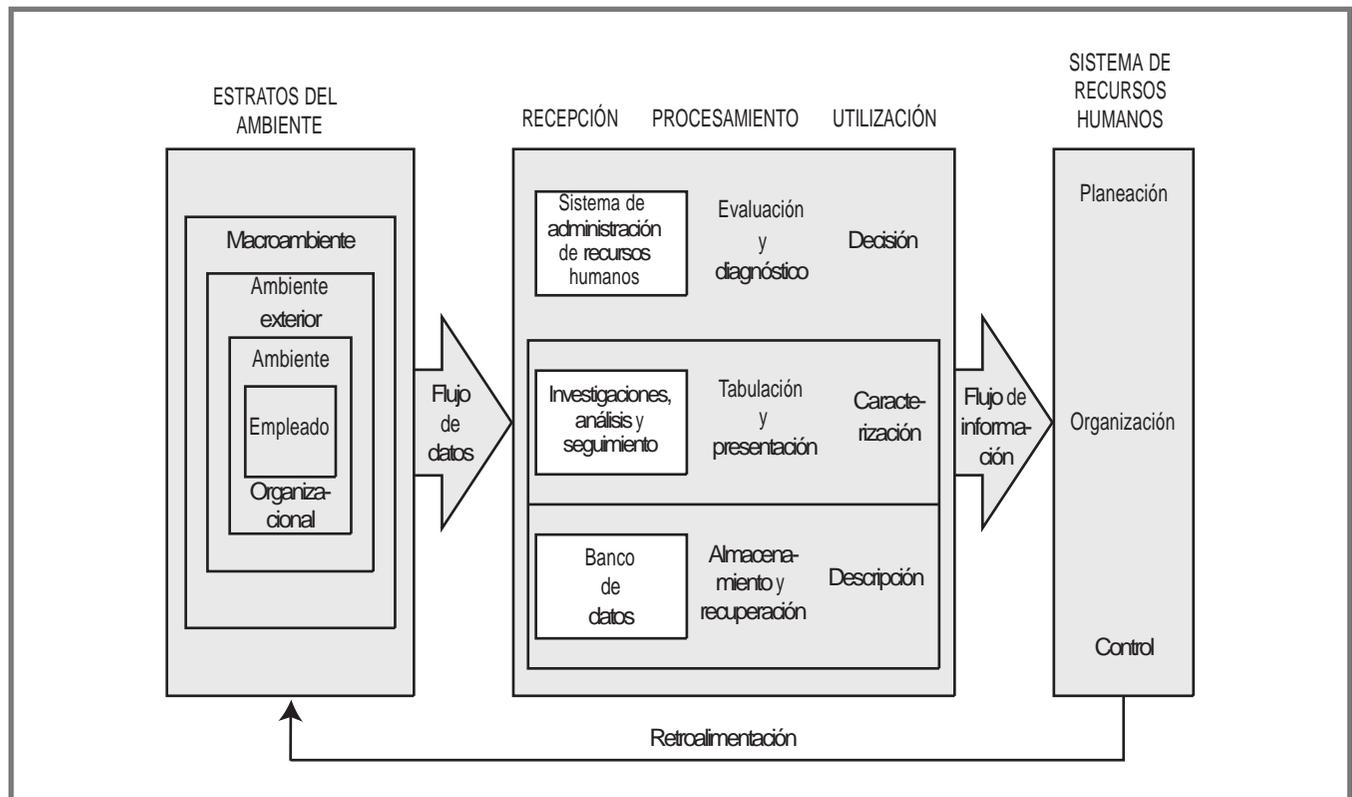


Figura 16.7 Sistema de información de recursos humanos.

quiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere del análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información. Un sistema de información

debe identificar e incluir toda la red de flujos de información para ser proyectado para cada grupo de decisiones. Se debe subrayar la necesidad de información y no el uso de ésta, como se suele hacer. En el fondo, el sistema de información es la base del proceso de decisión de la organización.

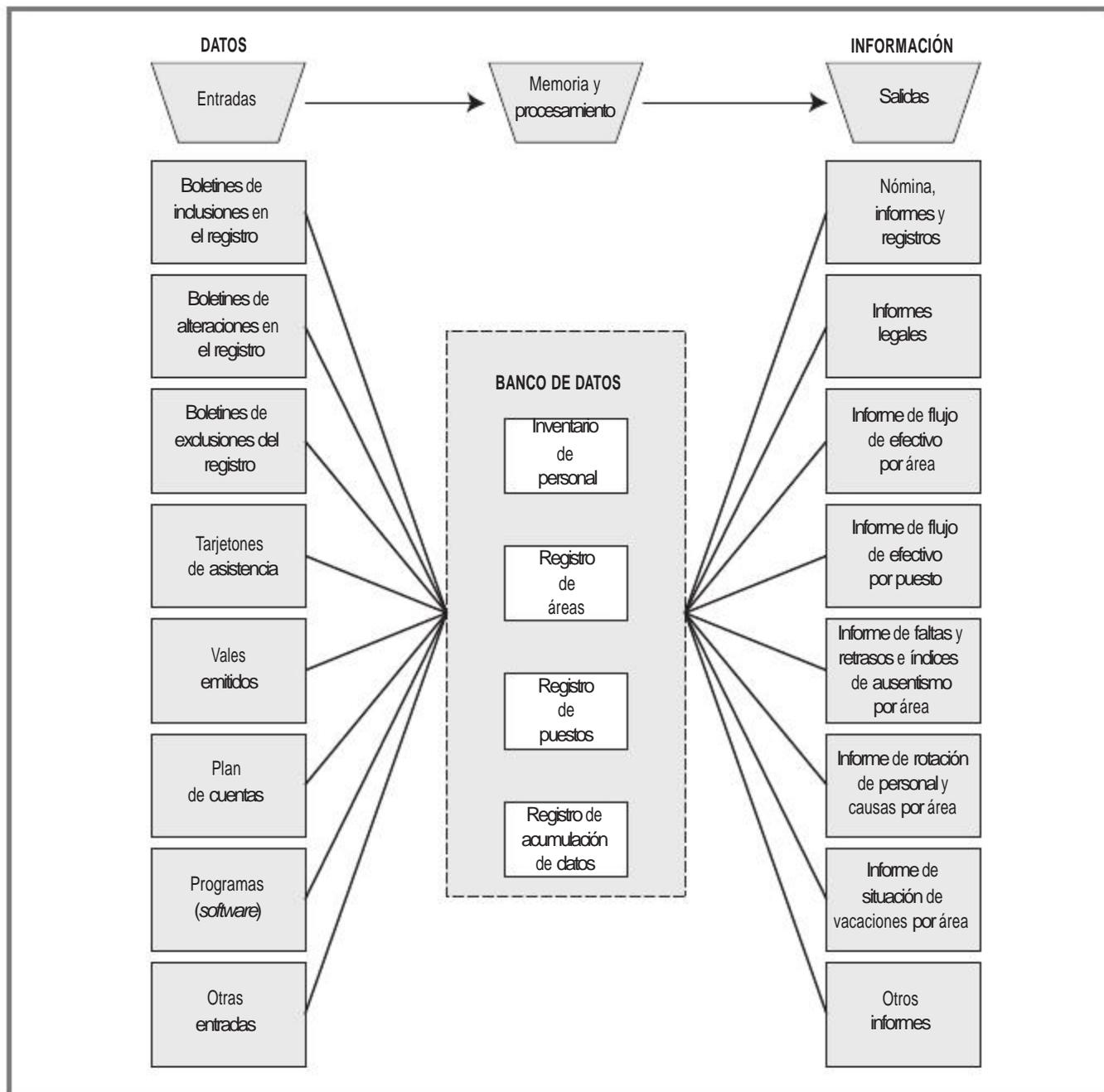


Figura 16.8 Datos procesados e incorporados al sistema de información de recursos humanos.

Planeación de un sistema de información de recursos humanos

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos que son provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.
- Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etcétera.

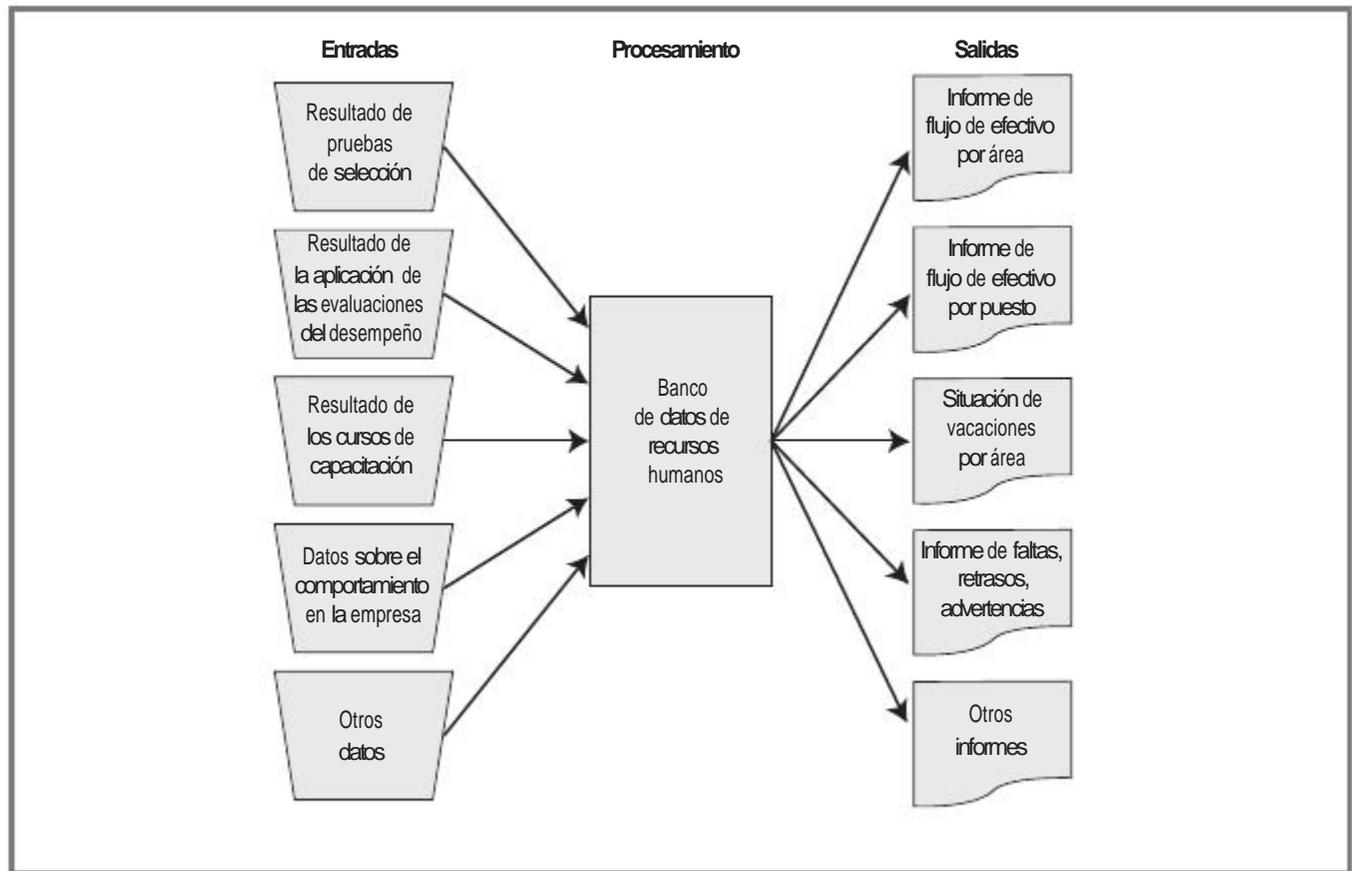


Figura 16.9 Ejemplo de un sistema de información de recursos humanos.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La expansión de Paragon

Después de recabar las necesidades de información con los gerentes de línea, Isabela Meneses quiere planear un sistema de información de recursos huma-

nos y piensa volver a reunirse con los gerentes para presentarles sus ideas. ¿Usted cómo podría ayudar a Isabela?

Principales aplicaciones del sistema de información de recursos humanos

La jornada laboral y la disciplina son dos de las múltiples aplicaciones tradicionales del sistema de información de recursos humanos.

1. Jornada laboral

La *jornada laboral* se refiere a la cantidad de horas diarias, semanales o mensuales que debe cubrir cada trabajador para cumplir con su contrato individual de trabajo y con el contrato colectivo de trabajo. La jornada prevé una

hora determinada para la entrada y otra para la salida en los días hábiles, con una cierta tolerancia para los retrasos o las anticipaciones. También prevé un intervalo determinado para la comida y para los descansos. Estos horarios se deben respetar estrictamente para que la coordinación del sistema productivo opere de forma adecuada y para no perder eficiencia debido a que se ausentan personas que lo integran. Así, éstas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral, sobre todo en las fábricas. De lo contrario, cuando las personas se retrasan o faltan, son sujetas a descuentos o sanciones por incumplimiento del horario de trabajo.



Nota interesante: Calendario anual

En muchas organizaciones existe un calendario anual que marca los llamados puentes (días hábiles que caen entre los feriados y los sábados y domingos, en los cuales no se trabaja). En esos días, el ausentismo es bastante elevado y, para evitarlo, se aplica la idea de no trabajar en los puentes, pero para compensar las horas correspondientes a esos días se labora en algunos sábados o se extiende la jornada durante varias semanas, trabajando algunos minutos de más a lo largo de todo el año. Con esto, los trabajadores pueden gozar del día feriado, del puente y del fin de semana, con un periodo de descanso más prolongado. La empresa gana por el hecho de que evita el ausentismo y toda su fuerza de trabajo se concentra en trabajar.

Vimos que el contexto del trabajo sufre grandes cambios. Sin embargo, la estructura organizacional y el diseño de los puestos no son lo único que está cambiando. Algunos de los cambios más significativos que han ocurrido se refieren a diversos medios alternativos para que las personas programen sus horarios de trabajo a su conveniencia y que son un medio para atraer y retener a la mejor fuerza de trabajo, sobre todo cuando los trabajadores presentan una enorme variedad de necesidades e intereses. Las tres razones principales que fundamentan estos planes alternativos son: la respuesta de la organización a las exigencias de sus trabajadores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción

de programas de ayuda para el equilibrio de la vida laboral-familiar. Esta situación lleva a horarios de trabajo alternativos y flexibles como:

1. *Semana laboral comprimida*: las 40 horas semanales de trabajo son cumplidas en sólo cuatro días. Se trata de un programa que implica que el total de horas laborales se cumplirá dentro de un patrón más breve que el de cinco jornadas de ocho horas. La forma más común es la de 4-40; es decir, 40 horas cumplidas en cuatro días de 10 horas. La ventaja del sistema es que permite al trabajador gozar de tres días consecutivos de descanso a la semana y de más tiempo de ocio, además de que reduce los costos de operación de la empresa. Con ello, se presenta una consistente disminución del ausentismo y una mejora en el desempeño. Las desventajas son que se puede aumentar la fatiga y presentar problemas de adaptación familiar, quejas del cliente y problemas sindicales.
2. *Horario laboral flexible*: el trabajo está sujeto a un programa ajustable de horas diarias. En inglés se conoce como *flextime* y a veces se llama horario flexible. Se trata de programar el trabajo, lo que permite al empleado escoger una parte del modelo de su horario por día. Existe un horario núcleo; es decir, un bloque central de horas en las que todos los empleados deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los empleados pueden escoger libremente las horas del día en las que trabajarán. El ejemplo siguiente ilustra este sistema.

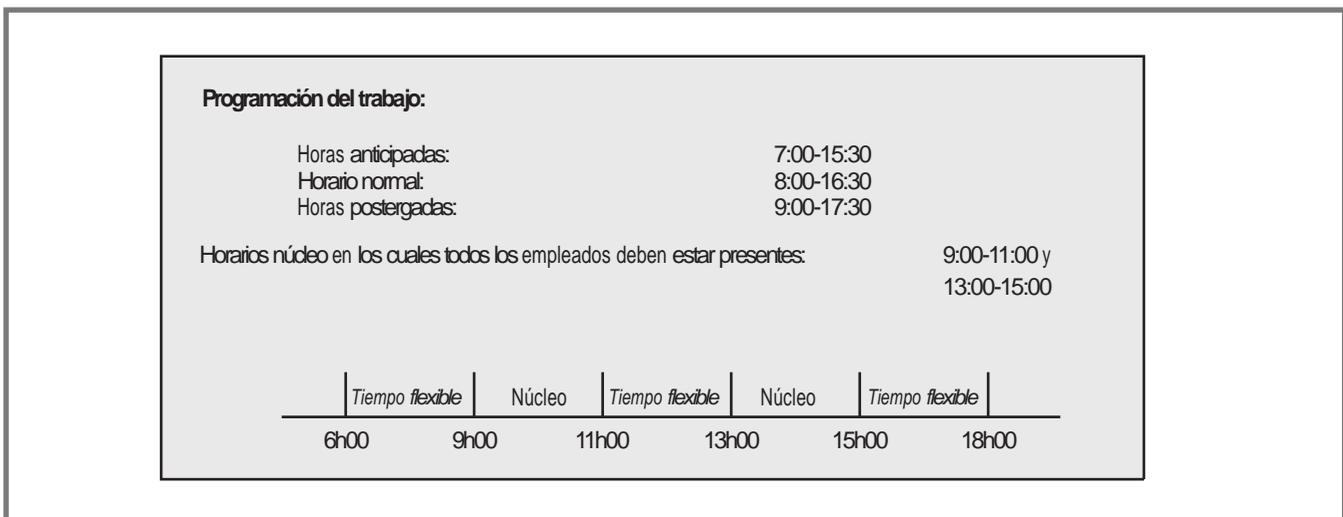


Figura 16.10 Ejemplo de horario flexible.

El horario flexible brinda mayor autonomía a las personas y les confiere mayor responsabilidad en su trabajo, pues permite que los madrugadores lleguen y salgan más temprano, mientras que los dormilones pueden entrar y salir más tarde. Las personas pueden atender sus compromisos personales y familiares, siempre y cuando cumplan con las 40 horas diarias y desempeñen su trabajo. Cuando la organización ofrece flexibilidad puede atraer y retener a personas que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con las metas de su trabajo.



Nota interesante: Banco de horas

Las compañías armadoras de automóviles, como Ford, Mercedes-Benz y Volkswagen, llegaron a un acuerdo con los respectivos sindicatos de las categorías de trabajadores involucrados en la jornada laboral flexible, el cual permite a los trabajadores aumentar o disminuir el tiempo que trabajan conforme a sus necesidades personales, pero sin reducción de salarios. La variación es de entre 36 y 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán libres dos horas de trabajo a la semana. El acuerdo prevé un "banco" de horas de cada trabajador, el cual permite que éste compense una reducción de hasta cuatro horas a la semana. Además de este acuerdo del sindicato metalúrgico con las principales armadoras de automóviles, el de los trabajadores de la industria del papel y derivados ha celebrado acuerdos que también establecen jornadas laborales flexibles, las cuales pueden variar entre 40 y 44 horas a la semana.

3. *Trabajo compartido.* Dos o más personas comparten o desempeñan un puesto. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una de ellas trabaja media jornada diaria.
4. *Trabajo a distancia.* El trabajo es desempeñado en casa por un trabajador externo. Se trata de la llamada oficina en casa que actualmente adquiere muchos adeptos en todo el mundo. Incluye toda una variedad de alternativas, desde el autoempleo y la actividad emprendedora apoyada en casa, hasta el trabajo para un trabajador externo con la libertad para pasar

en casa todo el horario de trabajo o una parte de él. La tecnología informática y la computadora permiten integrar la oficina de casa con computadoras centrales de la empresa e intercambiar datos e información con extrema facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de la necesidad de transportarse todos los días a la organización y de tener que enfrentar el tráfico, vestir adecuadamente, ocupar determinada sala con toda la infraestructura (secretaría, teléfonos, etc.). Las ventajas de este sistema son que lleva a mayor productividad, a menos distracciones y a la sensación de que uno es su propio jefe y dispone de más tiempo para sí mismo. Por el lado negativo existe la posibilidad de trabajar demasiado, la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y que se dedique menos tiempo a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de contacto personal con los demás. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

5. *Trabajo de tiempo parcial.* El trabajo es normal, pero no de tiempo completo. Con este sistema, el trabajo semanal es desempeñado en menos de 40 horas. Incluye a los llamados trabajadores eventuales (los de medio tiempo, los temporales y los autoempleados). Las personas son convocadas y contratadas de acuerdo con las necesidades cambiantes de las organizaciones. No obstante, esta flexibilidad puede redundar en menor productividad y tener implicaciones sociales y económicas, como menos prestaciones sociales.

2. Ocio

Ahora prevalece la idea de que los horarios laborales seguirán en disminución progresiva, en la medida que el concepto de empleo que opera desde la Revolución Industrial se transforme en actividades realizadas para varias empresas cliente, en cualquier momento o lugar. Dadas estas dos tendencias, el tiempo libre de las personas registrará un incremento y ello significará más tiempo de ocio o, lo que es mejor, tiempo para descansar. En el futuro, la reducción del horario laboral y el incremento del tiempo de ocio exigirán nuevas posturas de las organizaciones y de las personas.² Debemos prepararnos para el nuevo mundo que tenemos ante nosotros.

² MASI, Domenico de, *Desenvolvimento sem trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.

La expansión de Paragon

Sin embargo, Isabela no sólo quería un conjunto de bancos de datos de recursos humanos para armar un sistema de información. Quería ir más allá y abrir el sistema para, además de las entradas tradicionales, recibir la interacción con los gerentes y de ser posible con los trabajadores mismos. Le gustaría que los gerentes interactuaran con el sistema para intercam-

biar datos y decisiones, y así obtener información. Asimismo, quería que los trabajadores también utilizaran el sistema de información de recursos humanos para conocer su desempeño, evaluación, horas trabajadas, situación de vacaciones, capacitación, cursos efectuados, etc. ¿Cómo podría Isabela planear estas interacciones con el sistema?

Disciplina

En el capítulo que se trató el tema sobre las relaciones con las personas abordamos la disciplina desde el punto de vista de las correspondientes políticas de recursos humanos. Ahora hablaremos del mismo asunto, pero desde el punto de vista del control. El término *disciplina* se refiere a la condición que lleva a las personas a comportarse de acuerdo con las reglas y los procedimientos que enmarcan un comportamiento aceptable para la organización. Es a lo que llamamos disciplina personal o autocontrol. En otras palabras, es el control que ejercen las propias personas, sin necesidad de vigilancia externa. Las personas ciñen su conducta a las reglas de la organización, mientras que ésta sólo vigila las metas y que se alcancen los objetivos. Los medios corren por cuenta de las personas, mientras que la organización se ocupa de los resultados. Dado que las personas saben lo que se espera de ellas, se disponen a cumplir con las normas definidas por la organización, siempre y cuando éstas les parezcan razonables y adecuadas para sus expectativas. Así, lo deseable es que las organizaciones negocien con sus miembros las normas de los comportamientos que deberán observar.



Nota interesante: El significado actual de disciplina

Antes, *disciplina* significaba que las personas pura y simplemente se ceñían a las normas de comportamiento establecidas por la organización, porque ésta las consideraba las correctas para alcanzar sus objetivos. Dentro de este viejo concepto, existía la necesidad de un control externo y rígido para vigilar el comportamiento de las personas. Este control externo estaba fundado exclusivamente en los medios (como horarios, comportamientos disciplinados, etc.) y casi nunca se preocupaba por los fines (es decir, por alcanzar las metas y los resultados). Las organizaciones, al fiscalizar comportamientos

como la puntualidad, la constancia, la obediencia al jefe y cosas así, pasaban por alto la eficiencia, la eficacia, el logro de metas y objetivos, el valor agregado para la organización, las mejoras en la calidad y la productividad, la atención al cliente y otras cosas de verdadero valor para la organización.

Sin embargo, no todas las personas aceptan la responsabilidad de la autodisciplina, ni las normas de una conducta responsable. Estas personas requieren de algún grado de acción disciplinaria extrínseca, con frecuencia llamada *sanción*. Se trata de la necesidad de imponer una acción disciplinaria externa para establecer claramente los límites del comportamiento que acepta la organización.

1. Factores relacionados con la disciplina

En el caso de la disciplina, los principales factores que se consideran son:³

1. *Gravedad del problema*: es decir, la seriedad o la severidad del problema, como falta de honradez, agresión, etcétera.
2. *Duración del problema*: esto es, el tiempo que persiste la ofensa o violación.
3. *Frecuencia y naturaleza del problema*: si se trata de algo aislado que empieza o de un patrón reincidente de una infracción a la disciplina. Una infracción continua y frecuente requiere de un tipo de disciplina diferente al que necesita una infracción aislada y discontinua.
4. *Factores condicionantes*: se refiere a las condiciones o circunstancias relacionadas con el problema. La muerte de un pariente cercano puede ser un elemento atenuante o que permita la tolerancia.

³ CENZO, David A. de y Stephen P. ROBBINS, *Human resource management*, Nueva York, John Wiley, 1996, p. 113.

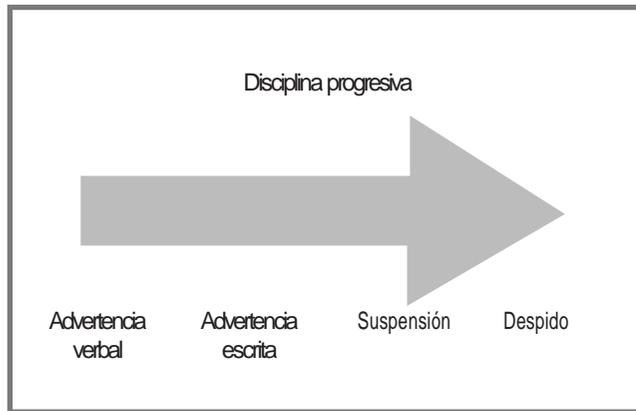


Figura 16.11 *Proceso de disciplina progresiva.*

5. *Grado de socialización*: es la medida en que el infractor conoce las reglas y los procedimientos de la organización y el grado de formalización de las reglas y los procedimientos escritos y divulgados, en contraposición con el poco conocimiento y las reglas informales y vagas.
6. *Historial de las prácticas disciplinarias de la organización*: cuáles son las infracciones similares cometidas por otros trabajadores que la organización ha sancionado y cuál es el trato equitativo que se debe considerar.
7. *Apoyo de la gerencia*: los gerentes deben apoyar la medida disciplinaria y tomarla en cuenta cuando dirigen a sus subalternos.

2. Lineamientos de la disciplina

Una medida disciplinaria debe seguir tres lineamientos fundamentales:⁴

1. *Una acción correctiva es preferible a una punitiva*. El objetivo de la medida disciplinaria debe ser corregir el comportamiento indeseable del trabajador y no simplemente sancionarle. La sanción debe ser la última acción de una medida disciplinaria cualquiera. La acción correctiva se dirige al desempeño futuro, mientras que la acción punitiva se relaciona con el pasado.
2. *La acción disciplinaria debe ser progresiva*. Toda acción disciplinaria debe variar de acuerdo con la situación, pero siempre debe ser progresiva. Debe comenzar con una advertencia verbal, seguida por una

advertencia escrita, una suspensión y, sólo en los casos más serios e incorregibles, por el despido del trabajador.

3. *La acción disciplinaria debe ser inmediata, consistente, impersonal e informativa*. En otras palabras, la acción correctiva debe ser preventiva. Su respuesta debe ser rápida, en congruencia con la infracción cometida, hecha en términos impersonales y tener un efecto directo.



Nota interesante: ¿Quién se debe hacer cargo de la disciplina?

El proceso disciplinario se sale gradualmente del terreno de la administración de los recursos humanos para descentralizarse y quedar en manos de los gerentes y sus equipos. En otras palabras, éstos deben administrar la disciplina, ya sea con decisiones sobre posibles sanciones, o con la iniciativa de aplicarlas. Esto provoca que el departamento encargado de la administración de recursos humanos sea cada vez más un consultor y menos un operador y burócrata.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO: INFORMACIÓN Y COMPORTAMIENTO

En diversas partes de este libro hemos tratado de la administración del conocimiento. Hablar de sistemas de información sin tocar el acervo de conocimientos de la empresa que constituye su capital intelectual es abordar tan sólo una parte mínima del asunto. En general, existen dos posiciones respecto a la administración del conocimiento y ambas se relacionan con dos categorías de profesionales diferentes: una considera que la administración del conocimiento es administrar la información, mientras que la otra considera que se trata de administrar a las personas.⁵

1. En la primera categoría, los profesionales tienen gran experiencia en las ciencias de la computación o en la teoría de sistemas. Para ellos, el conocimiento adopta la forma de objeto que puede ser identificado y procesado en los sistemas de información. Este concepto es relativamente nuevo. El grupo de este tipo de profesionales aumenta y crece mucho, además de estar muy ligado a las nuevas soluciones de la TI. Las grandes empresas de consultoría organizacional

⁴ CENZO, David A. de y Stephen P. ROBBINS, *op. cit.*, p. 113.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 1999.

trabajan dentro de esta categoría, en la que la administración del conocimiento se basa en complejos *softwares*, tales como los de CRM (*consumer relationship management*, administración de relaciones con los clientes en español) SCM (*supply chain management*, administración de la cadena de abastecimiento) o ERM (*enterprise resource management*, administración de recursos de la empresa). La importancia se encuentra en la tecnología que sirve de plataforma para todo el proceso. Esta forma de administración del conocimiento es la que más se desarrolla en la mayoría de las empresas de consultoría. Se apoya en la TI y se basa en bancos de datos, en los cuales se pueden encontrar nuevos conocimientos por medio de la "minería de datos (*data mining*)". El problema radica en que los datos almacenados no constituyen todo el conocimiento de la organización. Las personas que forman la organización tienen mucho más conocimiento en sus cabezas y es necesario tomar esto en cuenta.

2. En la segunda categoría están los profesionales que actúan en el campo de la administración, la psicología, la sociología o la teoría organizacional. Éstos piensan que el conocimiento es equivalente a los procesos compuestos por capacidades humanas dinámicas y complejas, por competencias individuales y por conductas que cambian constantemente. Para influir en el aprendizaje es necesario administrar a las personas de una organización. Esta visión de la administración del conocimiento no es nueva y sus adeptos no crecen tan rápidamente. El desafío está en crear sistemas de información que permitan a las personas de la organización compartir tanto la información como las experiencias personales y grupales que les ayudan a aprender. Las personas y sus necesidades vienen primero, antes que la tecnología, la cual pasa a ser una simple herramienta de trabajo para las personas; es decir, una plataforma que les proporciona el arsenal de información y datos para que el proceso de decisiones sea democrático, participativo y, sobre todo, eficaz.⁶

La figura 16.12 compara el desafío de los sistemas que apoyan los procesos y aquellos que apoyan las competencias personales.

Sistemas que apoyan los procesos (enfoque en la tecnología)	Sistemas que apoyan las competencias (enfoque en las personas)
Procesos comerciales Logísticas integradas Flujos de trabajo EDI: Intercambio electrónico de datos	Redes de comunicación Redes de aprendizaje en el trabajo Redes que conectan a las personas Estructuras para el intercambio de experiencia

Figura 16.12 Los dos sistemas de administración del conocimiento.⁷

Nota interesante: Transfer

mar

el conocimiento en riqueza



Si bien administrar el conocimiento de la empresa es necesario, eso por sí solo no es suficiente. También se requiere ampliar la capacidad de aprendizaje, dispersarlo entre todas las personas involucradas en el trabajo de la organización y, sobre todo, hacer que el conocimiento produzca resultados y que se vuelva productivo. Se debe hacer que el conocimiento agregue valor a las personas y a las organizaciones, con el cliente ubicado en el extremo final. Los dos planteamientos (enfoque en la tecnología en el interés en las personas) se deben utilizar intensamente. La instalación de una plataforma de datos e información es fundamental. El trabajo en equipo debe constituir la etapa crítica para generar, difundir, desarrollar, adaptar y aplicar de forma rentable el conocimiento. Los líderes de líderes deben incentivar, comunicar, motivar y orientar a las personas para que esto ocurra.

⁶ SVEIBY, K. E., *The new organizational wealth*, San Francisco, Berrett Koehler, 1997.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002, p. 28.

General Motors, el ejemplo brasileño⁸

En Gravataí, en Río Grande do Sul, General Motors (GM) (la compañía automotriz más grande del mundo, que registró ventas por 183.3 mil millones de dólares en 2000) construyó la más moderna y osada de sus plantas armadoras. El complejo Arará Azul (mono araña azul), como fue bautizado, se concibió como una especie de marco de producción industrial de la era de la internet, en la cual la utilización de la tecnología es el puente más rápido entre la producción y el mercado. Además, la tecnología es un instrumento que permite enfocarse en algunas de las competencias más valoradas de la industria: la investigación, el desarrollo y los servicios.

En el complejo industrial de GM en Gravataí, los trabajadores de la armadora y sus proveedores, sean de la fábrica o de la administración, usan el mismo uniforme: pantalones caqui, camisa blanca con el escudo de Arará Azul estampado en la manga. Una vez por semana (siempre los jueves a las cinco de la tarde) los líderes de la armadora y sus 17 ingenieros en sistemas se reúnen para planear lo que se producirá en las seis siguientes semanas. El director de Polyprom, fabricante de estampados metálicos que abastece la línea de producción del Celta, el popular automóvil de GM armado en Gravataí, dice: "Somos un solo organismo." El vínculo entre las empresas y su red de proveedores adquiere fuerza en las líneas de producción del llamado fordismo digital. General Motors trabaja en sincronía con sus 17 proveedores, como si todos formasen una sola empresa en red.

La enorme transformación que han registrado las fábricas en el periodo posindustrial ha podido ocurrir gracias al extraordinario avance de la tecnología, la cual ha servido de medio para la transformación de las relaciones de la cadena productiva, el perfil de los equipos y de sus líderes, el enfoque de la producción y la conquista del mercado global. La planta de GM de Gravataí tal vez sea la más osada manifestación de esos nuevos tiempos. El director de manufactura comenta: "No consideramos que la fábrica sea un laboratorio, porque representa la evolución de todo lo que la compañía ha hecho en décadas recientes."

El complejo Arará Azul se alimenta de información, la cual fluye hacia todas partes: del cliente, desde su casa, a la armadora; de ésta a sus proveedores; de

éstos a otros proveedores —una especie de sinfonía de datos y logística que, llevada al extremo, significaría un justo a tiempo (*just in time*) ideal—. Su objetivo mayor es modificar el viejo sistema inaugurado por Henry Ford a principios del siglo xx y poder entregar al cliente justo el automóvil que le gustaría tener. El mercado de masas pasa por un proceso de extinción. La tendencia es la producción personalizada, según explica A. T. Kearney, director de consultoría, y añade que todavía están lejos de eso, pues no es posible ni económicamente viable encargar un Celta rosa con bolitas blancas. El proyecto Arará Azul es demasiado nuevo como para apostar a su éxito o fracaso. Hay una serie de ajustes que se deben hacer, pero eso no impide que el mundo de los negocios observe atentamente la fábrica de Gravataí como si se tratara de una pista de pruebas de la logística y las nuevas relaciones entre las empresas y sus cadenas de suministros.

La fábrica tiene cerca de cien mujeres que trabajan en la línea de montaje de los Celta, la última etapa del ciclo logístico montado por GM en Gravataí. En el área de tapicería, todos los días cada trabajadora instala 260 piezas, entre baterías, frenos y consolas, en los automóviles que los consumidores han encargado por internet. Las existencias quedan al alcance de sus manos en aproximadamente una hora; es decir, el tiempo necesario para que el sistema de información de Arará Azul dispare pedidos electrónicos a los proveedores instalados a pocos metros, formando una especie de condominio. En ese momento entran en acción los *dollies*, unos carritos amarillos que transportan los materiales que les mandan los sistemas y que recorren diariamente unos 500 kilómetros en la fábrica. El resultado obtenido habría sido inconcebible en los primeros tiempos de esta industria: automóviles hechos por encargo, pero a la velocidad de la producción en masa. Cada dos minutos un Celta sale de la línea al mercado.

Detrás de todo ello, está el cambio conceptual importante que han registrado GM y sus proveedores de Arará Azul y que queda claro desde la elección de los condóminos que están en el complejo. El mono araña azul es uno de los pocos animales que permanecen fieles a sus compañeros toda la vida. En otras palabras, nunca antes las empresas y los proveedores

⁸ VASALLO, Cláudia, "O futuro mora aqui", *Exame*, núm. 734, febrero de 2001, pp. 35-54.

estuvieron tan ligados, ni dividieron tanto los riesgos y los resultados de un negocio. Con el concepto del pasado (de la producción vertical), GM necesitaría cerca de 400 proveedores para armar un automóvil como el Celta. Con la estructura modular, de la cual la armadora deriva su esencia (armar), esa cifra baja a 17. Lo que GM trata de hacer es reproducir un modelo que han consagrado Cisco y Nike, el cual explica parte del cambio de la arquitectura de las fábricas más modernas, compactas y especializadas. La línea de GM en Gravataí es tan sólo una fracción de la armadora que la empresa ha construido en São Caetano do Sul. ¿Qué producen ellas en realidad? Casi nada. Tan sólo montan y administran áreas que adquirirán

mayor importancia de ahora en adelante: el diseño de productos, la mercadotecnia, la distribución, la asistencia técnica y la administración de marcas. Esta modificación del enfoque significa una proximidad cada vez mayor con el cliente y con el consumidor. Cuando menos, la industria se amolda al universo de los servicios y esto requiere que la planta de la fábrica y el mercado estén ligados directamente. La planta de GM en Gravataí es uno de los mejores ejemplos mundiales de un sector industrial que está en búsqueda de este enfoque. Los proveedores y sus trabajadores están presentes en todas las fases de producción. ¡Adiós controles!

RESUMEN

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, monitorear el desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones. El control se basa en la información y ésta es obtenida por medio del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos sean almacenados y acumulados en registros o archivos, a esto se le conoce como banco de datos. A partir de los cuales se puede planear un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de la toma de decisiones sobre las personas. Dado que la administración de recursos humanos es una responsabilidad de línea y una función de *staff* es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

CONCEPTOS CLAVE

Banco de datos

Control

Datos

Estándares

Información

Medida correctiva

Procesamiento de datos

Proceso de decisión

Sistemas de información

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué quiere decir la palabra control?
2. Describa el ciclo del proceso de control.
3. ¿Qué es una medida correctiva?
4. ¿Cómo se utilizan los controles organizacionales?
5. ¿Qué diferencia existe entre dato e información?
6. ¿Qué quiere decir procesamiento de datos y cómo se hace?
7. Describa un banco de datos de recursos humanos.
8. ¿Qué son los sistemas de información de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son las fuentes de datos para la planeación de un sistema de información de recursos humanos?

EJERCICIO

Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) había actualizado su red de computadoras de tamaño medio dentro de su programa de consolidación y aumento de la eficiencia. La preocupación de la empresa era bajar los costos de operación, a fin de competir en el mercado con precios más bajos y con una calidad superior en sus productos. José Sena, el gerente del departamento de tecnología (DT), realizaba un buen trabajo. Entre las aplicaciones, se encargaba de todo el proceso de la nómina y el registro de personal, el procesamiento de existencias de productos terminados, la facturación y expedición de pedidos, de duplicados y el control de la cobranza. Los planes a corto plazo de Sena incluían aplicaciones industriales en

el área de producción y, a mediano plazo, aplicaciones en el área financiera y contable de la empresa. No obstante, Alberto Oliveira, el gerente de recursos humanos, quería ampliar estos servicios al área de recursos humanos. El DT generó un inventario de personal (una especie de banco de datos individuales de cada empleado). La nómina se procesa con el siguiente sistema:

Se crea un registro del personal con los datos de cada empleado (nombre, filiación, fecha y lugar de nacimiento, número de documentos legalmente necesarios, nacionalidad, género) y con datos de su historial en la empresa (fecha de admisión, número de registro, puesto ocupado y salario actual). La idea de Alberto era ampliar el registro de personal para que integrara una cantidad de datos que proporcionara información útil (y no

sólo para la nómina y los asuntos legales) de los subalternos a todas las jefaturas de la empresa. En el fondo, Alberto pretende crear un banco de datos sobre los recursos humanos de la empresa que pueda servir de base para un amplio sistema de información administrativa sobre el personal. Alberto acudió a Sena y le presentó un diagrama de bloques sobre lo que pretende hacer. En principio, Sena manifestó su satisfacción con las pretensiones de Alberto para el DT. No obstante, Alberto debe detallar el proyecto, y él es el único que lo puede hacer. Por lo tanto, se concentró en el asunto, pues para poder reunirse otra vez con Sena, primero debe identificar y detallar todos los datos de entrada y todos los informes de salida del banco de datos. ¿Cómo podría usted ayudar a Alberto?

17



Ética y responsabilidad social

Lo que verá en este capítulo

- La responsabilidad social de las organizaciones.
- El balance social.
- La auditoría de recursos humanos.

Objetivos de aprendizaje

- Mostrar las características de las organizaciones socialmente responsables.
 - Exponer cómo se construye la ciudadanía corporativa.
 - Explicar el balance social.
 - Presentar el proceso de auditoría de recursos humanos.
-

La solidaridad en el Valle de Río Seco

Valle de Río Seco es una compañía socialmente responsable. Alberto de Oliveira, el presidente de la empresa, quiere involucrar a sus empleados en las prácticas de responsabilidad social de la compañía. En una reunión de la dirección, Alberto decidió emprender una actividad arrojada: donar, cada año, un

día de trabajo de la empresa a las comunidades necesitadas. Pero pensaba hacer algo diferente y, en lugar de simplemente donar dinero, quería que todos los empleados también participasen voluntariamente en el trabajo. ¿Qué ideas le daría usted a Alberto?

Existe un nuevo orden mundial. La globalización de los negocios derriba fronteras, quema banderas, sobrepasa diferentes lenguas y costumbres, así crea un mundo enteramente nuevo y diferente.¹ Además, vivimos en un mundo mutable y turbulento, donde el cambio es el único aspecto constante. La tecnología, y sobre todo la informática, modifica profundamente el trabajo en las organizaciones al facilitar las comunicaciones y las interacciones. Ahora más que nunca, las organizaciones forman parte integral de la sociedad. Es más, constituyen el más inspirado de los inventos humanos, que traspasan sus fronteras tradicionales para involucrarse con la sociedad que las rodea. Se vuelven cada vez más visibles y transparentes. Deben rendir cuentas de su trabajo a la sociedad y proporcionarle beneficios, porque, de lo contrario, perderán todo crédito. La responsabilidad social se ha convertido en un imperativo para el éxito de la organización.

RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA ORGANIZACIÓN

Responsabilidad social significa la actuación socialmente responsable de los miembros de la organización, las actividades de beneficencia y los compromisos de ésta con la sociedad en general y, de forma más intensa, con aquellos grupos o partes de ella con las que tiene más contacto. La responsabilidad social se refiere a la actitud y el comportamiento que adopta la organización ante las exigencias sociales, derivadas de sus actividades, que le plantea la sociedad. Esto implica que la organización debe evaluar y pagar los costos sociales que ella misma genera, así como ampliar el terreno de sus objetivos mediante la definición del papel social que desempeñará para, con todo ello, tener legitimidad y asumir su responsabilidad ante los diversos grupos humanos que integran y representan a la sociedad en su conjunto.²

1 CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos*, Río de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000, p. 102.

2 CUERVO, Álvaro, "Bases para uma justificação do balanço social", *Revista de Contabilidade e Comércio*, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, pp. 328-330.

Anteriormente vimos que la organización es una institución, una alianza de grupos de interés integrados por medio del sistema de relaciones económicas, sociales y tecnológicas que ocurren entre y dentro de ellos. Los grupos de interés y las organizaciones interactúan de forma dinámica entre sí. Las entradas y las salidas de cada organización dependen de su ambiente. La organización tiene éxito y es eficaz cuando logra alcanzar sus objetivos y cuando es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios involucrados. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando ésta cumple las disposiciones de ley y de contratos, porque con ello responde a las necesidades de la sociedad; es decir, porque la organización interioriza lo que es bueno para la sociedad y responde a lo que ésta espera de ella. Por lo tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicados, así como el tiempo condicionan el concepto de responsabilidad social. Una misma actividad organizacional puede ser socialmente responsable en un momento dado, a partir de un conjunto de circunstancias culturales, sociales, etc., además de ser socialmente irresponsable en otro momento, lugar o circunstancia. Así, el balance social (que abordamos a continuación) surge como un instrumento para delimitar y definir la responsabilidad social de la organización.

BALANCE SOCIAL

El *balance social* busca reunir en un documento único los principales datos que permitan apreciar la situación de la organización en el terreno social, registrar los logros alcanzados y medir los cambios ocurridos en el curso del año en cuestión y en los anteriores. Luego entonces, el balance social debe aportar información sobre el empleo, la remuneración, las prestaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (como la rotación, el absentismo, los conflictos laborales), las relaciones laborales, etcétera.

La implantación del balance social pasa por tres etapas, a saber:

1. *Etapla política*: es la fase en la que la dirección de la organización adquiere conciencia respecto de la necesidad del balance social como un instrumento de relaciones públicas.
2. *Etapla técnica*: es cuando surge la exigencia de contar con un sistema de información social y cuando el balance social se convierte en un instrumento que sirve para tal efecto.
3. *Etapla de integración de los objetivos sociales*: es cuando el proceso de decisión, partiendo de la idea de responsabilidad social, integra los nuevos objetivos sociales a los diversos niveles de la organización. El balance social deja de ser un mero instrumento de información-comunicación y se convierte en un sistema de administración. Los objetivos sociales son tratados con igual fuerza que los objetivos económicos, lo cual afecta al proceso de toma de decisiones de la organización.

Así, el balance social se convierte en un sistema de información, dirigido al público, sobre el comportamiento socialmente responsable de la organización. La nueva concepción de la organización que tiene plena convicción de su responsabilidad social impone un profundo cambio en la información que ofrecerá al público interno y externo. El balance social no pretende expresar un estado de cuentas, con partidas dobles de activos y pasivos, sino un conjunto de índices e indicadores que expresan los niveles de cada una de las variables que la organización considera relevantes para cumplir con su responsabilidad social. En el fondo, el balance social muestra si la organización realiza un buen trabajo o no en este terreno, sea desde el punto de vista de sus integrantes, de sus accionistas, de sus clientes, del público en general o de la comunidad. La administración de recursos humanos no se puede sustraer de rendir estas cuentas.



Recuerde: Cómo ser grande³

El Instituto Ethos de Empresas y el Servicio Brasileño de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa (Sebrae) elaboraron un documento que contiene puntos importantes para las empresas pequeñas que desean abordar la responsabilidad social

como asunto estratégico. Los puntos principales que consigna son:

1. Adopte valores y trabaje con transparencia. Elabore tres documentos:
 - a) En el primero, exprese la *misión* de la empresa en lo referente a su ramo de actividad y a la sociedad en la que está inserta.
 - b) En la *declaración de valores* resuma sus principios y objetivos como: excelencia, ética y rentabilidad.
 - c) En el *código de ética* no economice palabras para dejar bien claro el papel de cada trabajador en la empresa.
2. Valore a los empleados y colaboradores:
 - a) Inscriba a los empleados y pague puntualmente los derechos de los trabajadores.
 - b) Estimule la práctica deportiva y los hábitos saludables.
 - c) Nunca despida a un empleado por teléfono o sin causa justificada.
 - d) Instituya un programa de participación de utilidades.
 - e) Aliente las nuevas ideas.
3. Haga siempre un poco más por el ambiente:
 - a) Recicle siempre que sea posible, así como evite comprar y emplear productos tóxicos.
 - b) Motive a los empleados para que respeten y conserven el ambiente.
 - c) Evite el desperdicio de agua y de luz en todas las áreas.
 - d) Promueva la colecta selectiva de libros.
4. Involucre a los participantes y proveedores:
 - a) Respete la letra y el plazo de los contratos.
 - b) No dé la espalda a las reclamaciones.
 - c) Nunca deje problemas sin respuesta.
5. Fortalezca su relación con clientes y consumidores:
 - a) Construya un canal de comunicación para las críticas y sugerencias de los consumidores.
 - b) Prohíba todo tipo de propaganda engañosa o discriminatoria.
 - c) Preste amplia atención a los mensajes dirigidos a niños.

³ GUÍA da Boa Cidadania Corporativa, São Paulo, abril de 2003, p. 22.

6. Promueva su comunidad:
 - a) Permita que espacios ociosos de su empresa sean utilizados por escuelas, iglesias o grupos comunitarios.
 - b) Confiera prioridad a la población local cuando contrate a personas o done productos o servicios.
 - c) Incentive las acciones voluntarias de los trabajadores dentro y fuera del horario formal.
7. Comprométase con el bien común:
 - a) Desaliente una y todas las prácticas de corrupción de autoridades.
 - b) Participe en reuniones y debates sobre los problemas de la comunidad.
 - c) Involúcrese en foros de micro y pequeños empresarios.
 - d) Fomente que los trabajadores voten en las elecciones.

DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

La solidaridad en el Valle de Río Seco

La idea de Alberto de Oliveira era que se celebrara un día de la solidaridad y quería que los propios trabajadores definieran la fecha y planearan y organizaran todo, desde las materias primas necesarias, o el plan de producción de ese día, hasta los equipos encargados de suministrar, producir y entregar lo producido. Dado que Valle de Río Seco es una

empresa textil, la idea era producir bienes (como sábanas, toallas, ropa, etc.) que los propios empleados donarían a la población de bajos ingresos. Ellos producirían el material el día anterior y lo entregarían personalmente el día de la solidaridad. ¿Qué ideas le daría usted a Alberto?

La contabilidad tradicional se dirige predominantemente al accionista de la organización y busca proporcionarle una evaluación, desde el punto de vista financiero y contable, de cómo marchan los negocios y de los cambios en su administración. Como la contabilidad tradicional dirige su enfoque a las utilidades, como objetivo particular del capitalista, omite los demás objetivos de la organización y los de otros asociados que aportan recursos a la organización.

Nota interesante: El balance social

Al inicio de este libro hablamos del problema de la eficiencia y la eficacia de la organización, así como de las críticas a la evaluación cuantitativa de éstas, porque incluye tan sólo aspectos financieros y contables con la ausencia de los aspectos humanos reales y potenciales. Ahora procuraremos invertir las posiciones y buscar algunas soluciones para la contabilidad de los recursos humanos y el balance social que dejen en claro el concepto de responsabilidad social de la organización.

Cabe mencionar que, en términos puramente contables, el ser humano no encaja dentro de una evaluación cuantitativa directa e inmediata. No obstante, el factor humano constituye el elemento más importante de las organizaciones y no es posible evaluar el desempeño de éstas sin incluirlo en esa evaluación. Es preciso colocar a la per-

sona humana en el centro de las preocupaciones, no sólo de la administración, sino también de la contabilidad.

Nota interesante: El avance de la preocupación social

Desde la década de 1980 algunos países de Europa Central se preocuparon por la contabilidad de los recursos humanos y por el balance social. Sin embargo, lo social y lo humano no se pueden contabilizar en términos de su propio valor ni de sus efectos directos, los cuales reflejan un buen clima organizacional; por ejemplo, mejoran los resultados porque incrementan la productividad y favorecen la conservación de los bienes patrimoniales. Las cuantificaciones de esos incrementos de productividad o de las mejoras patrimoniales no aparecen en los balances contables tradicionales. Así, surge una interrogante inicial: ¿el balance social debe constituir una prolongación del balance contable o debe adoptar una perspectiva nueva y diferente, apartada de la contabilidad tradicional y de su característica intrínseca de patrimonialidad?⁴

⁴ FERREIRA, Rogério Fernandes, "A propósito do balanço social da empresa", *Revista de Contabilidade e Comércio*, vol. 183-184, núm. 46, p. 297.

El balance social es un término que aún no se ha conceptualizado en su totalidad, porque los valores sociales que intervienen se enfocan exclusivamente hacia algunos aspectos que sólo representan uno de los lados del balance, o sea, los aspectos del activo social. Las organizaciones no acostumbran exhibir evidencia de aspectos negativos, esto es los aspectos del pasivo social. En este sentido, si no tenemos activos y pasivos sociales, no podemos tener un balance social. El hombre y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación de igualdad entre un activo y un pasivo. Por lo tanto, en términos más estrictos, si la organización gasta algo en el llamado aspecto social, entonces debe obtener una retribución que le compense por ello. En otras palabras, a cada costo debe corresponder un beneficio. Así, dos ideas son básicas: la primera, expresa que el ser humano es un activo para la organización y la segunda que, al igual que en el caso de todos los demás bienes, es necesario conocer el costo por obtener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. Implícitamente, estos dos conceptos preliminares introducen una noción de tipo capitalista, en el sentido de que todo activo debe ser rentable, al tener en cuenta la utilidad que es el objetivo de la organización.⁵ Todo activo debe producir un rendimiento que signifique una utilidad. Por ejemplo, la administración de recursos humanos debe ser un centro de utilidad y no un centro de gastos.⁶



Nota interesante: Invertir en la ciudadanía⁷

Los empresarios brasileños muestran una clara tendencia a adquirir conciencia de la responsabilidad social del sector y a descubrir que el apoyo a programas sociales proporciona un rendimiento positivo para la imagen de las empresas y las instituciones. Las empresas se involucran cada vez más en el proceso de erradicar el analfabetismo en el país. Prueba de ello es la creciente participación empresarial en el Programa de alfabetización solidaria (PAS). Se trata de una organización no gubernamental (ONG) creada con base en el Consejo de la Comunidad Solidaria, presidido por la esposa del Presidente de la República, que se inició en 1997, con 11 empresas afiliadas. Hoy cuenta con 87 empresas.

5 MARQUÈS, Edmond, "Comptabilité des ressources humaines et comptabilité sociale", *Revista de Contabilidade e Comércio*, Lisboa, agosto de 1982, vol. 183-184, núm. 46, p. 313.

6 CHIAVENATO, Idalberto, *Como transformar RH – de um centro de despesas – em um centro de lucro*, São Paulo, Markon, Pearson, 2000.

7 ESTEVES, Regina, "Investimento em cidadania", *Gazeta Mercantil*, 5 de septiembre de 2000, p. 2.

El conjunto de estas empresas, permitió que el PAS atendiera a cerca de 1.5 millones de alumnos en más de 1 200 municipios. La mayor parte de los beneficiarios se ubica en las regiones norte y noreste del país, así como en las áreas metropolitanas de São Paulo, Río de Janeiro y el Distrito Federal. Incluso es cada vez más frecuente que el sector empresarial observe un comportamiento que pretende combatir el analfabetismo, las empresas asociadas también tienen una fuerte conciencia y muchas de ellas financian la educación de estudiantes de otras regiones del país.

Las empresas percibieron que la inversión social seria genera un rendimiento para la marca. Tanto el logo como la marca de las empresas asociadas aparecen en el sitio web del PAS, en eventos y en publicaciones. Además, el sello de empresa o institución solidaria lo pueden utilizar en empaques, portales de internet y campañas institucionales de la empresa. El empresariado sabe que la divulgación del compromiso social asumido por empresas representa, cada vez más, un factor para que el consumidor elija determinado producto. Se trata de la ciudadanía corporativa al actuar en sociedad. Sin embargo, los planes sociales no sólo deben apoyarse en el empresariado, para que las iniciativas tengan éxito, también deben contar con la participación de universidades, instituciones, municipios, personas físicas, el Gobierno federal y los estatales.

El PAS reúne la participación de todos estos segmentos. Cuando se trata de financiar el costo del alumno, las empresas se consideran asociadas del Gobierno federal por medio del Ministerio de Educación (MEC). Las empresas dividen con el MEC el costo por alumno/mes durante seis meses. El MEC contribuye con la dotación del material didáctico. Las universidades garantizan la calidad de los planes educativos y coordinan las actividades. Los municipios proporcionan la continuidad de la enseñanza, por medio de cursos complementarios. Y las personas físicas también pueden contribuir al adoptar un alumno dentro del mismo esquema que las empresas. Cada quien hace su parte. Estamos convencidos de que éste es un modelo concreto de los beneficios de la conjugación de esfuerzos. Es el viejo concepto de sinergia.

El balance social debe retratar no sólo las relaciones entre la organización y sus colaboradores, sino también las relaciones entre la primera y la sociedad en su conjunto, con la integración de información sobre las siguientes categorías de grupos de interés:

1. *Empleados*: composición, características, remuneración, prestaciones sociales, potencial de desarrollo, ascensos, condiciones de trabajo, etcétera.
2. *Accionistas*: composición, características, capital de riesgo aportado y resultados financieros.

3. *Clientes y usuarios*: composición, características, nivel de producción y de ventas, etcétera.
4. *Proveedores de materias primas y equipo*: composición y características, de modo que se les permita evaluar la solvencia y rentabilidad de la organización.
5. *Comunidad*: que involucra a la sociedad, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y el efecto provocado por la organización.
6. *Gobierno*: que involucra a autoridades públicas en general.



Nota interesante: Cómo ser un modelo de ciudadanía⁸

El proceso para escoger a las empresas que son modelo en responsabilidad social corporativa se basa en los criterios siguientes:

1. *Valores y transparencia*: adopción y logro de prácticas, tales como: divulgación de creencias, valores y compromisos éticos, transparencia y discusión con los grupos de interés sobre los indicadores empleados para evaluar el éxito del negocio.
2. *Trabajadores y público interno*: administración participativa, plan de prestaciones, postura adoptada ante el trabajo infantil, trato dado al tema de la diversidad e inversión en el desarrollo profesional y la educación.
3. *Ambiente*: administración del impacto ambiental, mejoría de los procesos de administración ambiental y desarrollo de programas de concienciación y educación.
4. *Proveedores*: se refiere a las relaciones de la empresa con su cadena productiva y a su empeño en la difusión de conceptos ligados a la responsabilidad social entre proveedores y asociados.
5. *Consumidores/clientes*: evalúa el trato proporcionado a aquellos que compran productos y servicios de la empresa, como también su compromiso para atenderles.
6. *Comunidad*: incluye cuestiones como cuidar los efectos que la actuación de la empresa puede tener en la comunidad o las relaciones con los líderes locales, el voluntariado y la inversión social.

7. *Gobierno y sociedad*: se refiere a la ética en las relaciones con los gobiernos y las autoridades, a la asociación con órganos públicos y a la preocupación de la empresa por ser una formadora de opinión en su sector.

De este modo, el balance social busca demostrar las relaciones entre la organización y sus grupos de interés, así como la influencia social o solidaria y el efecto que en este ámbito tiene la organización. Procura retratar los diversos flujos entre la organización y su ambiente. El estado de arte de este tipo de balance refleja la situación social y política de cada país y no hay un consenso respecto de su naturaleza y concepción. Así, el balance social de una empresa estadounidense difiere profundamente del de una europea, o el de una empresa suiza es bastante diferente del de una empresa mexicana o alemana.

Clasificación de las cuentas sociales

Bajo el prisma de la sociedad, los modelos de contabilidad social consideran cada elemento importante como una cuenta analítica particular.

Podemos clasificar cuatro categorías de cuentas sociales:⁹

1. *Cuentas sociales reducidas al análisis en términos de costos sociales*: las relacionadas con los principales participantes sociales de la organización como:
 - a) *Personas*: inversiones y/o gasto corriente anual, destinados a mejorar las condiciones de higiene y seguridad, a la formación y capacitación del personal, a mejorar la calidad de vida del personal y de sus familias (como comedor, servicio médico, canonjías, periodos vacacionales, asociación gremial, entre otros).
 - b) *Clientes o usuarios*: inversiones (como investigación, control de calidad, mejoras en el producto o servicio) que buscan atender mejor o proteger al consumidor.
 - c) *Comunidad*: egresos destinados al ambiente, a combatir la contaminación, a mejoras urbanas, a obras de interés colectivo, etcétera.
2. *Cuentas sociales en las que las acciones con fines sociales*: son evaluadas simultáneamente en términos de costos monetarios y en términos de efectos no monetarios. Se refiere a una mejora al punto anterior, en cuyo caso el producto social es conocido, pero no es evaluado con una expresión monetaria precisa.

⁸ GUIA da boa cidadania corporativa, São Paulo, abril de 2003, pp. 30-31.

⁹ *Ibidem*, pp. 319-322.

Además de un beneficio económico definido se incluye un beneficio social no expresable en unidades monetarias, sino en mejores condiciones de trabajo, aumento de la educación o cultura, menor contaminación, entre otros.

3. *Cuentas sociales en las que los costos y los productos sociales son expresados monetariamente:* para determinar un resultado social líquido (beneficio o pérdida social) por tipo de participante y por suma algebraica para obtener un resultado global. El ejemplo característico es el modelo del balance social en el cual todas las obras son expresadas en dinero y donde se respetan los principios de la "partida doble", al tener una cuenta para cada uno de los participantes: los empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc. En la cuenta de cada participante se calcula un resultado social líquido (beneficio o pérdida sociales). La suma algebraica de esos resultados sociales permite evaluar la contribución social de la organización (que puede ser positiva o negativa) al conjunto de la sociedad, por ejercicio contable.
4. *Cuentas sociales que muestran cómo evoluciona la parte de la riqueza creada por la organización con el transcurso del tiempo y cómo es distribuida entre los diversos participantes sociales.* Este modelo parte de la idea de la justicia social, revestida de una concepción política de la sociedad y evidencia el hecho de que la economía liberal es apta para proporcionar bienestar material a todos los socios o participantes sociales, con lo que se muestra cómo los incrementos de productividad son repartidos entre los distintos participantes sociales, principalmente en las empresas paraestatales o de economía mixta. En su forma más elemental, este tipo de contabilidad presenta anualmente un cuadro de la repartición o de la sobreposición del valor agregado entre los distintos participantes sociales, en consideración de dos periodos sucesivos de tiempo para demostrar:¹⁰
 - a) Si la productividad global de la organización mejoró de un periodo a otro y en qué proporción.
 - b) Si hubo algún aumento adicional de productividad y cómo ese beneficio fue proporcionado y distribuido entre cada uno de los participantes sociales.En un extremo, están los que proporcionan los recursos (entradas):
 - a) Proveedores (materias primas, tecnología y servicios).

- b) Asalariados (personal).
- c) Accionistas (capital, bienes y equipos).

En el otro extremo, están los clientes que son quienes obtienen los bienes producidos. El Estado se beneficia por medio de los impuestos. Si hubiera aumento de productividad, la cuestión es saber quién fue beneficiado y en qué proporción.

Las cuentas de la sobreposición buscan evidenciar la noción de equidad social, fundamentada en criterios de orden económico. Las cuentas de la sobreposición no indican la repartición inicial de la riqueza creada por los diferentes contribuyentes (participantes), pero pueden mostrar cómo esa repartición se modifica con el tiempo, lo cual constituye un valioso instrumento social para el manejo y dirección del curso de la empresa, un medio de negociación con los sindicatos, así como un medio de orientación política del gobierno.¹¹



Nota interesante: El balance social de Odebrecht¹²

El balance social dirigido a los accionistas y a la sociedad en la cual opera la organización Odebrecht revela cómo ha cumplido su principal responsabilidad: la prestación de buenos servicios y la provisión de productos de calidad a los clientes, al cumplir con la legislación sin generar desperdicios y con respeto al medio ambiente. También revela cómo se crean las condiciones para seguir haciendo lo mismo en el futuro (economía sustentable), al promover la generación de nuevas oportunidades de trabajo, el desarrollo personal de sus integrantes, el progreso tecnológico y el desarrollo de las comunidades. Su balance social está estructurado así:

Áreas de negocios

1. Ingeniería y construcción
 - a) Prestación de servicios integrados de ingeniería (plan, provisión y construcción).
 - b) Empresa líder: Constructora Norberto Odebrecht S.A. (CON).
 - c) Integrantes: 34 490 empleados.
2. Química y petroquímica
 - a) Producción de resinas poliolefínicas y sus especialidades y producción integrada de

¹¹ MARQUÈS Edmond, *Le bilan social, l'homme, l'entreprise, la cité*, París, Dalloz, 1981.

¹² "Balanço Social da Odebrecht", *Exame*, 3 de enero de 2002, núm. 629.

¹⁰ MARQUÈS, Edmond, *La comptabilité des ressources humaines*, París, Editions Hommes et Techniques, 1980.

PVC (Policloruro de vinilo) con cloro-sosa y EDC (Dicloroetano).

b) Empresa líder: Odebrecht Química, S.A.

c) Integrantes: 7 326 empleados.

3. Infraestructura y servicios públicos

a) Prestación de servicios públicos mediante concesión.

b) Empresa líder: Odebrecht Servicios de Infraestructura, S.A. de C.L. (OSI).

c) Integrantes: 2 160 empleados.

4. Empresas de celulosa

a) Participación en actividades empresariales relacionadas con la celulosa, que comprenden sembrar bosques de eucaliptos y una fábrica en el sur de Bahía.

b) Empresa líder: Veracel Celulosa, S.A. (50% Odebrecht – 50% Stora).

c) Integrantes: 285 empleados.

Principales indicadores económico financieros (en millones de reales)

Riqueza económica generada	5 579	
Remuneración a terceros (proveedores de bienes y servicios)	4 030	
Remuneración del trabajo (integrantes de Odebrecht)		930
Remuneración al gobierno (impuestos, gravámenes y contribuciones)	548	
Remuneración de capital	71	
Ingreso bruto	5 579	
Por áreas de negocios		
Ingeniería y construcción	3 209	
Química y petroquímica		2 370
Por distribución geográfica		
Brasil	3 702	
Otros países	1 877	
Patrimonio líquido		4 171
Ingreso líquido	74	
EBITDA	580	
Total de activos	7 871	

Calidad, productividad e innovaciones

La práctica de Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) asegura la calidad total, requisito básico para el desarrollo competitivo de los integrantes. Los desafíos para servir mejor a los

clientes estimulan la conquista y la difusión de soluciones tecnológicas innovadoras y eficaces, lo que genera beneficios técnicos y ambientales.

Principales indicadores de eficiencia ecológica

Ingeniería y construcción

- Conservación de la flora y fauna, durante la construcción de la planta hidroeléctrica de Ita, considerado como un ejemplo por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
- Colecta y reciclaje de basura en las obras de línea férrea La Loma – Santa Marta, en Colombia, mediante la educación ambiental de la comunidad.

Química y petroquímica

- Implantación del nuevo sistema de incineración de gases y líquidos en la unidad de cloro-sosa en Alagoas, para eliminar las emisiones de organoclorados.
- Implantación de la recolección selectiva de residuos industriales en las unidades productoras de polietileno y polipropileno.

Premios

- Premio concedido por Army Corps of Engineers de Estados Unidos por haber presentado el mayor grado de seguridad en el trabajo entre las empresas contratadas durante la construcción de las barracas de Seven Oaks, en California.
- Premio Sindicato das Indústrias da Construção (Sinduscon) en reconocimiento al Programa de prevención de accidentes en las obras de ampliación del Aeropuerto Internacional de Río de Janeiro.
- Primer lugar como Ser Humano de 1997, concedido por la ABRH/RS, por las acciones dirigidas al desarrollo de las personas en el contexto organizacional.
- Primer lugar de Ecología, concedido por la ADVB, por el modelo de una postura y acción empresarial comprometidas con el futuro.

Compromiso con la educación y cultura

Internamente, el desarrollo de las personas lo propicia la existencia de un ambiente educativo que busca transformar la tarea cotidiana de servir a los clientes en una que signifique oportunidades para aprender. Externamente, los programas sociales de la Fundación Odebrecht y el patrocinio de organizaciones culturales intensifican el compromiso con la educación.

Educación: Formación de empresarios-participantes

Número de empresarios-participantes responsables por unidades de negocios:

	En Brasil	Otros países	Total
1987	12	92	104
1992	43	88	131
1997	78	131	209

Programas de educandos y aprendices

Participantes: 307

Aprobados: 142

Asociaciones con centros de formación e investigación

Se establecieron asociaciones con tres centros de formación e investigación en Brasil, Colombia, Ecuador, Estados Unidos, Perú y Portugal.

Preparación para posgrado

26 998 integrantes participan en los planes de educación privada en Brasil (Odeprev – Odebrech Previdência) y de instituciones diversas en Estados Unidos, Portugal e Inglaterra.

Salud y seguridad en el trabajo

Los foros y las campañas realizadas sobre educación para la salud involucraron a 179 mil participantes, entre integrantes de Odebrecht, sus familiares y personas de la comunidad, 227 personas trabajan en programas de salud y seguridad.

Promoción de la educación básica

1 418 integrantes participan en los programas de apoyo de educación básica en Brasil

Fundación Odebrecht

Creada en 1965 para promover la educación de jóvenes para la vida. Las acciones realizadas beneficiaron a 47 183 adolescentes y 2 252 educadores de varios Estados de Brasil en el transcurso del año.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Una de las formas de garantizar y fomentar la contribución de la administración de recursos humanos a las prácticas de responsabilidad social es al comprobar su desempeño y sus resultados.

La *auditoría de recursos humanos* se entiende como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento ac-

tual, seguida de sugerencias para mejorarlas.¹³ El propósito principal de esta auditoría es mostrar cómo funciona el programa, con la identificación de prácticas y condiciones que son perjudiciales para la organización, aquellas cuyo costo no compensa o aquellas prácticas o condiciones que deben ser incrementadas. La auditoría es un sistema de revisión y control que informa a la administración con respecto a la eficiencia y la eficacia del programa de desarrollo, sobre todo cuando dicho programa está descentralizado. Ante la tendencia moderna de convertir a cada gerente en un administrador de los recursos humanos, la auditoría adquiere una enorme importancia.

Estándares de evaluación y control de los recursos humanos

El sistema de administración de recursos humanos requiere de estándares que sirvan para efectuar una evaluación continua y para aplicar un control sistemático en su funcionamiento. La norma o estándar es un criterio o modelo establecido previamente que permite la comparación con los resultados u objetivos alcanzados. La comparación con el estándar permite evaluar los resultados obtenidos para efectuar ajustes y correcciones al sistema, los cuales permitirán que éste funcione mejor.

Los estándares permiten la evaluación y el control en razón de la comparación con:

1. *Resultados*: la comparación del estándar y la variable se hace cuando se ha terminado la operación. La medición se realiza en términos de algo que ha quedado listo y terminado, al final de la línea, pero tiene el inconveniente de que muestra los aciertos y las fallas de una operación que ha terminado, una especie de obituario que testimonia algo que ha acontecido.
2. *Desempeño*: la comparación entre el estándar y la variable se hace al mismo tiempo que la operación; es decir, cuando la comparación es simultánea a la realización de la operación. La medición y el proceso de operación ocurren al mismo tiempo. Si bien se hace de forma simultánea y, por lo tanto, es actual, se mide una operación en proceso que aún no ha terminado.

La comparación busca comprobar el grado de concordancia entre una variable y su estándar. La administración de recursos humanos se ocupa de planear, organizar y controlar actividades relacionadas con la vida del personal en la organización. Parte de la realización de esas actividades (cuando están centralizadas) es realizada por

¹³ YODER Dale *et al.*, "Employment relations audit", en *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958, p. 730.

el departamento encargado de administrar los recursos humanos, mientras que otra parte es realizada por los diversos departamentos de línea que también son usuarios del sistema. Así, la realización y el control de muchas de las actividades de *recursos humanos*, planeadas y organizadas previamente, tienen algunas dificultades y distorsiones que deben ser diagnosticadas y corregidas para evitar problemas. La rapidez con la que se haga depende de una revisión permanente y de una auditoría capaz de proporcionar la debida retroalimentación para que los aspectos positivos puedan ser mejorados, mientras que los negativos puedan ser corregidos y adaptados. La función de la auditoría no es tan sólo indicar las fallas y los problemas, sino también señalar sugerencias y soluciones. En este sentido, el papel de la auditoría de recursos humanos es fundamentalmente educativa. Más aún, cuando está bien aplicada, la auditoría permite que los administradores desarrollen su sensibilidad para diagnosticar problemas. El papel de la auditoría se vincula al control de las actividades relacionadas con los *recursos humanos*.



Nota interesante: Las prácticas de recursos humanos

En muchas organizaciones, las estrategias y prácticas de recursos humanos sólo se verifican y revisan

esporádicamente cuando surge algún problema o situación inusitada. Sólo en estos momentos se analizan críticamente las estrategias y las prácticas. Este método no es recomendable, porque se empieza a tener conciencia de un problema cuando lo determina, de forma aleatoria, una persona cualquiera de la organización y en un momento indeterminado. Si se tratara de un problema de cantidad, calidad, tiempo o costo, las consecuencias perdurarán hasta el momento en que se detectó por azar. En la actualidad existe una sensible tendencia a sustituir estas revisiones esporádicas y aleatorias por revisiones sistemáticas, periódicas y planeadas, adecuadas para las circunstancias particulares de la organización, a efecto de que permitan un control y una retroalimentación realmente preventivos y educativos.

Fuente de información para la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La figura 17.1 contiene una lista de algunos puntos que componen una auditoría de recursos humanos.¹⁴

Funciones básicas	Registros y estadísticas
1. Análisis y descripción de puestos	A. Especificaciones de puestos B. Cuestionarios de personal y tablas de requisitos C. Costos del análisis de puestos
2. Reclutamiento	A. Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación B. Número de candidatos por: <ul style="list-style-type: none"> – fuentes – anuncios – recomendaciones de empleados – medios, etcétera C. Costos de reclutamiento <ul style="list-style-type: none"> – por fuentes – por medios
3. Selección	A. Bases para la selección (características personales): <ul style="list-style-type: none"> – resultados de los exámenes – listas de comprobación de entrevistas – estudios, capacitación – experiencia – referencias y recomendaciones – estado civil, etcétera B. Registros de desarrollo de personal C. Inventario de personal

14 MEE, John F., *op. cit.*, pp. 1081-1084.

	<p>D. Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - de entrevistas - de exámenes e interpretación.
4. Capacitación	<p>A. Número de empleados preparados por la capacitación</p> <p>B. Grados y resultados de la capacitación</p> <p>C. Tiempo necesario de capacitación</p> <p>D. Costos de capacitación por tipo de capacitación</p>
5. Nivel de empleados	<p>A. Registros de productividad</p> <p>B. Costos del programa de registros</p>
6. Ascensos y transferencias	<p>A. Registros de ascensos y transferencias</p> <p>B. Registros de tiempo en servicio activo</p> <p>C. Costo de la sistematización</p>
7. Mantenimiento de la moral y la disciplina	<p>A. Registros de evaluación general:</p> <ul style="list-style-type: none"> - datos sobre el nivel de la moral - medidas disciplinarias, por tipo - disturbios - registros de asesoría - uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados - sugerencias - registros de asuntos diversos <p>B. Costos por tipo de actividad</p>
8. Salud y seguridad	<p>A. Registros de salud</p> <ul style="list-style-type: none"> - número de visitas al servicio médico - enfermedades por tipo - días perdidos por enfermedad - localización de los defectos físicos <p>B. Registros de accidentes</p> <ul style="list-style-type: none"> - frecuencia - intensidad - tipos de accidentes <p>C. Costos</p>
9. Control de personal	<p>A. Registros de empleados</p> <ul style="list-style-type: none"> - total de empleados - total de horas trabajadas <p>B. Registros de rotación de personal</p> <p>C. Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etcétera.</p>
10. Administración de sueldos y salarios	<p>A. Datos de la remuneración</p> <ul style="list-style-type: none"> - nivel salarial - incentivos salariales - premios, etcétera <p>B. Valor de las prestaciones sociales</p> <p>C. Costo de vida</p> <p>D. Costo unitario de trabajo</p> <p>E. Costos de valuación de puestos y planes de incentivos</p>
11. Contratos colectivos	<p>A. Lista de sindicalizados</p> <p>B. Contratos en revisión, sometidos a arbitraje</p> <p>C. Suspensión laboral</p> <p>D. Cláusulas contractuales</p> <p>E. Costos de los contratos colectivos de trabajo</p>
12. Registros de investigaciones	<p>A. Los antes detallados</p>

Figura 17.1 Principales puntos de una auditoría de recursos humanos.

Amplitud y profundidad de la acción de la auditoría de recursos humanos

La auditoría de recursos humanos tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones de la ARH y presenta una segmentación semejante a las divisiones seccionales de los departamentos encargados de ella.¹⁵ Las decisiones relativas a la cobertura y la profundidad de la auditoría son las que orientarán su procedimiento.¹⁶ Las auditorías comienzan por una evaluación de las relaciones organizacionales que afectan la administración del potencial humano, incluyendo el personal de *línea* y de *staff*, las decisiones de los miembros del *staff* de recursos humanos y el apoyo económico necesario para los diversos programas. A partir de ahí, se aplica una variedad de normas y medidas: se examinan los registros y los informes de personal, que se analizan, comparan y por último se prepara un informe final que incluye recomendaciones de cambios y modificaciones.

La auditoría penetra más profundamente cuando evalúa programas, políticas y filosofías. A partir de la política que exista en la organización, la auditoría de recursos humanos se puede dirigir a uno o todos los niveles de productividad siguientes:¹⁷

1. *Resultados*, incluso los logros concretos y la resolución de problemas por parte de la administración vigente.
2. *Programas*, incluso prácticas y procedimientos de recursos humanos.
3. *Políticas*, tanto las explícitas y formalizadas por la empresa como las implícitas y no formalizadas.
4. *Filosofía* de administración, sus prioridades, valores, metas y objetivos.
5. *Teoría*, relaciones y exposiciones que explican y relacionan filosofías, políticas y prácticas de personal.



Nota interesante: El efecto educativo de la auditoría de recursos humanos

Cuanto mayor y más descentralizada sea la organización, tanto mayor será la necesidad de una auditoría que la cubra de forma sistemática. Muchas

veces, la auditoría sirve como un refuerzo de la capacitación de los ejecutivos que actúan en el terreno de los recursos humanos. Al dejar de lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede tener un fuerte efecto educativo, porque permite relacionar la calidad de la ARH con diversos indicadores de eficiencia de la organización. La auditoría puede señalar los indicadores de la calidad del liderazgo, de la motivación en el trabajo, de la eficiencia de la supervisión y del desarrollo de los empleados y los administradores tomados individualmente.

En suma, la auditoría permite comprobar:

1. Hasta qué punto la política de recursos humanos está basada en una teoría aceptable.
2. Hasta qué punto la práctica y los procedimientos son adecuados para la política y la teoría adoptadas.¹⁸

En el fondo, se trata de evaluar y medir los resultados de la ARH en sus actividades de mayor o menor prioridad, tales como:

- Indicadores de eficiencia y eficacia en cuanto a la formación de *staff*, capacitación y desarrollo, remuneración, prestaciones sociales, relaciones sindicales, entre otros.
- Clarificación de objetivos y expectativas en cuanto a la administración de los recursos humanos, en términos de cantidad, calidad, tiempo y costos.
- Asignación de recursos y resultados obtenidos.
- Contribución de la ARH a los objetivos y resultados de la organización.
- Clima organizacional, implicación e incentivos para la participación del personal.

La medición de los resultados de la ARH ofrece condiciones que permitirán evaluar si en verdad realiza un buen trabajo para la organización.

15 YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

16 YODER, Dale *et al.*, "Employment relations audit", en *Handbook of Personnel Management and Labor Relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

17 YODER, *op. cit.*, p. 730.

18 Véase AARONSON, Albert H., "Evaluation of personnel operations", *Personnel Administration*, mayo/junio de 1958, vol. 21, núm. 3, pp. 28-34; LIKERT, Rensis, "Measuring organizational performance", *Harvard Business Review*, marzo/abril de 1958, vol. 36, núm. 2, pp. 41-50.

Terceros ganan *STATUS* en Petrobras¹⁹

Todos los días, cerca de 130 000 personas entran en alguna unidad de Petrobras o en alguna de las subsidiarias BR Distribuidora y Transpetro. Administrar a este personal es una tarea delicada, pues cerca de dos mil empresas prestadoras de servicios contratan a 96 000 de estos trabajadores. Estos empleados, a diferencia de los demás, no fueron admitidos por medio de concursos públicos y tienen contratos de trabajo por tiempo determinado. Esta diferencia generaba dos problemas: un desequilibrio en la calidad de la mano de obra y un ambiente propicio para la rivalidad. A efecto de minimizar estas cuestiones, Petrobras, BR y Transpetro decidieron reanalizar su política de recursos humanos. Ahora muchos derechos exclusivos de las personas que han concursado también son válidos para las demás.

El cambio refleja la decisión de utilizar datos del balance social para guiar la administración. Como el documento de Petrobras apuntó que la relación con los profesionales era un punto que se debía mejorar, se creó el Foro de subcontratación. Con la presencia de representantes de sindicatos, de empresas prestadoras de servicios, del Ministerio del Trabajo y de especialistas, el foro se reúne por lo menos una vez al mes. Una de las sugerencias que salieron de ahí fue la creación de estándares de seguridad para las operaciones, para el ambiente y para asegurar la salud en las empresas contratadas. Por ejemplo, todos los trabajadores, tanto los de escritorios como los de alta mar, recibieron capacitación sobre prevención de accidentes en el trabajo. Esto significó entrenar a 70 000 personas de acuerdo con los nuevos estándares.

La principal queja de los trabajadores subcontratados era que no podían participar en los cursos de formación y capacitación. Ahora todos tienen acceso a ellos. El siguiente paso será incluir a los subcontratados en la investigación del clima.

Los más de 44 000 empleados también obtuvieron ganancias con la nueva política de recursos humanos. En la última negociación anual de reajuste salarial se les concedió un aumento único a todos. Antes, el punto muerto se resolvía con bonos que agradaban a los trabajadores en activo, pero discriminaban a los inactivos.

El agente de la auditoría de recursos humanos

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y estrategias de recursos humanos en las organizaciones. Algunas empresas contratan a un consultor externo que conoce las experiencias de otras empresas y que puede realizar una auditoría global o se puede dedicar, en alguna parte del tiempo, a algunos aspectos de las prácticas y estrategias de recursos humanos. Otras empresas utilizan su propio personal y forman equipos internos de auditoría, teniendo como coordinador al director de recursos humanos. Otras más forman equipos de auditoría y contratan a un consultor externo para orientarlos.

Yoder²⁰ hace hincapié en el papel que desempeña la auditoría de recursos humanos. Piensa que los cambios influyen en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de recursos humanos. Los cambios más importantes que alteran el escenario de la auditoría de recursos humanos son:

1. Cambios en las filosofías y en las teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación del empleado y que éste se identifique con las influencias significativas y positivas para el desarrollo y el éxito de las organizaciones.
2. Cambio del papel del Gobierno y su creciente intervención para vigilar la administración del potencial humano y para proteger los intereses de los empleados, con el aumento de la seguridad económica y el impulso del pleno empleo.
3. Expansión de los sindicatos y determinación bilateral de la política de empleo mediante las relaciones con los empleados.
4. Incrementos salariales con los costos crecientes de la mano de obra y oportunidades para obtener una ventaja competitiva con la administración de personas.
5. Cambio en las habilidades requeridas debido a una creciente proporción de trabajadores técnicos y profesionales, los cuales presentan proble-

¹⁹ GRANGEIA, Mario, "Terceiros ganham status", *Exame*, 10 de diciembre de 2003, núm. 807, p. 143.

²⁰ YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jou, 1969, p. 731.

mas más difíciles para su administración y una actitud más crítica ante ésta.

6. Incremento de egresos para las divisiones de *staff* de recursos humanos.
7. Competencia internacional más agresiva como resultado de la globalización económica.

La auditoría de recursos humanos tiene un notable efecto educativo en la organización y permite reforzar y dar continuidad a las decisiones y las acciones que llevan al papel estratégico y sinérgico de la administración de recursos humanos.

CASO

El banco ABN Amro Real. Valores para valer²¹

En la convención anual de ABN Amro Real (el octavo banco privado de Brasil), la informalidad en la manera de vestir seguramente asombró a quienes acudían al Banco Real hace más de cinco años, cuando era conocido por su conservadurismo, antes de pasar a manos de los holandeses del ABN. Incluso más inusitado fue que los 300 ejecutivos del banco se pusieron a discutir uno de los principales temas de la reunión. Nada sobre ejecución de garantías en casos de incumplimiento ni cambios en el control de riesgos. Los problemas debatidos son de índole ética: ¿se deben otorgar préstamos a fabricantes de asbesto? ¿Cómo ayudar a los pequeños empresarios de comunidades de bajos ingresos?

La convención forma parte de un enorme esfuerzo por hacer que la misión y los valores del NA vayan más allá del papel y los carteles de los muros y se conviertan en prácticas del día a día, incorporados a la estrategia del negocio. El desafío es enorme. En nuestros debates sobre la responsabilidad social corporativa, hoy no existe otro tema que sea más apremiante y complejo que éste, sobre todo porque sus resultados materiales aún son una incógnita y el escepticismo en el ambiente corporativo sigue siendo muy grande. Por lo tanto, ¿cómo se justifican estas preocupaciones precisamente en un gran banco privado?

Los 23 000 trabajadores de la subsidiaria brasileña de ABN están involucrados en un proyecto que se bautizó con el nombre de Banco de valor y que tiene por objeto garantizar que todo lo que haga la compañía (desde verificar el origen de la madera de los muebles de las sucursales hasta crear un nuevo fondo de inversión) sea congruente con sus valores, basados en la integridad y el respeto por todos aquellos que se relacionan directa o indirectamente con el banco: los

accionistas, los trabajadores, los clientes, los proveedores y la comunidad. Detrás de esta posición hay mucho más que una estrategia. Hay una creencia: no es posible tener éxito en una sociedad que no es exitosa. Por eso, el presidente del banco dice: "Una de las principales responsabilidades de mi puesto es encauzar a las personas hacia una causa noble." El ABN no tenía una fórmula mágica. Desde que comenzó tenía claro que, además de un bello discurso, era preciso aplicar una nueva forma de hacer negocios. Así, empezó a revisar todo; por ejemplo, los criterios para los análisis de crédito a clientes corporativos y las relaciones con los proveedores. ¿Pero cómo transmitir la nueva cultura a los trabajadores y, sobre todo, cómo tener la certeza de que ésta sería implantada? La primera medida fue enviar cintas de video que mostraban a un narrador hablando de la nueva misión. Semanas después, una ronda por las sucursales reveló que, a pesar de asistir a la proyección de la cinta, los trabajadores no sabían explicar bien a bien cuál era la nueva misión ni cómo cumplirla. El mensaje sólo llegó verdaderamente a cada uno de los trabajadores cuando se les estimuló para que discutieran cómo se ligaba todo a los dilemas del día a día. ¿Un gerente cómo debía reaccionar si percibía que en su equipo existía discriminación hacia las minorías? ¿Qué decir en el caso de una invitación a un viaje con todos los gastos pagados por parte de un cliente?

Hoy, ya hay señales evidentes de que las personas se están enganando. Con frecuencia, la cúpula del banco recibe sugerencias de trabajadores que quieren cambiar algo que consideran incorrecto. Algunas son adoptadas. Antes, el extracto de la cuenta corriente enviado a los clientes incluía en el límite del saldo un sobregiro. Un trabajador pensó que esa no era una

21 MANO, Cristiane, "Valores para valer", *Exame*, 4 de febrero de 2004, núm. 810, pp. 64-67.

buena práctica, porque podía inducir al cliente a gastar más de lo debido, por lo que sugirió que el saldo y el límite fuesen indicados por separado. El estado se reformuló y esto motivó una de las campañas publicitarias del banco.

El recorrido de la indiferencia al compromiso de los trabajadores aún no ha terminado, pero la forma en que la subsidiaria brasileña desarrolla el proceso es un modelo para la matriz. En Amsterdam, Holanda, donde está la sede mundial del banco, las sucursales han empezado a considerar el riesgo socio-ambiental de los clientes a la hora de conceder un crédito, criterio que se adoptó en Brasil desde 2002. Un cambio como éste no se hace sin un líder dedicado, con el cual se identifiquen los trabajadores. El presidente de la organización no pierde la oportunidad de pregonar la filosofía de los negocios sustentables: ABN tiene que ser rentable. Dice que el juego es duro, pero con el balón y no en la portería. Para realizar el proyecto del Banco de valor, el presidente abrió espacio para el diálogo. La misión y los valores de la nueva compañía no fueron definidos con base en una norma burocrática, sino que fueron producto de conversaciones, de muchas conversaciones. El presidente y los directores las sostenían todos los jueves, a la hora de la comida. Mientras comían sus sandwiches, hacían una especie de terapia grupal, en la cual se fomentaba que cada uno de ellos dijera lo que estaba pensando. No había un método definido para estructurar el diálogo. La intención era que las ideas surgiesen espontáneamente. Lo fundamental era que fuese tarea de todos y no de un único departamento.

De la intención a la acción

Muchos líderes se esfuerzan para elaborar una lista de valores, pero pocos consiguen hacer que ellos realmente formen parte del negocio. Patrick Leoncioni,

consultor estadounidense, señala tres aspectos decisivos para pasar de la intención a la acción:

1. *No todo es color de rosa*: los valores no necesariamente son agradables, como si fuesen sacados de un cuento de hadas.
2. *Olvídese del consenso*: el trabajo de elaborar y redactar los valores está en manos de un departamento, en general el de recursos humanos. Una de las primeras medidas adoptadas es efectuar un sondeo de opinión entre los trabajadores para llegar a una lista de valores. Después, el presidente y los principales ejecutivos tomarán decisiones al respecto. La función de los líderes es la que determinará la cultura de la compañía.
3. *Práctica constante*: es necesario recordar permanentemente a los trabajadores que los valores orientan las acciones diarias de la compañía.

Una vez definidas las estrategias generales (como inclusión de minorías en la plantilla de trabajadores, eficiencia ecológica, microcréditos, nuevos criterios para la aprobación de financiamientos) se optó por crear un departamento para transformarlas en acciones concretas. Si bien se reconoció la necesidad de que alguien se dedicase enteramente a esta tarea, no se pretendía que se convirtiese en responsabilidad de un único departamento. Así, se encontró la salida de crear una dirección que se extinguiría en unos cuantos años, cuando todos los trabajadores hubiesen incorporado los conceptos a su trabajo cotidiano. Se escogió a un ciudadano de San Pablo para que asumiera el mando de la dirección biodegradable, quien dejó su carrera en el área de recursos humanos en la sede de ABN en Holanda. Su función se extinguirá dentro de cuatro años.

RESUMEN

En un mundo donde las organizaciones son muy visibles, destaca la responsabilidad social como elemento fundamental para el éxito de éstas. Las empresas desarrollan cada vez más actividades sociales dirigidas a la comunidad. El balance social demuestra los aspectos éticos y la responsabilidad social de la organización.

La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de su funcionamiento, tanto para corre-

gir las desviaciones como para su mejora continua. Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de aquello que se pretende controlar.

Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos recurren a los sistemas o procesos de la ARH (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos). La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que

se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados.

El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.

CONCEPTOS CLAVE

Agente de auditoría

Auditoría de recursos humanos

Desempeño

Ética

Estándares de calidad

Estándares de cantidad

Estándares de costos

Estándares de tiempo

Responsabilidad social

Resultados

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué es una auditoría de recursos humanos?
2. Defina los estándares de cantidad y de calidad.
3. Defina los estándares de tiempo y de costo.
4. ¿En qué consiste la comparación con los resultados y con el desempeño?
5. ¿Qué se entiende por función educativa de la auditoría de recursos humanos?
6. Presente algunos ejemplos de los elementos que componen una auditoría de recursos humanos.
7. Explique a qué niveles de profundidad se podría hacer la auditoría de recursos humanos.
8. ¿Quién puede ser el agente de la auditoría de recursos humanos?
9. ¿Cuáles son los principales cambios que modifican el escenario de la auditoría de recursos humanos?
10. ¿Qué quiere decir contabilidad de recursos humanos?
11. Explique el balance social de la empresa.

12. Exponga las categorías de participantes sociales.

13. ¿Cómo se pueden clasificar las cuentas sociales?

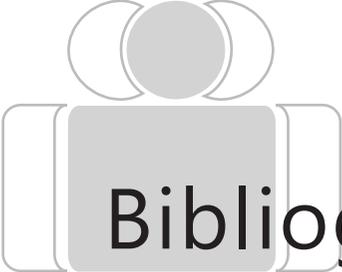
14. Defina la responsabilidad social de la organización.

EJERCICIO

“¿Estaré realmente haciendo un buen trabajo para mi empresa?”, era la pregunta que Alberto Oliveira se hizo a sí mismo en diversas ocasiones. Como gerente de recursos humanos de la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa), Alberto acostumbraba cuestionar con frecuencia todo lo que hacía. Era su método de trabajo. Al final de cuentas, administrar recursos humanos no es tarea fácil, simple ni concreta. Es como si se estuviese haciendo algo a oscuras, sin ver los resultados o las consecuencias. Para aliviar esa incertidumbre y obtener retroalimentación, Alberto comenzó a imaginar una manera de comprobar lo que estaba haciendo en términos de ARH: una especie de auditoría de recursos humanos.

Alberto se acordaba que en algún lugar había leído que existen dos tipos de auditoría: la de resultados (hecha con base en datos) y la de procedimientos (hecha con base en métodos y procedimientos de trabajo). Sin embargo, los planes de Alberto eran más ambiciosos: quería obtener retroalimentación sobre el comportamiento (ausentismo, rotación, evaluación del desempeño, moral y actitud, clima organizacional, etc.) de los empleados de Mesarisa, también quería retroalimentación sobre cómo era la utilización de las técnicas de recursos humanos (métodos de reclutamiento, técnicas de selección, técnicas de entrevista de selección, de evaluación del desempeño y de asesoría, procedimientos para los reajustes salariales, las encuestas salariales, la evaluación del desempeño y la capacitación), también quería retroalimentación sobre el resultado de las políticas de recursos humanos (políticas de reclutamiento, de selección, de salarios, de prestaciones, etc.). Con estos tres tipos de retroalimentación, Alberto pretende evaluar cómo se conducen las personas en la empresa, así como la eficiencia y la eficacia de la administración de los recursos humanos.

No obstante, el problema para Alberto está en cómo detallar y estructurar el sistema de auditoría de recursos humanos para presentarlo a la Dirección, a los compañeros de otros departamentos y a sus subordinados que se encargarán de ayudarlo en esta tarea.



Bibliografía

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

AMERICAN SOCIETY OF TRAINING AND DEVELOPMENT –ASTD, "Training and development handbook", en Robert L Graig (ed.), Nueva York, McGraw-Hill, 1976.

ANASTASI, Anne, *Testes psicológicos*, São Paulo, EPU, 1977.

ARGYRIS, Chris, *A integração indivíduo-organização*, São Paulo, Atlas, 1975.

_____, *Interpersonal competence and organizational effectiveness*, Homewood, Dorsey, Richard D. Irwin, 1962.

_____, *Management and organizational development: the path from XA to YB*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.

_____ y Donald A. SCHÖN, *Organizational learning*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1978.

ASHKENAS, Ron, Dave ULRICH, Todd JICK y Steve KERR, *The boundaryless organization: breaking the chains of organizational structure*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002.

ASPLEY, John C., Eugene WHITMORE (ed.), *The handbook of industrial relations*, Chicago, Dartnell, 1949.

ASSIS, Marisa de, et al., *Mercado de trabalho em São Paulo*, São Paulo, Nacional, 1976.

AHTOS, Anthony G. y Robert E. COFFEY, *Behavior in Organizations: A Multidimensional View*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1968.

BALCÃO, Yolanda Ferreira, Laerte Leite CORDEIRO (ed.), *O comportamento humano na empresa: uma antologia*, Río de Janeiro, FGV, Instituto de Documentação, 1971.

BAPTISTA, Hilton, *Higiene e segurança do trabalho*, Río de Janeiro, Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, Departamento Nacional, Divisão de Ensino e Treinamento.

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

BASS, Bernard M., *Organizational psychology*, Boston, Allyn & Bacon, 1965.

_____ y James A. VAUGHAN, *Training in industry: the management of learning*, Belmont, Wadsworth, 1966.

BAUER, Ruben, *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*, São Paulo, Atlas, 1999.

BEACH, Dale Stuart, *Personnel: the management at work*, Londres, Macmillan, 1971.

BEATTY, Richard W. y Craig Eric SCHNEIER, *Personnel administration: an experimental skillbuilding approach*, Reading, Addison-Wesley, 1977.

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

BELCHER, DAVID W., *Wage and salary administration*, Nueva York, Prentice Hall, 1963.

BELCHER, David W., *Compensation administration*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.

- BELLOWS, Roger M. y M. Frances ESTEP, *Employment psychology: the interview*, Nueva York, Holt Rinehart and Winston, 1954.
- BENGE, Eugene J., *Job evaluation and merit rating*, Nueva York, National Foremen Institute, 1944.
- _____, S.H.L. BURK, E.N. HAY, *Manual of job evaluation*, Nueva York, Harper & Row, 1941.
- BENNIS, Warren G., *Changing organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.
- _____, *Desenvolvimento organizacional: sua natureza, origens e perspectivas*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker, *Avaliação do desempenho humano na empresa*, São Paulo, Atlas, 1971.
- BERKSHIRE, J.R. y R. W. HIGHLAND, "Forced-choice performance rating: methodological study", *Personnel psychology*, 1953, núm. 6.
- BERLO, David K., *O processo da comunicação: introdução à teoria e prática*, Río de Janeiro, Fundo de Cultura, 1972.
- BERRIEN, F.K., *General and social systems*, New Brunswick, Rutgers University Press, 1968.
- BITTEL, Lester R., *Improving supervisory performance*, Nueva York, McGraw-Hill, 1968.
- BJUR, Wesley y Geraldo R. CARAVANTES, *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*, Porto Alegre, AGE, 1995.
- BLACK, James M., *Positive discipline*, Nueva York, American Management Association, 1970.
- BLAKE, Roland P. (ed.), *Industrial safety*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- BLAKE, Robert R., et al., "Breakthrough in organizational development", en Newton MARGULIES y Anthony P. RAIA.
- BLOOM, Gordon Falk y Helbert R. NORTHRUP, *Economics of labor and industrial relations*, Filadelfia, Toronton & Blakston, 1950.
- BOCGALANDRO, Efraim Rojas, "Recrutamento e seleção", en S. HOYLER (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1970.
- BORUS, Michael E. y William R. TASH, *Measuring the impact of manpower programs: a primer*, Ann Arbor, The University of Michigan-Wayne State University, Institute of Labor and Industrial Relations, 1970.
- BRENNAN, Charles W., *Wage administration: plans, practice and principles*, Homewood, Richard D. Irwin, 1959.
- BRITISH INSTITUTE OF MANAGEMENT, *Job evaluation*, Londres, Management Publications, 1970.
- BRYANT, D.T. y J. de B. POLLARD, "Manpower planning: a review of current practice", en Gordon HEALD (ed.), *Approaches to the Study of Organizational Behavior: Operational Research and the Behavioral Sciences*, Londres, Tavistock, 1970.
- BUGELSKI, Richard B., *The psychology of learning*, Nueva York, Holt and Company, 1956.
- BURTT, Harold E., *Applied psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1957.
- CAMPANHOLE, Adriano, *Consolidação das leis do trabalho e legislação complementar*, São Paulo, Atlas, 1978.
- CAMPBELL, J.P., "Personnel training and development", *Annual Review of Psychology*, 1971, vol. 22.
- _____, y M.D. DUNNETTE, "Effectiveness of T-group experience in managerial training and development", *Psychological Bulletin*, 1968, núm. 70.
- _____, et al., *Managerial behavior, performance, and effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
- CARELLI, Antonio, *Seleção de pessoal: uma abordagem empírica*, Tesis Doctoral, Instituto de Psicología, São Paulo, Universidad de São Paulo, 1972.
- _____, *Seleção, treinamento e integração do empregado na empresa*, MTPS, DNSHT, INPS, Fundacentro, PNVT, META IV, 1973.
- CARNEIRO, Ennor de Almeida, *Avaliação de funções: teoria e prática*, Río de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1970.
- CARROL Jr., Stephen, "Measuring the work of a personnel department", *Personnel*, julio-agosto de 1960, vol. 37, núm. 4.
- CARZO Jr., Rocco y John N. YANOUZAS, *Formal organization: a systems approach*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1971.
- CAUTELA, Alciney L. y Enrico F.G. POLLONI, *Sistemas de informação na administração de empresas*, São Paulo, Atlas, 1976.
- CHAPANIS, Alphonse, *Research techniques in human engineering*, Baltimore, John Hopkins, 1959.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração*, Río de Janeiro, Campus, 2000.
- _____, *Administração: teoria, processo e prática*, São Paulo, Makron/Pearson, 2000.
- _____, *Recursos humanos na empresa*, São Paulo, Atlas, 2003.
- _____, *Gerenciando pessoas: como transformar gerentes em gestores de pessoas*, São Paulo, Makron/Pearson, 2003.

- CHIAVENATO, Idalberto, *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000.
- _____, *Introdução à teoria geral da administração*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2000.
- _____, *Construção de talentos: coaching & mentoring*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2003.
- _____, *Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas*, São Paulo, Atlas, 2000.
- _____, *Administração nos novos tempos*, Rio de Janeiro, Elsevier, Campus, 2002.
- _____, *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*, São Paulo, Thomson, 2004.
- _____, *Como transformar RH: de um centro de despesa em un centro de lucro*, São Paulo, Makron, Pearson, 2000.
- CHURDEN, J. Herbert y Arthur W. SHERMAN Jr., *Personnel management*, Cincinnati, South-Eastern, 1963.
- COZAN, L.W., "Forced-choice: better than other rating methods", *Personnel*, 1959, núm. 39.
- CRAIG, Robert L. (ed.), *Training and development handbook*, Nueva York, McGraw Hill, 1976.
- CRONBACH, L.J., *Essentials of psychological testing*, Nueva York, Harper & Row, 1960.
- CRONBACH, L.J. y G. GLEESER, *Psychological tests and personnel decisions*, Urbana, University of Illinois Press, 1965.
- CUMMINGS, L.L. y Donald P. SCHWAB, *Performance in organizations: determinants and appraisal*, Glenview, Scott, Foresman, 1973.
- CYERT, Richard M. y James C. MARCH, *A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.
- DALTON, Gene W. y Paul R. LAWRENCE (ed.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.
- DAVENPORT, Thomas H. y Laurence PRUSAK, *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*, Rio de Janeiro, Campus, 1999.
- DAVIES, Ivor K., *The management of learning*, Londres, McGraw-Hill, 1971.
- DAVIS, Keith, *Human behavior at work: human relations and organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.
- _____, *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.
- DECI, Edward L., B. von Haller GILMER y Harry W. KARN, *Readings in industrial and organizational psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- DeGREENE, Kenyon B., *Systems psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
- DESSLER, Gary, *Human resource management*, Upper Saddle River, Prentice Hall, 1997.
- DOBB, Maurice Herbert, *Os salários*, São Paulo, Cultrix, 1977.
- DOOHER, Joseph M. y Vivienne MARQUIS (ed.), *The development of executive talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.
- _____, y Elizabeth MARTING (ed.), *Selection of management personnel*, Nueva York, American Management Association, 1957.
- _____, y M. JONES, *Handbook of employee selection*, Nueva York, McGraw-Hill, 1950.
- DOWLING, William F. y Leonard R. SAYLES, *How managers motivate: the imperatives of supervision*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- DUBRIN, Andrew J., *Fundamentals of organizational behavior: an applied perspective*, Nueva York, Pergamon, 1974.
- DUNN, J.D. y Elvis C. STEPHENS, *Management of personnel: manpower management and organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- _____, y Frank M. RACHEL, *Wage and salary administration: a systems approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- DUNNETTE, Marvin D. (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.
- _____, *Personnel selection and placement*, Belmont, Wadsworth, 1966.
- DUTTON, J.M., "Review of R.R. Blake and J.S. Mouton, corporate excellence through grid organization development: a systems approach", *Administrative Science Quarterly*, 1969, vol. 14.
- EDDY, William B., "From training to organization change", en Keith DAVIS, *Organizational behavior: a book of readings*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.
- EDVINSSON, Leif y Michael S. MALONE, *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*, São Paulo, Makron Books, 1998.
- EISS, Albert F., *Evaluation of instructional systems*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1970.
- ELROY, Frank E. (ed.), *Accident prevention manual of industrial operations*, Chicago, National Safety Council, 1969.
- EMERY, F.E., *Systems thinking*, Middlesex, Penguin, 1969.

- FAMULARO, Joseph J. (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- FEAR, Richard A., *The evaluation interview*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.
- _____, "The critical incident technique", *Psychological Bulletin*, 1954, núm. 51.
- FLANAGAN J.C. y R.K. BURNS, "The employee performance record: a new appraisal and development tool", *Harvard Business Review*, vol. 33, núm. 199.
- FLIPPO, Edwin B., *Princípios de administração de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1970, vol. 2.
- FOULKES, Fred, "The expanding role of the personnel function", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1975.
- _____ y Henry M. MORGAN, "Organizing and staffing the personnel function", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1977, vol. 55, núm. 3.
- FORD, R.L., "Appraising performance for individual development", en Milton L. Rock (ed.), *Handbook of wage and salary administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- FORD, R.N., *Motivation through the work itself*, Nueva York, American Management Association, 1969.
- FORDYCE, J.K. y R. WEIL, *Managing with people*, Reading, Addison-Wesley, 1971.
- FRENCH, Wendell L. y Cecil H. BELL Jr., "OD interventions: an overview", en Edgar F. HUSE, James L. BOWDITCH y Dalmar FISHER (eds.), *Readings on behavior in organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.
- _____, *Organization development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.
- _____, *Organization development: behavioral science interventions for organization development*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.
- _____, *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.
- FRYER, Douglas H., Mortimer R. FEINBERG y Sheldon S. ZALKIND, *Developing people in industry*, Nueva York, Harper & Brothers, 1956.
- GARDNER, James E., *Safety training for the supervisor*, Reading, Addison-Wesley, 1969.
- GARDNER, John W., *Self-renewal: the individual and the innovative society*, Nueva York, Harper & Row, 1965.
- GEUS, Arie de, *The living company*, Nueva York, Doubleday, 1997.
- GHISELLI, Edwin, *Theory of psychological measurement*, Nueva York, McGraw-Hill, 1964.
- GHISELLI, Edwin y Clarence W. BROWN, *Personnel and industrial psychology*, Nueva York, McGraw Hill, 1955.
- GILBSON, R.E., *Wage and salaries: a handbook for line managers*, Nueva York, American Management Association, 1966.
- GILMER, B. von Haller y Edward L. DECI, *Industrial and organizational psychology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- GINSBERG, Eli, *The development of human resources*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.
- GOODMAN, Louis S., "The training organization", en Joseph J. FAMULARO (ed.), *Handbook of modern personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- GREENE, Edward B., *Measurement of human behavior*, Nueva York, Odissey, 1941.
- GUILFORD, J.P., *Psychometric methods*, Nueva York, McGraw-Hill, 1954.
- _____, *The nature of human intelligence*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
- _____ y Ralph HOEPFNER, *The analysis of intelligence*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- GUION, Robert, *Personnel testing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
- GUSTAD, J.W., Walther V. BINGHAM y Bruce V. MOORE, *How to interview*, Nueva York, Harper & Row, 1959.
- HAAS, J. Eugene y Thomas E. DRABEK, *Complex organization: a sociological perspective*, Nueva York, Macmillan, 1973.
- HACKMAN, J. Richard y J.L. SUTTLE, *Improving life at work: behavioral science approaches to organizational change*, Santa Monica, Goodyear, 1977.
- HACON, Richard (ed.), *Personal and organizational effectiveness*, Londres, McGraw-Hill, 1972.
- HADDON Jr., William, Edward A. SUCHMAN y David KLEIN (eds.), *Accident research methods and approaches*, Nueva York, Harper & Row, 1964.
- HAMEL, Gary y C.K. PRAHALAD, *Competing for the future*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 1994.
- HAMPTON, David H., *Contemporary management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1977.
- HANDLEY, W., *Industrial safety handbook*, Londres, McGraw-Hill, 1977.
- HARRIS, C.M., *Handbook of noise control*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.

- HARRIS Jr., O. Jeff, *Managing people at work: concepts and cases in interpersonal behavior*, Nueva York, John Wiley, 1976.
- HAY, E.N. y D. PURVES, "A new method of job evaluation: the guide chart profile method", *Personnel*, 1951, núm. 28.
- HAWK, Roger T., *The recruitment function*, Nueva York, American Management Association, 1967.
- HEALD, Gordon (ed.), *Approaches to the study of organizational behavioral sciences*, Londres, Tavistock, 1970.
- HEESTERMAN, A.R.G., *Macroeconomic market regulation*, Londres, Heinemann, 1974.
- HEINRICH, H.W., *Industrial accident prevention*, Nueva York, McGraw-Hill, 1959.
- HELLRIEGEL, Don y John W. SLOCUM Jr., *Management: a contingency approach*, Reading, Addison-Wesley, 1974.
- HERSEY, Paul y Kenneth H. BLANCHARD, *Psicologia para administradores de empresas*, São Paulo, EPU, 1974.
- HERZBERG, Frederick, *Work and the nature of man*, Cleveland, World, 1966.
- _____, Bernard MAUSNER y Barbara B. SNYDERMAN, *The motivation to work*, Nueva York, John Wiley, 1969.
- HICKS, Herbert G y C. Ray GULLETT, *Organizations: theory and behavior*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- _____, *The management of organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- HICKS, John R., *The theory of wages*, Londres, Macmillan, 1932.
- HOYLER, S. (ed.), *Manual de relações industriais*, São Paulo, Pioneira, 1969.
- HUSBAND, T.M., *Work analysis and pay structure*, Londres, McGraw-Hill, 1976.
- HUSE, Edgar F., "Job enrichment: a valuable tool for company and worker", en Edgar F. HUSE, James L. BOWDITCH y Dalmar FISHER (eds.), *Readings on Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.
- _____, y James L. BOWDITCH, *Readings of Behavior in Organizations: a systems approach to managing*, Reading, Addison-Wesley, 1973.
- _____, *Readings of Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1976.
- _____, y Dalmar FISHER (eds.), *Readings of Behavior in Organizations*, Reading, Addison-Wesley, 1975.
- INTERNATIONAL LABOR ORGANIZATION, *Making safety work*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- IPES – Instituto de Planejamento Econômico e Social, *Planejamento de recursos humanos, Projeto do Governo Brasileiro*, Brasília, en cooperación con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 1973.
- IPES – Instituto de Planejamento Econômico e Social, Instituto de Planejamento, Centro Nacional de Recursos Humanos, *Classificação de mão-de-obra do sector primário*, Brasília, 1977.
- JACKSON, Matthew J., *Recruiting, interviewing and selection: a manual for line managers*, Londres, McGraw-Hill, 1972.
- JAKUBAUSKAS, Edward B. y Neil A. PALOMBA, *Manpower economics*, Reading, Addison-Wesley, 1973.
- JENNINGS, E.E., *The mobile manager: a study of the new generation of top executives*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- JEROME III, William T., *Executive control: the catalyst*, Nueva York, John Wiley, 1967.
- JOHNSON, Richard A., Fremont E. KAST y James E. ROSENZWEIG, *The theory and management of systems*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.
- JUCIUS, Michael J., *Administração de pessoal*, São Paulo, Saraiva, 1977.
- JUDSON, Harry H. y James M. BROWN, *Occupational accident prevention*, Nueva York, John Wiley, 1944.
- JUN, Jong S. y William B. STORM (ed.), *Tomorrow's organizations: challenges and strategies*, Glenview, Ill., Scott & Foresman, 1973.
- KANTER, Rosabeth Moss, *E-volve: succeeding in the digital culture of tomorrow*, Boston, Mass., Harvard Business School Press, 2001.
- KAST, Fremont E y James E. ROSENZWEIG, *Organization and management: a systems approach*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1970.
- _____, *Contingency views of organization and management*, Chicago, Science Research Associates, 1973.
- KATZ, Daniel y Robert L. KAHN, *Psicologia social das organizações*, São Paulo, Atlas, 1970.
- KAY, Emmanuel, John R.P. FRENCH Jr. y Herbert H. MEYER, *A study of the performance appraisal interview*, Nueva York, Behavioral Research Science, General Electric, 1962.
- KAY, Harry, Bernard DODD y Max SIME, *Iniciação à instrução programada e às máquinas de ensinar*, São Paulo, Ibrasa, 1970.
- KEARNEY, William J., "Performance appraisal: which way to go?", *MSU Business Topics*, invierno de 1977, vol. 25, núm. 1.

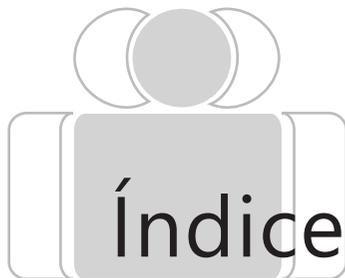
- KEENAN, T., "Selection interview training", *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 1977, núm. 6, vol. 1.
- KINDALLAND, Alva F. y James GATZA, "Positive program for appraisal", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1963.
- KIRKPATRICK, Donald C., *A practical guide for supervisory training and development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.
- KNOLL, Anne P., *Food service management: a human relations approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- KOLB, David A., Irwin M. RUBIN y James M. McINTYRE, *Psicologia organizacional: uma abordagem vivencial*, São Paulo, Atlas, 1978.
- _____ (ed.), *Organizational psychology: a book of readings*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.
- KOONTZ, Harold, *Avaliação de executivos*, Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- KORMAN, Abraham, K., *Industrial and organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1971.
- KOSSEN, Stan, *The human side of organizations*, San Francisco, Canfeld, 1975.
- KOTTER, John P., *As novas regras*, São Paulo, Makron Books, 1997.
- KRECH, David, Richard S. CHUTCHFIELD y Egeron L. BALLACHEY, *Individual in society*, Nueva York, McGraw-Hill, 1962.
- KROGH, George von, Kazuo ICHIJO e Ikujiro NONAKA, *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa como o poder da inovação contínua*, Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- KUH, Edwin y Richard L. SCHMALENSEE, *An introduction to applied macroeconomics*, Amsterdam, North Holland, 1973.
- LANGSNER, Adolph y Herbert G. ZOLLISTCH, *Wage and salary administration*, Cincinnati, South-Western, 1961.
- LANHAM, Elizabeth, *Job Evaluation*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.
- _____, *Administration of wages and salaries*, Nueva York, Harper & Row, 1963.
- LAU, James B., *Behavior in organizations: an experiential approach*, Homewood, Richard D. Irwin, 1975.
- LAWLER, Edward E. III, *Pay and organizational effectiveness*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- _____ y J. L. SUTTLE, *Expectancy theory and job behavior: organizational behavior and human performance*, 1973.
- LAWRENCE, Paul E. y Jay W. LORSCH, *O desenvolvimento de organizações: diagnóstico e ação*, São Paulo, Edgard Blücher, 1972.
- LAWSHE, C.H. y Michael J. BALMA, *Principles of personnel testing*, Nueva York, McGraw-Hill, 1966.
- LEAVITT, Harold J., *Managerial psychology*, Chicago, University of Chicago Press, 1964.
- _____, William R. DILL y Henry B. EYRING, *The organizational world: a systematic view of managers and management*, Nueva York, Harcourt Brace Jovanovich, 1973.
- LEONARD-BARTON, Dorothy, *Wellspring of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Harvard, Harvard Business School Press, 1995.
- LEVINSON, Harry, *Saúde mental na empresa moderna*, São Paulo, Ibrasa, 1970.
- LEWIN, Helena, Jaqueline PITANGUY y Carlos Emanuel ROMANI, *Mão-de-obra no Brasil*, Petrópolis, Vozes, 1977.
- LIKERT, Rensis, *Novos padrões em administração*, São Paulo, Pioneira, 1971.
- _____, *A organização humana*, São Paulo, Atlas, 1975.
- LIPPITT, Gordon L., *Management development and training handbook*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.
- _____, *Organizational renewal*, Nueva York, Apleton-Centry-Crofts, 1969.
- _____, Leslie E. THIS y Robert G. BIDWELL, Jr., *Optimizing human resources: readings in individual and organizational development*, Reading, Addison-Wesley, 1971.
- LITTERER, Joseph A., *An introduction to management*, Nueva York, John Wiley, 1978.
- LIVY, Bryan, *Job evaluation: a critical review*, Londres, George Allen & Unwin, 1975.
- LODI, João Bosco, *Recrutamento de pessoal*, São Paulo, Pioneira, 1967.
- LOPEZ, Félix M., *Personnel interviewing: theory and practice*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.
- LUCENA, Diva Maria da S., *Avaliação do desempenho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- LUCK, Thomas, J., *Personnel audit and appraisal*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.
- LUTHANS, Fred (ed.), *Contemporary readings in organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- _____ (ed.), *Organizational behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 2002.
- LYNCH, James L., *The people power gap*, Maidenhead, McGraw-Hill, 1975.

- LYNTON, Rolf P. y Udai PAREEK, *Training for development*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1967.
- LYTLE, Charles W., *Job evaluation methods*, Nueva York, Ronald Press, 1954.
- MAHER, John R. (ed.), *New perspectives in job enrichment*, Nueva York, Van Nostrand Reinhold, 1971.
- MAIA, Francisco de Assis y José BUSSONS, *Avaliação de cargos e de desempenho: uma nova metodologia*, Río de Janeiro, Libros Técnicos e Científicos, 1974.
- MAIER, Norman F.R., *Psychology in industrial organizations*, Boston, Houghton Mifflin, 1973.
- _____, *The appraisal interview*, Nueva York, John Wiley, 1958.
- MAISEL, Albert O. (ed.), *The health of people who work*, Nueva York, National Health Council, 1960.
- MALFERRARI, José Carlos, "Métodos e fases da avaliação de cargos", *Revista de Administração de Empresas*, Río de Janeiro, julio-sept. de 1970, vol. 10. núm. 2.
- MANDELL, Milton M., *The employment interview*, Nueva York, American Management Association, 1961.
- _____, *The selection process: choosing the right man for the job*, Nueva York, American Management Association, 1965.
- MARCH, James G. y Herbert A. SIMON, *A teoria das organizações*, Río de Janeiro, FGV, 1966.
- MARGULIES, Newton y Anthony P. RAIÁ, *Organizational development: values, process and technology*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- MASI, Domenico de, *A emoção e a regra*, São Paulo, José Olympio, 1999.
- _____, *Desenvolvimento sem trabalho*, São Paulo, Esfera, 1999.
- MASLOW, Abraham H., *Eupsychian management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1965.
- _____, *Motivation and personality*, Nueva York, Harper & Row, 1954.
- McCORMICK, Ernest J., "Job and task analysis", en Marvin D. DUNNETTE (ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Chicago, Rand McNally, 1976.
- McDONOUGH, Adrian M. y Leonard J. GARRETT, *Sistemas administrativos: teoria e prática*, Río de Janeiro, Zahar, 1974.
- McGREGOR, Douglas M., "An uneasy look at performance appraisal", *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1957.
- McGREGOR, Douglas M., *The professional manager*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
- McGUIRE, Joseph W. (ed.), *Contemporary management issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.
- McLEARNEY, William J., *Management Training*, Homewood, Richard D. Irwin, 1964.
- MEE, John F. (ed.), *Personnel handbook*, Nueva York, Ronald, 1958.
- MEGGINSON, Leon C., *Personnel: a behavioral approach to administration*, Homewood, Richard D. Irwin, 1972.
- MEISTER, Jeanne C., *Educação corporativa: a gestão do capital intelectual através das universidades corporativas*, São Paulo, Makron Books, 1999.
- MERWE, Roux van der y Sylvia MILLER, *Measuring absence and labour turnover*, Sudáfrica, McGraw-Hill, 1976.
- MEYER, Herbert H., Emanuel KAY y John P.R. FRENCH Jr., "Split roles in performance appraisal", en Gene W. DALTON y Paul R. LAWRENCE (eds.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.
- MICHELS, William J., *Current trends in industrial psychology*, Pittsburgh, University of Pittsburgh Press, 1949.
- MILES, Raymond E., *Theories of management: implications for organizational behavior and development*, Tokio, McGraw-Hill Kogakusha, 1975.
- MILLER, E.J. y A.K. Rice, *Systems of organization: the control of task and sentient boundaries*, Londres, Tavistock, 1967.
- MILLS, D. Quin y Bruce FRIESES, *Empowerment, financial times handbook of management*, Londres, FT/Pitman, 1995.
- MINER, John B., "Management by appraisal: a capsule review and current references", *Business Horizons*, 1968, núm. 11.
- _____, "Management appraisal: a review of procedures and practices", en Henry L. TOSI, Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (eds.), *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.
- _____, *Personnel and industrial relations: a managerial Approach*, Nueva York, Macmillan, 1969.
- MINISTRY OF LABOR AND NATIONAL SERVICE, *Career guide: opportunities in the profession and in business management*, Londres, Her Majesty Stationery Office, 1950.
- MONDY, R.Wayne, Robert M. NOE y Shane R. PREMEAUX, *Human resource management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall, 2002.

- MONTARETTO, Silvio y Ricardo RICCARDI, *El análisis del trabajo*, Barcelona, Hispano Europea, 1960.
- MOTTA, Fernando C. Prestes, *Teoria geral da administração: uma introdução*, São Paulo, Pioneira, 1975.
- MYERS, M. Scott, *Every employee a manager: more meaningful work through job enrichment*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
- NADLER, I., *Development of human resources*, Houston, Gulf, 1970.
- NATIONAL SAFETY COUNCIL, *Accident prevention manual*, Chicago, National Safety Council, 1955.
- NEGHANDI, Anant R. (ed.), *Modern organizational theory: contextual, environmental, and socio-cultural variables*, Kent, The Kent State University Press, 1973.
- NONAKA, Ikukiro e Hirotake TAKEUCHI, *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geran a dinâmica da inovação*, Río de Janeiro, Campus, 1997.
- NUNN, H.L., *The whole man goes at work*, Nueva York, Harper & Brothers, 1953.
- NUNNALLY, Jim, *Psychometric theory*, Nueva York, McGraw-Hill, 1967.
- ODIORNE, George S., *Personnel administration by objectives*, Homewood, Richard D. Irwin, 1971.
- OLIVEIRA, J. Batista Araújo, *Tecnologia educacional*, Petrópolis, Vozes, 1978.
- OTIS, Jay, L. y Richard H. LEUKART, *Job Evaluation*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1954.
- PARRA, N., *Técnicas audiovisuais de educação*, São Paulo, Edibell, 1969.
- PATTEN Jr., Thomas H. (ed.), *OD: emerging dimension and concepts*, Washington, American Society for Training and Development (ASTD), 1973.
- PATTON, John A., C.L. LITTLEFIELD y Stanley A. SELF, *Job evaluation: text and cases*, Homewood, Richard D. Irwin, 1964.
- PATTON, Thomas, *Pay*, Nueva York, Free Press, 1977.
- PEDLER, Mike, John BURGOYNE y Tom BOYDELL, *The learning company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1991.
- PEDLER, Mike y John BURGOYNE, *The learning company*, Nueva York, McGraw-Hill, 1995.
- PERROW, Charles, *Análise organizacional: um enfoque sociológico*, São Paulo, Atlas, 1972.
- PESKIN, Dean B., *The doomsday job: the behavioral anatomy of turnover*, Nueva York, Amacon, 1973.
- PETERSEN, D., *Techniques of safety management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1971.
- PHILLIPS, Jack J., *HRD trends worldwide: shared solutions to compete in a global economy*, Houston, Texas, Gulf, 1999.
- PIGORS, Paul y Charles A. MYERS, *Personnel administration: a point of view and a method*, Nueva York, McGraw-Hill, 1965.
- _____ y F.T. MALM, *Management of human resources: readings in personnel administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.
- PLANTY, Earl G. y Carlos E. EFFERSON, "Counseling executives after: merit rating or evaluation", en M.J. DOOHER y V. MARQUIS (eds.), *The development of executive talent*, Nueva York, American Management Association, 1953.
- PORTER, Lyman W. y Edward E. LAWLER III, *Managerial attitudes and performance*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1968.
- _____ y J. Richard HACKMAN, *Behavior in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.
- _____ y R.M. STEERS, *Motivation and work behavior*, Nueva York, McGraw-Hill, 1975.
- PRICE, James L., *Organizational effectiveness: an inventory of propositions*, Homewood, Richard D. Irwin, 1968.
- _____ , *The study of turnover*, Ames, Iowa State University Press, 1977.
- PRINCE, Thomas R., *Sistemas de informação: planejamento, gerência e controle*, Río de Janeiro, Edusp; São Paulo, Livros Técnicos e Científicos, 1975.
- RACKMAN, N. y T. MORGAN, *Behavior analysis in training*, Londres, McGraw-Hill, 1976.
- RAMOS, Arlindo Almeida Vieira, *Prática de seleção de aperfeiçoamento de pessoal*, São Paulo, Atlas, 1957.
- RATTNER, Heinrich, "Benefícios e motivação no trabalho", *Revista de administração de empresas*, junio de 1966, vol. 19, núm. 6.
- REES, Albert, *The economics of work and pay*, Nueva York, Harper & Row, 1973.
- RIDWAY, V.F., "Dysfunctional consequences of performance measurements", en Henry L. TOSI, Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (eds.), *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.
- ROBBINS, Stephen P., *Organizational behavior*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1998.
- ROCK, Milton (ed.), *Handbook of wages and salary administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.

- ROFF, H. y T.E. WATSON, *Job analysis*, Londres, Institute of Personnel Management, 1961.
- ROWLAND, Virgil K., *Evaluating and improving managerial performance*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
- SALTONSTALL, Robert, "Valuating personnel administration", *Harvard Business Review*, nov.-dic. de 1952, vol. 30, núm. 6.
- SANTOS, Oswaldo Barros, *Psicologia aplicada à orientação e seleção profissional*, São Paulo, Pioneira, 1973.
- SARASON, Seymour B., Charles CARROLL, Kenneth MATON, et al., *Human services and resources networks*, San Francisco, Jossey-Bass, 1977.
- SCHEEFFER, Ruth, *Introdução aos testes psicológicos*, Rio de Janeiro, FGV, Serviço de Publicações, 1968.
- SCHEIN, Edgar H., *Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
- _____, "Behavioral sciences for management", en Joseph W. McGUIRE (ed.), *Contemporary management issues and viewpoints*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.
- _____, *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- SCHERMERHORN Jr., John R., *Management*, Nueva York, John Wiley, 1996.
- SCHIEFELE, Hans, *Ensino programado: resultados e problemas teóricos e práticos*, São Paulo, Melhoramentos, Edusp, 1968.
- SCHULTZ, Duane, *Psychology and industry today*, Nueva York, Macmillan, 1973.
- SCHUSTER, Freed E., "History and theory of performance appraisal", en Milton L. ROCK (ed.), *Handbook of wage and salary administration*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972.
- SCOTT, Walter Dill, Robert C. CLOTHIER y William R. SPRIEGEL, *Personnel management*, Nueva York, McGraw-Hill, 1961.
- SCOTT, William G. y Terence R. MITCHELL, *Organizational theory: a structural and behavioral analysis*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.
- SEDWICH, Robert C., *Interaction: interpersonal relationships in organizations*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1974.
- SELLER, John A., *Systems analysis in organizational behavior*, Homewood, Richard D. Irwin, 1967.
- SENGE, Peter, *The fifth discipline: the art and practice of learning organization*, Nueva York, Currency Doubleday, 1990.
- SENGE, Peter, Art KLEINER, Charlotte ROBERTS, et al., *The dance of change: the challenges of sustaining momentum in learning organizations*, Nueva York, Currency Doubleday, 1999.
- SERSON, José, *Curso básico de administração do pessoal*, São Paulo, LTr, 1971.
- SHIRLEY, Robert, "Um modelo para análise organizacional", *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, nov.-dic. de 1976, vol. 16, núm. 6.
- SHULL, F., A. DELVECQ y L.L. CUMMINGS, *Organizational decision making*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970
- SIKULA, Andrew F., *Personnel administration and human resource management*, Nueva York, John Wiley & Sons, 1976.
- SIMONDS, Rollin H. y John V. GRIMALDI, *Safety management*, Homewood, Richard D. Irwin, 1963.
- SINGER, Edwin J. y John RAMSDEN, *Desenvolva o potencial humano de sua empresa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1974.
- _____, *The practical approach to skills analysis*, Londres, McGraw-Hill, 1969.
- SMITH, Henry C., *Sensitivity training: a modern approach*, Nueva York, McGraw-Hill, 1973.
- SMITH, Wendel I. y Nicholas L. ROHRMAN, *Human learning*, Nueva York, McGraw-Hill, 1970.
- SNELBECKER, Glenn E., *Learning theory: instructional theory and psychoeducational design*, Nueva York, McGraw-Hill, 1974.
- SOUNIS, Emilio, *Manual de higiene e medicina do trabalho*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1975.
- STOLZ, R.K., "Can appraisal interviews be made effective?", *Personnel*, 1961, vol. 2, núm. 38.
- STRAUSS, George y Leonard R. SAYLES, *Personnel: the human problems of management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1967.
- SUTERMEISTER, Robert A., *People and productivity*, Nueva York, McGraw-Hill, 1976.
- SVEIBY, Karl Erik, *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*, Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- SWEET, Donald H., *Modern employment function*, Reading, Addison-Wesley, 1973.
- SZEKELY, Bela, *Los tests: manual de técnicas de exploración psicológica*, Buenos Aires, Kapelusz, 1966.
- TANNENBAUM, Arnold S., *Control in organizations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1968.

- TANNENBAUM, Arnold S., *Psicologia social da organização do trabalho*, São Paulo, Atlas, 1977.
- TAYLOR, Bernard y Gordon L. LIPPITT, *Management development and training handbook*, Londres, McGraw-Hill, 1975.
- TAYLOR, George W. y Frank C. PIERSON (ed.), *New concepts in wage determination*, Nueva York, McGraw-Hill, 1957.
- THE AMA HANDBOOK OF WAGE AND SALARY ADMINISTRATION, Nueva York, American Management Association, 1950.
- THOMPSON, D.W., "Performance reviews: management tools of management excuse", *Personnel Journal*, 1969, núm. 48.
- THOMPSON, James D., *Dinâmica organizacional: fundamentos sociológicos da teoria administrativa*, São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1976.
- THOMPSON, Paul H. y Gene W. DALTON, "Performance appraisal: managers beware", en Gene W. DALTON y Paul R. LAWRENCE (ed.), *Motivation and control in organizations*, Homewood, Richard D. Irwin, Dorsey, 1973.
- THORNDYKE, Robert L., *Personnel selection*, Nueva York, John Wiley, 1949.
- TIFFIN, Joseph, Ernest J. McCORMICK, *Psicología industrial*, São Paulo, Edusp, 1975.
- TOSI, Henry L., Robert J. HOUSE y Marvin D. DUNNETTE (ed.), *Managerial motivation and compensation*, East Lansing, Graduate School of Business Administration, Division of Research, 1972.
- _____, *Managerial motivation and compensation: a selection of readings*, East Lansing, Michigan State University, 1972.
- TOSI, Henry L. y W. Clay HAMNER (eds.), *Organizational behavior and management: a contingency approach*, Chicago, St. Clair, 1977.
- TRACEY, William R., *Evaluating training and development systems*, Nueva York, American Management Association, 1968.
- VARNEY, Glenn H., *An organizational development approach to management development*, Reading, Addison-Wesley, 1976.
- VITELES, M.S., *Industrial psychology*, Londres, Jonathan Cape, 1955.
- VOICH, D. y D.A. WREN, *Principles of management: resources and systems*, Nueva York, Ronald, 1968.
- VROOM, Victor H., *Work and motivation*, Nueva York, John Wiley, 1964.
- YODER, Dale, *Administração de pessoal e relações industriais*, São Paulo, Mestre Jour, 1969.
- YODER, Dale, H.G. HENEMAN Jr., John TURNBULL, et al., *Handbook of personnel management and labor relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1958.
- WADSWORTH, Guy W., "Performance appraisal", en Thomas L. WHISLER y Shirley F. HARPER, Nueva York, Rinehart, Holt & Winston.
- WAITE, William W., *Personnel administration*, Nueva York, Ronald Press, 1952.
- WALTON, Richard E., *Pacificação interpessoal: confrontação e consultoria de uma terceira parte*, São Paulo, Edgar Blücher, 1972.
- WÉRY, René, "Manpower forecasting and the labour market", *International Labour Review*, mayo-junio de 1978, vol. 117, núm. 3.
- WHISLER, Thomas L. y Shirley F. HARPER (eds.), *Performance appraisal: research and practice*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.
- _____, *Performance appraisal*, Nueva York, Holt, Rinehart and Winston, 1962.
- WHITEHILL Jr., Arthur M., *Personnel relations*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.
- WIELAND, George F. y Robert A. ULLRICH, *Organizations: behavior, design and change*, Homewood, Richard D. Irwin, 1976.
- WILLINGS, David, *The human element in management*, Nueva York, Gordon and Breach Science, 1969.
- WYNN, R.F. y K. HOLDEN, *An introduction to applied econometric analysis*, Londres, MacMillan, 1974.
- WONNACOTT, Ronald, J. y Thomas H. WONNACOTT, *Econometria*, Río de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1977.



A

Absentismo, 144,145
Acción correctiva, 444
Accidentes, 338
Actitudes, investigación de, 358
Actividades
 deportivas, 322
 recreativas, 322
Activos intangibles, 98
Acto inseguro, 343
Actuación de roles, 188
Adelgazamiento (*rightsizing*), 358
Administración
 compartida, 375
 del conocimiento, 408, 409, 434, 461
 mercados, 96
 por excepción, 442
 producción, 96
 recursos humanos, 118
 riesgos, 349
 sueldos y salarios, 281, 286-287
Agente de cambio, 421
Ampliación del puesto, 220
Análisis de puestos, 225, 227
 estructura del, 228
 fases del, 229
 métodos de análisis, 231
Análisis transaccional, 424
Analista de puestos, 230
Aprendices, 402
Aprendizaje, 280
Aptitud(es), 185
ARH (Administración de Recursos Humanos), 111
Auditores, 476

Auditoría(s)
 de recursos humanos, 474-477
 sistemas de, 474
Autoevaluación, 265
 del desempeño, 265
Autoadministración de la carrera, 267, 406, 408
Autonomía, 212
Autoridad, 66
Ayuda
 financiera, 321
 médico hospitalaria, 321
 odontológica, 321
 para educación, 321

B

Balance social, 467
Balanced scorecard, 36
Banco de datos, 450
Banco de horas, 459
Banco de recursos humanos, 450-451
Bandas salariales, 301
Barreras en la comunicación, 63-64

C

Calidad de vida en el trabajo (CVT), 332, 349
Cambio(s), 8
Campo, dinámico, 45
 psicológico, 45
Canal, 60
Candidatos (*trainers*), 162
Capacidades, 99, 186
Capacitación
 ciclo de, 388, 389

- como estrategia de intervención, 397
- contenido de, 389
- diagnóstico de, 397
- ejecución de, 402
- en el puesto, 395
- en el centro de trabajo, 400
- evaluación de los resultados, 404
- fuera del centro de trabajo, 400
- implementación, 402
- métodos de, 400
- necesidades de, 390, 395
- objetivos de, 387
- planeación de, 397
- por inducción, 400
- proceso de, 390, 391
- programa de, 397
- rendimiento sobre la inversión, 405
- sistema de, 390, 393
 - tecnología educativa, 398
- Capital humano, 36, 37
- Capital intelectual, 36
- Carrera, 267
- Causas de los accidentes, 342-343
- Ciclo(s)
 - eventos, 15
 - motivación, 49
- Cierre temporal o huelga patronal (*lockout*), 373
- CIPA (Comisión Interna de Prevención de Accidentes), 336
- Ciudadanía, 470
- Clase(s)
 - puestos, 302
 - salarios, 302
- Clasificación
 - de puestos, 302
 - por puestos de carrera, 303
 - por categoría, 303
 - por grupo de ocupaciones, 303
 - por puntos, 303
- Clima de la organización, 58, 86
- Club o agrupación, 321
- Coefficiente
 - de frecuencia, 339-340
 - de gravedad, 339-340
- Cognición humana, 45
- Coherencia
 - externa de los salarios, 286
 - interna de los salarios, 286
- Colocación en otra empresa (*outplacement*), 358
- Comisión(es)
 - evaluación de puestos, 235
 - evaluación del desempeño, 245
 - fábrica, 375
- Comparación
 - de puesto a puesto (*de a pares*), 289
 - de factores (*factor comparison*), 292, 296
- Competencias, 98, 101, 265
- Competencias básicas, 70, 71, 100, 407
- Complemento
 - ayuda por enfermedad, 321
 - para vivienda, 284
- Comportamiento, 48
 - humano, 11
 - organizacional, 11
- Composición del salario, 286
- Comunicación(es), 59, 61
- Cociente emocional, 188
- Condición(es)
 - ambientales del trabajo, 230, 334
 - de inseguridad, 343
 - de representatividad laboral, 370
 - físicas y ambientales, 334
 - insegura, 343
 - legales del trabajo, 372
 - que predisponen al conflicto, 361
- Conflicto(s), 360
 - administración de los, 364
 - comportamiento según las, 362
 - condiciones desencadenantes, 362
 - condiciones que predisponen al, 361
 - consecuencias negativas, 362
 - episodios de las, 361
 - laborales, 365
 - colectivas, 365
 - métodos de solución, 364-365
 - nociones de, 360
 - proceso de, 361
 - reivindicaciones en, laborales, 365
 - resolución, ganar/ganar, 364
 - ganar/perder, 364
 - perder/perder, 364
 - resultados, constructivos, 363
 - destructivos, 363
- Congruencia, 277
- Conocimiento, 408, 433, 462
 - administración del, 408, 434, 461
- Consultoría de procedimientos, 424
- Contabilidad
 - de los recursos humanos, 469
 - social, 469
- Contexto, 27
 - de la organización, 144
 - tipos de, 35, 37
- Contrato(s)
 - formal, 80
 - psicológico(s), 80
- Contrato laboral colectivo, 366
- Control(es)
 - acción correctiva, 444
 - criterios de, 445
 - medios de, 446
 - organizacionales, 446
 - proceso de, 445
- Convención colectiva de trabajo, 366
- Costo(s)
 - admisión *per cápita*, 142
 - despido, 144
 - integración, 142, 144
 - operaciones de reclutamiento, 164
 - primarios de la rotación de personal, 142
 - reclutamiento y selección, 142, 144

- registro y documentación, 142, 144
- rotación de personal, 141, 144
- secundarios de la rotación de personal, 143
- terciarios de la rotación de personal, 143

- Cuentas sociales, 471-472
 - clasificación de las, 471

- Cuestionario(s)
 - análisis del puesto, 228
 - encuesta salarial, 303
 - entrevista, 180-182
 - observación directa, 231

- Cultura de la organización, 83, 418

- Curriculum vitae*, 183

- Curva salarial, 297

D

- Dato, 59, 450

- Delegación de autoridad (*empowerment*), 21, 70, 221

- Democracia industrial, 374

- Desarrollo

- de conceptos, 385
- de equipos, 421, 424
- de habilidades, 386
- de la organización, 380
- o modificación de actitud, 386
- profesional, 385

- Descripción y análisis de cargos, 225

- Desempeño, 241

- monitoreo del, 444

- Despido(s)

- de personal, 358

- Destino, 60

- Diagnóstico(s)

- de capacitación, 386
- de la organización, 420

- Diferenciación, 16

- Diferencias individuales, 45, 48

- Dimensionamiento de los factores de las especificaciones, 234

- Derecho de huelga, 372

- Disciplina, 359, 460

- Discrepancia, 200

- de expectativas, 199, 200
- en el desempeño, 200
- en la función, 200
- retroalimentación de la, 200

- Diseño de puestos, 202

- DO

- características del, 421
- intervención del, para equipos y grupos, 427
- modelo de, 427
- modelos tipo rejilla, 427
- objetivos del, 430
- técnicas de, 422

- Dramatización (*role-playing*), 188

E

- Educación, 385

- corporativa, 405
- profesional, 385

- Educación a distancia, 405

- Efecto(s)

- de estereotipos, 253
- de halo, 253

- Eficacia, 23, 24, 78

- administrativa, 25
- organización, 24, 25

- Eficiencia, 23, 24, 25, 78

- Empleo, 131

- requisición de, 155

- Enfoque

- clásico y de las contingencias, 109-110
- sociotécnico, 16

- Evaluación del desempeño, 241, 249

- Enriquecimiento

- de puestos, 215
- vertical y horizontal de, 215

- Entrada(s) (*input(s)*), 211, 13

- Entrenador (*coach*), 402

- Entrenamiento o *coaching*, 402

- Entrevista(s)

- como técnica de selección, 177
- de evaluación del desempeño, 268
- de selección, 177
 - etapas de la, 180
- de separación o salida, 140
- dirigida, 179
- estandarizada, 179
- preparación, 179

- Entrevistador, 179

- Entropía, 15

- negativa, 15

- Equifinalidad, 16

- Equilibrio de la organización, 83

- cuasiestacionario, 16

- Equipos, 220, 421

- Era de la información, 8, 9

- Era industrial, 8

- Escuela de las Relaciones Humanas, 242

- Especificaciones del (los) puesto(s), 226

- Esquemas de higiene y seguridad, 332

- Estadísticas de accidentes, 338

- Estado estable, 15

- Estilo de administración de recursos humanos, 102

- Estrategia, 84

- Estructura

- de puestos y salarios, 85
- de organización, 85

- Ética, 466

- Extintores, tipos de, 346

F

- Factor(es)

- especificaciones del puesto, 230
- evaluación, cómo escoger los, 256
- evaluación del desempeño, 260
- producción, 43

- Factores de valuación, 293

- Fases del análisis de puestos
- de operación, 236

- de planeación, 235
- de preparación, 235
- Feedback*, véase Retroalimentación
- Fondos de pensión, 321
- Formación profesional, 385
- Fronteras, 16
- Frustración, 50
- Fuego, 347
- Fuente(s)
 - información, 59, 60
 - reclutamiento, 156
- Función de la ARH, 125
- Función(es)
 - de personal administrativo (*staff*), 116
 - técnica, 116
- Funciones
 - comportamiento, 198
 - concepto, 199
 - desempeño de, 199, 200
 - sistema de, 198

G

- G o inteligencia general, 185
- Gráfica de reemplazo, 152
- Gratificaciones, 320
- Grupos
 - de capacitación, 423
 - procesos de, 421
 - T, 422-423
- Grupos de interés (*stakeholders*), 20

H

- Habilidades requeridas, 407
- Halo, efecto de, 253
- Higiene laboral, 332
 - objetivos de la, 333
 - plan de, 334
 - y seguridad laboral, 332
- Higiénicos o de insatisfacción, factores, 53
- Hombre
 - administrativo, 66
 - complejo, 66, 68
 - digital, 69
- Homeostasis, 16
 - dinámica, 15
- Homo economicus*, 66
 - social, 66
- Huelga, 370
 - patronal (*lockout*), 373
- Huelguismo, 371

I

- Identificación con la tarea, 212
- Iluminación, 334
- Importación, 15
 - conversión a la exportación, 15
 - transformación a la exportación, 15
- Incapacidad
 - parcial y permanente, 339

- temporal, 339
- total y permanente, 339
- Incendios
 - categoría de, 345
 - clasificación de, 344
 - métodos de extinción de, 346
- Incentivo(s) y contribuciones, 82, 278
- Incidentes críticos, 175
- Indicadores
 - a posteriori*, 390
 - a priori*, 390
 - de necesidad de capacitación, 390
 - del desempeño, 263
 - del éxito organizacional, 23
- Índice(s)
 - accidentes, 338-339
 - ausentismo, 145
 - rotación de personal, 137
- Información, 59, 449
- Innovación, 84
- Insatisfactores, 322
- Integración
 - de recursos humanos, 129
- Instrumentalidad, 56
- Instructor y aprendiz, 402
- Interacción(es)
 - entre organización y ambiente, 419
- Intercambio(s), 80, 278
- Investigación
 - de campo, 257
 - de prestaciones sociales, 326
 - externa, 154
 - salarial, 304

J

- Jerarquización (*job ranking*), método de, 289
- Jornada
 - flexible, 458
 - laboral, 457
 - semanal de trabajo, 458
- Jubilación, separación por, 358

L

- Laboratorio(s)
 - de capacitación, 423
 - de sensibilidad, 423
 - seminarios de, 427
- Liderazgo, 84, 406
- Lista negra, 374

M

- M o memoria de asociación, 187
- Macroentorno, 27
- Medición, 373
- Medicina laboral, 333
- Medios de acción patronal, 373, 374
- Mercado
 - recursos humanos, 133-135
 - trabajo, 130-131

Método(s)

- análisis de puestos, 230
- cuadrados mínimos, 300
- comparación de factores, 292
- comparación de pares, 260
- cuestionario, 231
- descripción y análisis de puestos, 230
- elección forzosa, 255, 256, 257
- entrevista, 268
- escalas por grados predeterminados, 292, 2938
- evaluación del desempeño, 241, 249
 - mediante escala gráfica, 249, 253, 254
 - mediante investigación de campo, 257, 259
 - mediante los incidentes críticos, 259-260
- extinción de incendio, 344
- frases descriptivas, 261
- investigación de campo, 257, 259
- jerarquización u ordenamiento (*job ranking*), 289
- mixtos, 266
- observación directa, 231
- valuación, de factores, 295
 - de puestos, 288
 - por puntos, 295

Misión, 20

Modelo(s)

- basado en segmentos de puestos, 151
- clásico, 205, 208
- clasificación, 172
- clasificación de personal, 172
- colocación, 171, 172
- DO de tipo rejilla, 427
- expectativas de la motivación, 56
- humanista, 209
- motivación contingente, 56
- recursos humanos, 209
- representación de los trabajadores, 375
- representación sindical, 375
- selección, 172
- sistema abierto, 13, 47
- sociotécnico, 16

Moral, 58

Motivación(es)

- humana, 47
- en el trabajo, 47
- para producir, 56

Motivacionales, 53-54

Motivacionales o de satisfacción, 54

Motivo(s), 43

Movimiento de personal, 357

- de salida, 358
- lateral, 357-358
- vertical, 368

Multifuncionalidad, 264

N

N o numérico, 187

Necesidad(es)

- aprecio, 51
- autorrealización, 51
- de realización personal, 50

de seguridad, 50

- fisiológicas, 50
- humanas, 322
- sociales, 51
- Negantropía, 16
- Negociación
 - colectiva, 366
 - proceso de la, 367
- Negocio, 19, 21
- Nivel(es)
 - institucional, 25
 - intermedio, 26
 - operacional, 26
 - organizacionales, 25
- Nivel gerencial, 429
- Niveles jerárquicos, 41
- Norma de reciprocidad, 81

O

Objetivo(s)

- de análisis y la descripción de cargos, 228
- de DO, 421
- de la ARH, 122
- evaluación y el desempeño, 247
- higiene laboral, 333
- individuales, 77, 420
- organización, 22, 77, 420
- Obligación, 198
- Observación directa, 231
- Omisión, 64
- Organización(es)
 - como sistemas abiertos, 11, 13, 26
 - y cerrados, 26
 - concepto de, 12, 32, 417
 - de aprendizaje, 431, 433
 - mecánicas, 32
 - orgánicas, 32
 - renovación, 420
 - tradicional, 433

P

P o rapidez de percepción, 187

Participantes, 18

Percepción(es), 62

Peligro, 338

Periodos de descanso, 351

Persona(s), 42, 168

Planeación

- del análisis de puestos, 234, 235
- de la capacitación, 392
- de los recursos humanos, 150
- del reclutamiento, 150

Plan(es)

- ayuda, 321
- beneficios, 323
- beneficios sociales, 323
- complementarios, 321, 322
- incentivos, 313
- prestaciones y servicios, 326

ww.

Fre

eLib

ros.

me

- recreación, 321
 - seguros, 337
 - tradicionales, 323
 - Política(s)
 - auditoría de recursos humanos, 122
 - aplicación de los recursos humanos, 121-122
 - autocrática, 368
 - control de los recursos humanos, 121-122
 - desarrollo de recursos humanos, 122
 - dimisión, 358
 - integración y selección, 121
 - organización de recursos humanos, 121
 - paternalista, 368
 - reciprocidad, 369
 - recursos humanos, 120
 - relaciones laborales, 369
 - retención de recursos humanos, 121
 - salarial, 306
 - Premio Baldrige a la calidad, 271
 - Premio(s), 276
 - Prestaciones, 320, 324
 - costos de las, 324
 - económicas, 320
 - extraeconómicas, 321
 - espontáneas, 320
 - flexibles, 323
 - por ley, 320
 - Prevención
 - accidentes, 338
 - incendios, 344
 - riesgos para la salud, 338
 - robos, 343
 - Previsión privada, 323
 - Principio(s)
 - excepción, 442
 - responsabilidad mutua, 326
 - refuerzo positivo, 277
 - Problemas
 - personal, 396
 - producción, 396
 - Procesamiento
 - automático de datos, 452
 - de datos, 451
 - manual de datos, 452
 - semiautomático de datos, 452
 - Proceso(s)
 - control, 445
 - decisión, 108
 - reciprocidad, 79
 - reclutamiento, 155
 - selección, 189
 - selectivo, 169
 - Programa(s)
 - evaluación del desempeño, 244
 - integración, 198
 - prestaciones sociales, 325
 - seguridad y de salud, 338
 - Pruebas
 - de conocimientos o de habilidades, 182
 - específicas, 184
 - mixtas, 184
 - objetivas, elaboración de, 184
 - objetivas (*tests*), 184
 - tradicionales de disertación, 184
 - Pruebas (*tests*)
 - de personalidad, 185
 - psicológicas, 185
 - Puesto clave, 295, 296, 297
 - Puesto(s)
 - análisis de, 289, 293
 - analista de, 228
 - clasificación de, 287, 290, 292, 302
 - comisión de evaluación, 302
 - concepto de, 204-205
 - contenido del, 203
 - de jerarquización, 289, 291
 - de referencia, 290
 - descripción y análisis de, 225-226
 - diseño del, 204
 - especificaciones de los, 292
 - métodos de análisis, 230
 - métodos de valuación, 288
 - modelo de diseño de, 205
 - muestra de, 303
 - valuación de, 287, 288
 - Psicodrama, 188
- ## R
- R o de razonamiento, 187
 - Radiaciones ionizantes, 333
 - Racionalidad, 24
 - Reajustes, 306
 - Reciprocidad, 79, 81
 - Recreación, 321
 - Reclutamiento, 148
 - en línea (*on line*), 162
 - externo, 156, 160
 - desventajas del, 163
 - ventajas del, 163
 - interno, 158
 - desventajas del, 159
 - ventajas del, 159
 - mixto, 164
 - proceso de, 155
 - Recursos
 - administrativos, 95
 - audiovisuales, 401
 - financieros, 94
 - físicos o materiales, 94
 - humanos, 94
 - materiales, 94
 - mercadológicos, 94
 - organizacionales, 93
 - Rejilla gerencial, 427
 - Relaciones interpersonales, 108
 - Relaciones con las personas, 356
 - de intercambio, 80
 - de trabajo, 357
 - laborales, 367
 - Remuneración, 275, 278

- reparto de utilidades, 315
 - indirecta, 283
 - monetaria total, 284
 - nuevos planteamientos, 309
 - pago por desempeño, 309
 - por competencias, 312
 - por habilidades, 311
 - por tiempo no laborado, 321
 - variable, 309
- Renovación de la organización, 420
- Representación
 - de los trabajadores, 374
 - de los trabajadores, modelos de, 374
 - directa o antisindical, 374
 - sindical, 374
- Requisición
 - empleo, 155
 - personal, 156
- Requisitos del cargo, 228
 - físicos, 228, 296
 - mentales, 228, 296
- Responsabilidad, mutua, 326
 - social, 320, 466
- Responsabilidades de línea, 116
- Retroacción, 12, 213
- Retroalimentación, 12, 14, 213, 389; *véase también* Retroacción
 - negativa, Negentropía
- Rotación de puestos, 402
- Rotación de personal, 135
- Ruido(s), 333, 334
 - métodos para control, 335

S

- S o relaciones especiales, 187
- Salida (*output*), 16
- Salario(s)
 - composición del, 286
 - equilibrio interno y externo, 286
 - investigación de los, 304
 - línea de tendencia de los, 300
 - nominal, 283, 284
 - normativo, 283
 - política de los, 306
 - real, 283, 284
 - variables múltiples del carácter de los, 283
- Sanciones, 276
- Satisfacción en el trabajo, 349
- Satisfactores, 322
- Seguridad
 - de empleo, 336
 - e higiene laboral, 336
 - plan de, 336
- Selección
 - cociente de la, 191
 - como proceso de comparación, 170
 - como proceso de decisión, 171
 - con un único acto para decidir, 186
 - criterio de, 174
 - de factores de las especificaciones, 235
 - de personal, 168, 174

- evaluación del resultado de, 190
- modelos de, 174
- proceso de, 189
- secuencial de dos actos de decisión, 189
- secuencial de tres actos de decisión, 189
- técnicas de, 176
- Seminarios
 - de DO, 427
- Servicio(s)
 - médicos adecuados, 333
 - y beneficios sociales, 321
 - social, 323
- Simulación y juegos, 401
- Sindicalismo, 370
- Sindicato(s), 370
- Sistema(s)
 - abierto(s), 11-12, 13
 - administración de recursos humanos, 93
 - administrativos, 109, 116
 - autoritario coercitivo, 106
 - autoritario y benevolente, 107
 - comparación de pares, 260, 289
 - consultivo, 107
 - de cognición, 45
 - de comunicación(es), 60, 106, 107, 108
 - de la ARH, 116
 - evaluación del desempeño, 259
 - iluminación, 334
 - informes de recursos humanos, 450
 - participativo, 107
 - recompensas y de sanciones, 107
 - de premios y sanciones, 106, 107, 276
 - de reclutamiento, 156
 - cerrado(s), 26
 - gerencial, 17
 - integrado de informes, 450
 - participativo, 107
 - social(es), 10, 18
 - sociotécnico, 16, 17, 18
 - técnico, 17
- Sobrecarga, 65
- Socialización organizacional, 196
- Socios, 19
- Solución final del conflicto, 364
- Subsistema(s)
 - de auditoría de recursos humanos, 441
 - de la ARH, 120
 - desarrollo de recursos humanos, 379
 - integración de recursos humanos, 119
 - organización de los recursos humanos, 195
 - retención de los recursos humanos, 275

T

- Talentos, 84
- Tarea, 197
- Técnica(s)
 - capacitación en cuanto al tiempo, 399
 - capacitación orientada al contenido, 399
 - capacitación orientada al proceso, 399
 - incidentes críticos, 259

- intervención en DO, 422
- reclutamiento, 156
- selección, 176
- simulación, 188
- mixtas de capacitación, 399
- Tecnología
 - de capacitación, 401
 - educativa, 398
 - para la enseñanza, 401
- Teleconferencia, 401
- Temperatura, 335
- Teoría(s)
 - comunicación, 61
 - de campo, 45
 - de dos factores, 53
 - disonancia cognoscitiva, 46
 - expectativas, 56
 - Maslow, 50
 - refuerzo positivo, 277
 - Vroom, 54
 - X, 103

- Y, 103
- Z, 106
- Transferencia(s)
 - de personal, 357
- Transmisor, 60

U

- Universidad corporativa, 407
- Universidad virtual, 407

V

- V o comprensión verbal, 185
- Valuación de los puestos, 286, 297, 307
- Variabilidad, 44
 - humana, 44
- Variedad, 212, 213
- Visión, 21

W

- W o facilidad de palabra, 186