

MODELO RESUMEN DE MATERIAL PARA MODULO 2 RELACIONES INDUSTRIALES

PARTE 1

Autor: Oscar Blacke – Libro : LA CAPACITACION

Que debemos entender por gestion de capacitacion

Seguramente resultara necesario, para una comprension mas profunda, describir como entendemos el problemas que debe atacar el servicio de capacitacion de una organizacion para responder a lo que se requiere o bien, dicho de otra manera, con que vision del problema observo el problema de la gestion de capacitacion (LA CAPACITACION – Oscar Blacke).

La organizacion le requieren al servicio de capacitacion que este les asegure:

- Que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organizacion
- Que lo que se enseñe sea aprendido
- Que lo aprendido sea trasladado a la tarea
- Que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo

Para poder llevar adelante esta tarea debemos saber cuales son las necesidades que requiere una organizacion; al principio las necesidades eran bastantes claras sobretodo para la formacion o entrenamiento de la mano de obra, pero tan pronto se superaron estos niveles de necesidad muy evidente, el problema comenzo a complicarse cada dia mas y muchas veces las actividades de capacitacion estuvieron decididas por los resultados de los juegos de poder, por las modas o por los caprichos de los poderosos de turno.

Hoy no nos conformamos con detectar las necesidades sino tambien analizarlas. Sintetizando, podemos decir que una necesidad debe poder expresarse indicando al menos:

- Que situacion justifica que se haga una accion de capacitacion
- Que es lo que se quiere lograr
- Que cosas, que hoy no podrian hacer, haran las personas con lo que aprenderan, indicando el valor de ello
- Que cosas deberan ser aprendidas para que las personas realicen las acciones que modificaran la situacion en el sentido deseado.

Sin embargo no termina alli el problema de asegurar que se enseñe lo que se necesita. Tenemos que asegurar que lo que se enseñe sea adecuado a la necesidad y, naturalmente, nunca podremos seleccionar adecuadamente los contenidos si no hemos definido adecuadamente la necesidad. Esto, que parece tan obvio, sigue siendo uno de los grandes problemas de la capacitacion.

En resumen, La capacitacion es concebida como una funcion organizacional de características intermedias (servicio) que deba desplegar las acciones necesarias para que la organizacion disponga en sus miembros de los conocimientos, habilidades y actitudes que sus tareas o proyectos requieren. Para ello deba resolver cuatro dificultades en secuencia que, partiendo de la necesidad de asegurar que se enseñe lo que necesita, deba tambien asegurar que lo enseñado se aprenda, deba crear condiciones para que lo aprendido sea trasladado a la tarea y finalmente deba contribuir a que lo transferido a la tarea se sostenga en el tiempo.

PARTE 2

Alfonso Siliceo – Libro: Capacitación y Desarrollo de Personal

θ La Capacitación y la empresa (Un Reto)

No solo porque la capacitación en la empresa es un tema de actualidad, sino por su ya mencionada trascendencia, queremos plantear un fuerte reto en relación con las actividades que se realizan en los Países a nivel de empresa.

El reto a que nos referimos es simple y lo planteamos con las siguientes interrogantes:

- a) ¿Acaso nos interesa auténticamente, comprometidamente el fenómeno de la educación y la capacitación del personal?
- b) ¿Estamos conscientes de que, para contar con un personal efectivo, actualizado, motivado y desarrollado, necesitamos educarlo?
- c) ¿Es nuestro objetivo principal la perfección y superación del hombre como tal, y por ende, el bien de la empresa y de la sociedad?
- d) ¿Cuanto personal estamos capacitando y que calidad estamos alcanzando?

Estas preguntas no tienen fáciles respuestas, entrañan un profundo, sincero, y efectivo compromiso de contribuir al bien de la persona, al incremento de la productividad y por tanto al bien común de la sociedad.

θ Propósitos de la capacitación

Con base en la experiencia práctica profesional, se concluye que son ocho los propósitos fundamentales que debe perseguir la capacitación, a saber:

Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.

El éxito en la realización de estas tareas dependerá del grado de sensibilidad y concientización, comprensión y modelaje que se haga del código de valores corporativos, no existe un vehículo que históricamente haya mostrado mejores resultados en este renglón que los procesos educativos.

Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.

Las técnicas educativas modernas y la psicología humanista aplicadas a la vida de las organizaciones, han dejado claro que el cambio de conducta del capacitado, es indicador indiscutible de la efectividad en el aprendizaje, los verdaderos cambios de actitud en sentido evolutivo logrados invariablemente mediante procesos educativos son requisitos indispensables y es la plataforma básica para asegurar cambios en las organizaciones. Ante la permanencia del cambio en nuestro entorno, este propósito constituye una aplicación de gran demanda y actualidad.

Elevar la calidad del desempeño.

Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual por falta de conocimientos o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa sin embargo, habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficiencia encuentran su solución en la capacitación y en algunos casos, los problemas que existen en el desempeño deficiente requerirán de capacitación se dirija a los niveles superiores a quienes manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible en personal de reciente ingreso a la empresa y/o al puesto, como individuos con un período razonable.

Resolver problemas.

La alta dirección enfrenta cada día la necesidad de lograr metastrascendentes con altos niveles de excelencia en medio de diversas dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas, si bien los problemas organizacionales son dirigidos de muy diferente manera, el adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos. La educación organizacional, en sus diferentes formas asumida a los programas de extensión universitaria y a los planes de asistencia profesional formal, conducidos por el consultor externo representan una invaluable ayuda para que el personal vaya resolviendo sus problemas, y mejorando su efectividad.

Habilitar para una promoción.

El concepto de desarrollo y planeación de carrera dentro de una empresa es una práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad de habilitar íntegramente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hasta otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad, es de vital importancia contar con una filosofía en el desarrollo del personal, pues de lo contrario el proceso de capacitación como parte integrante de su política hará que se pierda personal valioso con el consiguiente daño a la comunidad operativa y productiva de los demás miembros de la organización.

Inducción y orientación al nuevo personal en la empresa.

La alta dirección y relaciones industriales asegurarán que exista un programa que permita al nuevo colaborador conocer y entender cuestiones como: a) Historia de la empresa b) Su misión, valores y filosofía c) Sus instalaciones d) Ubicación geográfica e) Los miembros del grupo ejecutivo f) Las expectativas de la empresa respecto del personal g) Las políticas generales y específicas de relaciones industriales h) Los procesos productivos y los productos mismos i) Los mercados y sistemas de comercialización de la empresa j) Los medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, así como los sistemas de reconocimiento. En este programa son responsables los ejecutivos del área del nuevo empleado y relaciones industriales en el cual deberá incluir aspectos como política, procedimientos, estructura de la organización, estándares de desempeño, normas del departamento en que ingresa el nuevo colaborador, este programa de inducción y orientación al personal es sin duda, una inversión que produce muy altos dividendos.

Actualizar conocimientos y habilidades

El reto directivo consiste en estar a la vanguardia en las nuevas tecnologías y métodos para que el trabajo mejore y la organización sea más efectiva, los cambios tecnológicos que se realizan en las empresas producen a su vez modificaciones en la forma de llevar a cabo las labores, es importante que se consideren las implicaciones que se tendrán en materia de conocimientos y habilidades, visualizar oportunamente y actuar en consecuencia redundará en un ánimo favorecedor y se logrará una implementación y mantenimiento del mismo.

Preparación integral para la jubilación

La jubilación en México, también mal denominada retiro, es una etapa vital a la que no se le otorga la importancia que realmente tiene, y por lo tanto no se destinan recursos a su planeación adecuada. Esta es una fase de vida diferente que puede ser altamente productiva, por lo que es preciso que los planes de capacitación consideren con anticipación razonable la preparación de los individuos en periodo de prejubilación y se apoye, oriente y eduque en la selección y realización de nuevas actividades.

Objetivos de la función de capacitación

La capacitación es una condición para la productividad y el auténtico líder tiene dentro de su perfil ser un educador comprometido con la preparación y el crecimiento de sus colaboradores. Para enfrentar la modernización, la apertura comercial, el desendeudamiento y el incremento en los índices de productividad requiere que la función de capacitación tome en cuenta seria y profesionalmente los siguientes objetivos:

- A) Establecer un sistema integral de capacitación y desarrollo que comprenda todos los esfuerzos y actividades educativas en un mismo plan rector de desarrollo humano y profesional en la empresa y un incremento en su productividad organizacional.
- B) La creación de un ambiente en el que la capacitación y desarrollo humano del personal signifiquen

un reto, un interés y compromiso decrecimiento individual y grupai y convertir a la capacitación más bien en una filosofía estilo de trabajo con clara dirección y significado en lugar de una actividad estéril y burocrática.

- C) Brindar a todo el personal un nuevo concepto de la productividad, así como del trabajo en equipo y de los valores laborales, a través de todas las actividades y desarrollo y capacitación. Buscar el compromiso de toda la empresa frente a las tareas educativas de cualquier nivel, creando sistemas propios que respondan táctica y estratégicamente a las necesidades que conviertan el trabajo en tareas significativas y trascendentes.
- D) La formación de grupos que se conviertan en agentes de cambio y capacitadores que mantengan y enriquezcan las tareas de capacitación y desarrollo. Asimismo, un programa de integración humana en el cual el equipo de trabajo fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor toma de decisiones y busque formas de trabajo más productivas a través de la cual la calidad sea un valor que se manifieste en todas las conductas y actividades laborales.
- E) Que a través de la presidencia directiva en los diversos eventos educativos patencie y enriquezca el liderazgo de la dirección general para motivar y reforzar las conductas de integración y productividad en todo el personal frente a la empresa. Es por ello, que un programa estratégico que contemple actividades inmediatas y de mediano y largo plazo que de manera sistemática y acumulativa, formen, enriquezcan y mantenga una cultura organizacional basada en la productividad, involucrar a directivos, jefes y personal en generar en las tareas productivas de capacitación, como instructores y promotores es sin duda alguna, los principios y objetivos planteados puede entenderse como confrontación respecto de los que han dejado de hacer o como un punto de partida para ir resolviendo problemas socioeconómicos y laborales ajenos, cuya atención y solución no pueden esperar más si se desea auténticamente participar en el proceso nacional de modernización.

Toda empresa debe realizar periódicamente un proceso de diagnóstico de necesidades de capacitación siguiendo un modelo científico, los programas educativos deben entenderse como una inversión más que un gasto o costo. Muchas veces los empresarios deben reflexionar si la capacitación es un gasto parece cara. Esto hace pensar seriamente si el costo de la capacitación es alto, es indiscutible que más elevado el que tendría la falta de ella, la nueva filosofía del empresario es entenderla como una inversión estratégica y rentable a corto, mediano y largo plazo.

Una faceta relevante de la estrategia Institucional de capacitación es concebir y aceptar que todos estamos involucrados en ella, desde el director general que debe ser un verdadero líder de la capacitación y su primer promotor, hay empresas maduras y líderes maduros que ellos mismos se convierten en instructores, las organizaciones dependiendo de su giro y tamaño deben entender el contenido de la capacitación con un carácter mixto, es decir, combinando esfuerzos internos. Una técnica que responda a las necesidades del puesto y se enfoque a mejorar el puesto del titular, administrativa que proporcione a la persona una concepción de lo que es el negocio del funcionamiento y la necesidad de una infraestructura administrativa para el logro productivo de resultados que sepa el lugar en el que está ubicado dentro de la empresa y que pueda tener su papel en ese universo y humana que le permita conocer, practicar y vivir los principios de las relaciones humanas y de los procesos de comunicación, integración, motivación y manejo de conflictos, todo ello dentro de una línea de crecimiento personal, familiar y profesional

θ El proceso lógico de la función de capacitación

Las etapas que, de acuerdo, con la lógica y la realidad laboral, se deben seguir para tener éxito en la función de capacitación.

Brevemente enunciadas son:

- a) Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse a corto, mediano y largo plazo: diagnóstico de necesidades.
- b) Una vez señaladas las necesidades que han de satisfacerse, fijar los objetivos que se deban lograr: planeación.

- c) Definir que contenidos de educación son necesarios, es decir , que temas, que materias y áreas deben ser cubiertas en los curso
- d) Señalar la forma y metodo de instruccion ad hoc para el curso
- e) Una vez determinado el contenido y forma y realizando el curso, se debera evaluar.
- f) El seguimiento o continuacion de la capacitacion

PARTE 3

Autor: Robbins Stephen – Lbro: Comportamiento Organizacion

θ Programas de capacitación y desarrollo

Los empleados competentes no siguen siendo competentes toda su vida. Las habilidades se deterioran y pueden volverse obsoletas. Ésa es la razón por la cual las organizaciones gastan miles de millones de dólares cada año en capacitación formal. Por ejemplo, un estudio reciente encontró que las organizaciones en Estados Unidos con 100 empleados o más gastaron \$48 mil millones en un solo año en la capacitación formal de 47.2 millones de trabajadores.⁵ Sólo Xerox gasta más de \$300 millones anuales en el reentrenamiento y recapitación de sus empleados.⁶ Motorola, Federal Express, Andersen Consulting, Cornind y Singapore Airlines gastan en la capacitación un mínimo de 3% de sus costos de nómina.¹⁷ Y miles de compañías pequeñas realizan fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados.⁸

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación. Los ingenieros necesitan actualizar sus conocimientos de sistemas mecánicos y eléctricos. Los trabajadores a destajo asisten a seminarios sobre solución de problemas, mejoramiento de calidad y habilidades para la formación de equipos. El personal de oficina toma cursos para aprender cómo utilizar ampliamente los últimos programas de software en sus computadoras. Y los mismos ejecutivos participan en talleres de trabajo para aprender a convertirse en líderes más eficaces o desarrollar planes estratégicos para sus divisiones. En los años 90, la gente en todos los niveles de las organizaciones está involucrada en una capacitación formal.

Singapore Airlines mantiene su reputación de ser una de las mejores aerolíneas del mundo con los más elevados niveles de servicio, al realizar fuertes inversiones en la capacitación de sus empleados. Singapore Airlineg invirtió casi \$53 millones en capacitación a sus empleados, o \$2 225 por cada uno de sus 23 717 empleados. Los miembros de las tripulaciones de cabina pasan un riguroso programa de cuatro meses de capacitación Inicial, que incluye el aprendizaje, de procedimientos de seguridad en emergencias (como se muestra aquí) y vuelven a recapitarse cada dos años. La capacitación incluye consejos de belleza, discusiones sobre vinos finos y alimentos de gourmet, el arte de la conversación, lectura de lenguaje corporal, el reconocimiento de las diferencias culturales de los pasajeros. Los miembros de la tripulación también aprenden formas de memorizar rápidamente los nombres de los pasajeros, a distinguir qué pasajeros desean que se platique con ellos y quiénes desean que no se les moleste y a anticipar lo que los pasajeros desean antes de que lo pidan.

En esta sección revisaremos el tipo de habilidades que pueden mejorar la capacitación; luego examinaremos diversos métodos de capacitación de habilidades, así como los programas de desarrollo de las carreras que pueden preparar a los empleados para un futuro diferente del que tienen hoy.

Categorías de habilidades

Las habilidades se pueden dividir en tres categorías: técnicas, interpersonales y de solución de problemas. La mayoría de las actividades de capacitación procuran modificar una o más de estas habilidades.

TÉCNICAS La mayor parte de la capacitación está dirigida al mejoramiento de las habilidades técnicas del empleado. Esto se aplica tanto al personal de oficina como a los obreros. Los puestos cambian como resultado de nuevas tecnologías y de mejores métodos. Los empleados postales que distribuyen la correspondencia tienen que pasar

por una capacitación técnica a fin de aprender a operar las máquinas de clasificación automáticas. Mucho personal para la reparación de automóviles tiene que pasar por una extensa capacitación para arreglar y dar mantenimiento a modelos recientes con la serie de transmisiones en las ruedas delanteras, la ignición electrónica, la inyección de combustible y otras innovaciones. Poco personal de oficina durante el último decenio ha quedado sin ser afectado por la computadora. Se ha tenido que capacitar literalmente a millones de estos empleados para que operen e interactúen con una terminal de computadora.

INTERPERSONALES Casi todos los empleados pertenecen a una unidad de trabajo. Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe. Algunos empleados tienen excelentes habilidades interpersonales, pero otros necesitan de capacitación para mejorarlas. Esto incluye aprender a escuchar mejor, cómo comunicar ideas con mayor claridad y cómo ser un jugador de equipo más eficaz.

Una de las áreas de crecimiento más rápido del desarrollo de habilidades interpersonales es la capacitación en la diversidad.⁹ Los dos tipos más populares de esta capacitación se centran en el mejoramiento de la conciencia y en la formación de habilidades. La *capacitación de la conciencia* trata de crear una comprensión de la necesidad del manejo y valoración de la diversidad, y de su significado. La *capacitación para la formación de habilidades* educa a los empleados acerca de diferencias culturales específicas en el sitio de trabajo. Las compañías que van a la cabeza en la capacitación de la diversidad incluyen a American Express, Avon, Corning, Hewlett-Packard, Monsanto, Motorola, Pacific Gas & Electric, U.S. West y Xerox.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Los administradores, así como muchos empleados que desarrollan tareas no rutinarias, tienen que resolver problemas en sus puestos. Cuando las personas necesitan estas habilidades, pero son deficientes en ellas, pueden participar en la capacitación de solución de problemas. Esto incluiría actividades para agudizar sus habilidades de lógica, razonamiento y definición de problemas, así como su capacidad para evaluar causas, desarrollar y analizar alternativas y escoger soluciones. La capacitación en la solución de problemas se ha convertido en una parte básica de casi todo esfuerzo organizacional para introducir equipos autoadministrados o implantar la ACT.

Métodos de capacitación

La mayor parte de la capacitación tiene lugar en el puesto. Se puede atribuir esta preferencia a la sencillez y, por lo general, al menor costo de los métodos de capacitación en el puesto. Sin embargo, la capacitación en el puesto puede desorganizar el sitio de trabajo y dar ocasión al incremento de errores a medida que avanza el aprendizaje. De igual manera, cierta capacitación de habilidades es demasiado compleja como para aprenderse en el puesto. En tales casos, debe tener lugar fuera del ambiente de trabajo.²⁰

CAPACITACIÓN EN EL PUESTO Los métodos más populares de capacitación en el puesto incluyen la rotación de puestos y las asignaciones de suplente. La *rotación en el puesto* implica transferencias laterales que permiten que los empleados trabajen en diferentes puestos. Los empleados llegan a aprender una gran variedad de puestos y obtienen mayores elementos de juicio de la interdependencia existente entre los puestos y una mejor perspectiva de las actividades organizacionales. Es frecuente que los nuevos empleados aprendan sus puestos al actuar como sustitutos de un veterano fogueado. En los oficios, esto generalmente se conoce como *aprendizaje*. En los puestos de oficinistas se le llama una relación de *entrenamiento* o de *mentor*. En cada una el sustituto trabaja bajo la observación de un trabajador experimentado, que actúa como el modelo que el sustituto trata de emular.

Tanto la rotación como las asignaciones de sustitutos se aplican al aprendizaje de las habilidades técnicas. Las habilidades interpersonales y de solución de problemas se adquieren más eficazmente por medio de la capacitación que tiene lugar fuera del puesto.

La capacitación fuera del puesto en Philadelphia Newspapers, Inc., incluye ejercicios de simulación. Aquí, Chris Bonanducci (izquierda), gerente de relaciones, participa en un ejercicio de representación de papeles con Ed DelfIn, gerente de capacitación en circulación.

CAPACITACIÓN FUERA DEL TRABAJO Existen diversos métodos de capacitación fuera del puesto que los administradores tal vez deseen poner a disposición de los empleados. Los más populares son las conferencias en salones de clase, videos y ejercicios de simulación. Las *conferencias en salones de clase* son adecuadas para transferir información específica. Se pueden utilizar eficazmente para desarrollar habilidades técnicas y de solución de problemas.

También se pueden utilizar los *videos* para mostrar en forma explícita habilidades técnicas que no se presentan fácilmente de otra manera. Se pueden aprender mejor las habilidades interpersonales y de solución de problemas por medio de *ejercicios de simulación* como análisis de casos, ejercicios de experiencia, desempeños de papeles y sesiones de interacción del grupo. Los modelos complejos de computadora, como los que utilizan las líneas aéreas en la capacitación de pilotos, comprenden otra clase de ejercicios de simulación, que se usa en este caso para enseñar habilidades técnicas. Asimismo, está la *capacitación vestibular*, en que los empleados aprenden sus puestos con el mismo equipo que estarán utilizando, sólo que la capacitación se conduce a distancia del lugar real de trabajo. La tabla 16-2 describe los resultados de una encuesta sobre los métodos de instrucción, que se utilizan fuera del puesto, para la capacitación de los empleados.

Método	Porcentaje
Porcentaje de organizaciones que utilizan estos métodos para la capacitación de empleados	
Cintas de video	95
Conferencias	93
Instrucción personal	76
Representaciones de papeles	63
Juegos	58
Capacitación basada en computadora	58
Cintas de audio	54
Instrumentos de autoevaluación/autoprueba	53
Estudios de caso	52

Basado en una encuesta nacional de compañías estadounidenses con 100 empleados como mínimo.

Fuente: E Froiland, "Who's Getting Trained?", Training (octubre de 1993). pág. 53.

La capacitación fuera del puesto puede descansar en consultores externos, facultad de la universidad local, o personal interno. Granite Rock, Inc., fabricante de materiales para construcción y pavimentación, que gasta en capacitación casi el 1% de sus ventas brutas y un elevado 4.2% de la nómina, incluso ha creado su propia universidad interna.²¹ Granite Rock University ofrece más de 50 cursos y seminarios para los empleados de la compañía en temas que van desde el mejoramiento de la autoestima hasta la mecánica de equipo hidráulico móvil.

Tabla 16-2 Popularidad de los métodos de instrucción

Desarrollo de carrera

El desarrollo de carrera es una forma como una organización sostiene o incrementa la productividad actual de sus empleados, al mismo tiempo que los prepara para un mundo cambiante.

Hace 20 años, cuando era más probable que una persona pasaría todos sus años laborales con el mismo patrón, la mayoría de las organizaciones grandes y de tamaño mediano hacían una planeación extensa de las carreras de los empleados. Se concentraba exclusivamente en el desarrollo de los empleados para que cubrieran las oportunidades que surgían dentro de la organización específica. Por ejemplo, la administración desarrollaba complejas gráficas de reemplazo que identificaban a candidatos potenciales para ascensos a puestos internos clave. También ofrecían una

amplia gama de programas internos de desarrollo de la carrera para preparar a los empleados para los ascensos. Compañías como Aetna Life, General Electric, Merrill Lynch y Toshiba todavía invierten fuertemente en esta forma de planeación de la carrera. Pero a medida que más y más organizaciones reducen sus operaciones, reingenierizan sus procesos y se reestructuran para incrementar su flexibilidad, transfieren la responsabilidad del desarrollo de su carrera a sus empleados.²² De acuerdo con el movimiento de delegación a los empleados del poder de decidir y actuar, un número creciente de organizaciones está delegando a los empleados la administración de sus carreras. Por ejemplo, Apple Computer apoya a los empleados con talleres de trabajo, asesoría en la carrera y programas de reembolso del costo de colegiaturas. Pero se les dice a los empleados que tienen que responsabilizarse de la planeación de sus carreras. No es responsabilidad del administrador o de la compañía definir su futuro. En aquellos casos en que es evidente que las metas personales del

carrera
 Secuencia de posiciones que ocupa una persona durante el curso de su vida.

etapas de carrera
 Los cuatro pasos que la mayoría de la gente atraviesa en sus carreras: exploración, establecimiento, media carrera y etapa final.

empleado no pueden cumplirse en Apple, los asesores de la compañía incluso ayudan al individuo a prepararse para un futuro fuera de Apple.

A pesar de esta tendencia hacia el cambio en la responsabilidad, existen beneficios indudables para las organizaciones que ofrecen programas de desarrollo de carrera.²³ Esto incluye asegurarse de que las personas indicadas estarán disponibles para enfrentarse a cambios en los requerimientos de personal, incrementar la diversidad de la fuerza de trabajo y proporcionar a los empleados expectativas más realistas del puesto. En esta sección revisaremos brevemente algunos conceptos básicos de la carrera y ofreceremos sugerencias para crear un programa eficaz para el desarrollo de la misma.

ETAPAS DE LA CARRERA Una **carrera** es una secuencia de posiciones ocupadas por una persona en el transcurso de su vida”.²⁴ Esta definición no implica adelantos o éxito o fracaso. Cualquier trabajo, pagado o gratuito, que se realiza durante un periodo extenso, puede constituir una carrera. Además de trabajo formal en el puesto, se puede incluir la realización de tareas escolares, trabajo doméstico o voluntario.²⁵

Se pueden comprender con más facilidad las carreras si pensamos que están sujetas a un proceso de evolución que pasa por **etapas de carrera**.²⁶ La mayoría de nosotros ha pasado o pasará por cuatro etapas: exploración, establecimiento, a mitad de la carrera y fines de la carrera.

La *exploración* comienza aun antes de entrar en la fuerza de trabajo como empleado pagado y termina para la mayoría de nosotros a mediados de los 20, cuando tienen lugar la transición de la escuela a nuestro interés por un trabajo primario. Es un tiempo de autoexploración y evaluación de alternativas. La etapa de *establecimiento* incluye el que seamos aceptados por nuestros compañeros, el aprendizaje del puesto, y obtener evidencia tangible de éxitos o fracasos en el “mundo real”. La mayoría de la gente no enfrenta sus primeros dilemas severos en la carrera sino cuando llega a la etapa de la *mitad de la carrera*, una etapa que suele alcanzarse entre los 35 y 50 años. Es un tiempo en que uno puede continuar mejorando su propio desempeño, nivelarse o comenzar a deteriorarse. En esta etapa, el primer dilema es aceptar el hecho de que ya no se le ve como “aprendiz”. Los errores conllevan mayores sanciones. En este punto de la carrera se espera que uno se haya movido más allá del estatus de aprendiz al de oficial. Para las personas que continúan progresando a lo largo de la etapa de mitad de la carrera, el *final de la carrera* por lo general es un tiempo agradable en que se le permite el lujo de relajarse un poco y disfrutar el papel de persona madura con estatus. Para los que se han estancado o deteriorado durante la etapa anterior, el final de la carrera trae la realidad de que no tendrán el impacto duradero o el cambio en el mundo como pensaron en alguna ocasión. Es un tiempo en que los individuos reconocen que tienen una menor movilidad de trabajo y pueden estar encerrados en sus puestos actuales. Comienzan a anhelar la jubilación y la oportunidad de hacer algo diferente.

Si los empleados han de permanecer productivos, se necesita que los programas de capacitación y desarrollo de la carrera estén disponibles para apoyar la tarea del empleado y sus necesidades emocionales en cada etapa. La tabla 16-3 identifica las necesidades más importantes.

ANCLAS PARA LA CARRERA Además de las etapas, otro concepto que nos puede ayudar a entender a las personas en sus puestos es la de anclas para la carrera.²⁷

anclas para la carrera

Patrones distintivos de talentos y habilidades, motivos y necesidades percibidas por uno mismo, y actitudes y valores que orientan y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia y retroalimentación con el mundo real.

Así como los barcos dejan caer anclas para evitar flotar demasiado a la deriva, la gente tira anclas para estabilizar sus decisiones en la carrera y mantenerla dentro de ciertos límites. Entonces, las **anclas para la carrera** son patrones distintivos de talentos y habilidades autopercebidas, motivaciones y necesidades, y actitudes y valores que dirigen y estabilizan la carrera de una persona después de varios años de experiencia en el mundo real y su retroalimentación.

Cuando las personas llegan al final de sus 20 años y principios de los 30 tienen que comenzar a tomar decisiones acerca de los puestos que van a buscar y la forma como deben equilibrar su vida personal y de trabajo. Para evitar decisiones erráticas o aleatorias, desarrollan anclas para su carrera. Si sienten que un puesto o la situación en un puesto no estará de acuerdo con sus talentos, necesidades y valores, su anda lo regresa a situaciones que son más congruentes con su autoimagen.

Tabla 16-3 Necesidades de capacitación dentro de las etapas de carrera

Etapas	Necesidades de tarea	Necesidades emocionales
Exploración	1. Variadas actividades de puesto	1. Toma decisiones preliminares de trabajo
Establecimiento	2. Autoexploración	2. Se establece
	1. Desafío del puesto	1. Enfrento rivalidades y competencia; enfrento fallas
A mitad de carrera	2. Desarrollo de la competencia en un área de especialización	2. Atiende conflictos de trabajo/familia
	3. Desarrollo de la creatividad e innovación	3. Apoyo
	4. Se rota a una nueva área después de tres a cinco años	4. Autonomía
	1. Actualización técnica	1. Expresa sentimientos de estar a mitad de la carrera
Fin de carrera	2. Desarrollo de habilidades en capacitación y entrenamiento de otros (empleados más jóvenes)	2. Reorganizo el pensamiento acerca de sí mismo en relación con el trabajo, familia, comunidad
	3. Rotación hacia nuevo puesto que requiere nuevas habilidades	3. Reduce la autoindulgencia y el sentido de competencia
	4. Desarrollo de una visión más amplia del trabajo y del papel personal en la organización	
	1. Plan de jubilación	1. Apoyo y asesoría para ver que el trabajo de uno sirva como plataforma para otros
	2. Cambio de un papel de poder a uno de consultor y guía	2. Desarrolla sentido de identidad en actividades extroorganizaciones
	3. Identifico y desarrolla sucesores	
	4. Comienza actividades fuera de la organización	

Fuente: Adoptado de D.T. Hall y M. Margan, "Career Development and Planning", en K. Periman, EL. Schmidt y WC. Hamner (eds.), Contemporary Problems in Personnel 13 ed.). Derechos registrados © 1983, por John Wiley & Sons. Reimpreso con autorización de John Wiley & Sons.

La investigación ha identificado cinco patrones específicos:

COMPETENCIA TÉCNICA/FUNCIONAL Esta anda acentúa el contenido real del trabajo de una persona. Alguien que tiene una licenciatura en contaduría y un título de CP podría encontrar que los puestos fuera del área de contabilidad significan un desafío a sus sentimientos de competencia que son, sin embargo, inconsistentes con su autoconcepto ocupacional básico.

COMPETENCIA ADMINISTRATIVA Esta anda insiste en la ocupación y el ejercicio de la responsabilidad de administrador. Estas personas buscan situaciones en que pueden ser analíticas, utilizar sus habilidades interpersonales y ejercer poder.

SEGURIDAD Para algunas personas, un factor clave en la decisión sobre su carrera es la estabilidad en el trabajo. Una nueva posición con grandes oportunidades y retos, pero poca seguridad en el puesto, sería incongruente con las necesidades de esta gente. Prefieren estabilidad organizacional y en el puesto, contrato de empleo, buenas prestaciones de empleado, planes atractivos de jubilación y aspectos semejantes.

AUTONOMÍA El factor primordial para las decisiones de la carrera de algunas personas es el mantenimiento de su independencia y libertad. Tratan de minimizar las restricciones organizacionales. No es de sorprender que estas personas prefieran trabajar en tipos pequeños de empresas orgánicas.

CREATIVIDAD Estas personas están impulsadas por un deseo ferviente de crear algo que es totalmente de su hechura. Para las personas que están ancladas en la creatividad, es importante para su autoestima comenzar un nuevo negocio, trabajar en un laboratorio de investigaciones, ser participante principal en el equipo de un nuevo proyecto y actividades similares.

El elemento de anda de carrera tiene implicaciones tanto de selección como de motivación. Por ejemplo, puede ayudar a explicar por qué es tan difícil que las personas hagan cambios radicales en su proyecto de carrera. Se requiere un gran esfuerzo y no es probable que ocurran con mucha frecuencia. Este elemento también ayuda a explicar por qué los individuos pueden tener reacciones muy diferentes a puestos similares. El conocimiento de la forma como las características del puesto afectarán a un individuo debe tener en cuenta la dinámica entre los atributos de las tareas del puesto y las anclas de carrera de la persona que lo ocupa.

PRÁCTICAS DE DESARROLLO DE UNA CARRERA EFICAZ ¿Qué tipo de prácticas caracterizarían a una organización que entiende el valor del desarrollo de la carrera? A continuación resumimos algunas de las prácticas más eficaces.

Un cúmulo creciente de evidencia indica que los empleados que reciben *asignaciones de puestos* especialmente desafiantes muy pronto en sus carreras se desempeñan mejor en puestos posteriores.²⁸ Para expresarlo de manera más específica, el grado de estímulo y reto en la asignación del puesto inicial de una persona tiende a tener una relación importante con el éxito posterior en su carrera y su permanencia en la organización.²⁹ Parece que los retos iniciales, especialmente si se enfrentan con éxito, estimulan a una persona a desempeñarse bien en los años posteriores.

Para proporcionar información a todos los empleados acerca de vacantes, tales oportunidades se deben hacer públicas. Los *boletines de puestos* enlistan la información clave de las especificaciones del puesto — habilidades, experiencia y requisitos de antigüedad para calificar para las vacantes—, y suele comunicarse colocándola en el tablero de avisos o publicándola en los boletines de la organización.

Una de las partes más lógicas del desarrollo en la carrera es el *asesoramiento de carrera*. Un programa eficaz ayuda a los empleados a identificar sus metas y expectativas de carrera y determina actividades específicas de autodesarrollo que conducirán al logro de la meta. De acuerdo con el nuevo ambiente en el lugar de trabajo, la asesoría también debe insistir en la ayuda a los empleados para hacer frente a la ambigüedad y el cambio constante.³⁰

Las organizaciones pueden ofrecer *talleres* de grupo para facilitar el desarrollo de carreras. Al reunir grupos de empleados con sus supervisores y administradores, se pueden identificar los problemas y percepciones erróneas, y tal vez resolverlos. Estos talleres pueden ser generales, o pueden estar diseñados para tratar problemas comunes a determinados grupos de empleados — **nuevos** miembros, minorías, trabajadores de mayor edad, etcétera.

Los *cambios periódicos de puesto* pueden evitar la obsolescencia y estimular el progreso en la carrera. Los cambios pueden ser transferencias laterales, ascensos o asignaciones temporales. El elemento importante en los cambios periódicos de puesto es que proporcionan al empleado una variedad de experiencias que ofrecen diversidad y nuevos desafíos. Para las personas que buscan puestos de administración de nivel superior, cada vez más es esencial contar con experiencia fuera del país.

Larry Holleran, vicepresidente de recursos humanos de FMC Corp., cree que “para fines de este decenio, nadie estará en un puesto de administración general a menos que haya tenido una exposición y experiencia internacionales”³¹

ADMINISTRACION DE REMUNERACIONES

El salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que éste ejerce y de los servicios que presta.

Así, existen el salario directo y el salario indirecto. El salario directo es aquel recibido exclusivamente como contraprestación del servicio en el cargo ocupado. El salario indirecto es resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización. La suma de ambos constituye la remuneración. En otras palabras, la remuneración constituye todo cuanto el empleado recibe, directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que desarrolla en una organización. También hay una distinción entre salario nominal y salario real. El primero representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado, en cambio, el salario real representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de mercancías que puede adquirir con el salario.

De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: el salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el período anterior. De aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real). Debido a su complejidad, el salario puede considerarse de muchas maneras diferentes:

- Es el pago de un salario.
- Constituye una medida del valor del individuo en la organización.
- Ubica a una persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización.

Conviene recordar que para el empleado, muchas veces el trabajo es considerado un medio para alcanzar un objetivo intermedio, que es el salario. Con el salario, muchos objetivos finales pueden ser alcanzados por el individuo. El salario es la fuente de renta que define el patrón de vida de cada persona, en función del poder adquisitivo.

Para las organizaciones, los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción - el trabajo - como un intento por conseguir un retorno mayor.

La participación de los salarios en el valor del producto depende del ramo de actividad de la organización. Cuanto más automatizada sea la producción (tecnología de capital intensivo), menor será la participación de los salarios en los costos de producción. Por otro lado, cuanto mayor sea el índice de manufactura (tecnología de mano de obra intensiva), mayor será la incidencia de los salarios en los costos de producción. Hay una porción de factores internos (organizacionales) y externos (ambientales) que condicionan los salarios, determinando sus valores. El conjunto de estos factores internos y externos se denomina compuesto salarial (wage mix). El compuesto salarial cubre los siguientes factores:

- Tipología de los cargos de la organización.
- Política salarial de la organización.
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa.
- Situación del mercado de trabajo.
- Coyuntura económica (inflación, recesión, costo de vida).
- Sindicatos y negociaciones colectivas.
- Legislación laboral.

La administración de remuneraciones puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras de salario deben ser equitativas y justas con relación a :

1. los salarios con respecto a los demás cargos de la propia organización, buscándose entonces el equilibrio interno de estos salarios.
2. los salarios con respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo, buscándose entonces el equilibrio externo de los salarios.

El equilibrio interno se alcanza mediante informaciones internas obtenidas a través de la evaluación y la clasificación de cargos, sobre un programa previo de descripción y análisis de cargos. El equilibrio externo se alcanza por medio de informaciones externas obtenidas mediante la investigación de remuneraciones. Con estas informaciones la organización define una política salarial, la cual constituye un aspecto particular y específico de las políticas generales de la organización.

La Gerencia de Recursos Humanos debe defender y mantener los derechos y atribuciones de la empresa así como también procurar satisfacer ciertas necesidades del personal que trabaja en ella.

La política salarial de una empresa es el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, en lo que corresponde a los asuntos de remuneraciones de sus empleados. Dicha política tiene como fin lograr actitudes positivas del trabajador que se traducirán en un beneficio para la empresa, siempre y cuando, esta tenga en cuenta las necesidades de sus empleados, de lo contrario, puede que los trabajadores no respondan satisfactoriamente.

El objetivo de la política de remuneraciones es establecer y mantener dentro de la empresa un estructura equitativa de sueldos y jornales con el propósito de:

- Atraer y retener al personal más calificado.
- Estimular la estabilidad del personal.
- Alentar el cumplimiento de las funciones.
- Alentar la capacitación y el deseo de asumir más responsabilidades.
- Alentar la buena actitud hacia la empresa, identificación.
- Brindar una herramienta idónea para el presupuesto y control de mano de obra.
- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal, racionalizando las posibilidades de desarrollo y de carrera.
- Mantener equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

Para que se puedan llevar a cabo estos objetivos, la política de remuneraciones debe cumplir con los siguientes principios:

- El sueldo debe establecerse de acuerdo a la situación del mercado, puestos y empresas similares.
- Administrar sueldos en forma individual y en base a desempeños.
- Flexibilidad en la política de remuneraciones, adaptable a cambios.
- La política de remuneraciones debe ser acorde a la situación de la empresa.

Beneficios Sociales

Una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales que constituyen costos de mantenimiento del personal. Estos beneficios y servicios sociales por lo general son comunes para todos los empleados, independientemente del cargo que ocupen. Los beneficios sociales son aquellas facilidades, conveniencias, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados, orientados a ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza de trabajo dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad. Un plan de beneficios sociales generalmente se ofrece con el fin de atender un diverso abanico de necesidades de los empleados.

Las personas son atraídas y participan de la organización no sólo en función del cargo, del salario, de las oportunidades, del clima organizacional, sino también en función de las expectativas de servicios y beneficios sociales que podrán disfrutar. La política de beneficios procura cumplir con los siguientes objetivos básicos:

- 1- Mejorar la salud y bienestar de sus empleados.
- 2- Aumentar la productividad de la mano de obra.
- 3- Relaciones de trabajo satisfactorias.
- 4- Reducción de la rotación de personal y del ausentismo.
- 5- Facilidad en la atracción y el mantenimiento de recursos humanos.

Estos beneficios traen aparejados ciertas ventajas tanto para la empresa como para los empleados que se detallan a continuación:

Para la empresa:

- Eleva la moral de los empleados
- Reduce la rotación y el ausentismo
- Eleva la lealtad del empleado hacia la empresa
- Obtiene y retiene al personal capacitado
- Aumenta el bienestar del personal y como consecuencia aumenta el prestigio de la empresa
- Mejora la actitud del trabajador hacia la empresa: eficiencia y reducción de quejas
- Cumplimiento de la función social de la empresa
- Aumenta la productividad y disminuye el costo unitario de trabajo
- Demuestra las directrices y los propósitos de la empresa hacia los empleados

Para el empleado:

- Aumenta la satisfacción por su trabajo
- Resolución de sus problemas personales
- Aumento del bienestar
- Asegura la protección familiar
- Reducción del sentimiento de inseguridad
- Ofrece ventajas no disponibles en dinero
- Ofrece compensación extra
- Mejora las relaciones con la empresa

La política de beneficios tiene un alto costo, por lo tanto, deben tener en cuenta estos principios:

- 1) Los planes no deben tener alcance retroactivo.
- 2) Si la política es formulada teniendo en cuenta los alcances reales de la empresa, no perjudicarán el crecimiento industrial.
- 3) Deben evitarse que los planes emergentes de la política de beneficios establezcan obligaciones financieras no suficientemente evaluadas. Las obligaciones indefinidas deben ser evitadas o reducidas al mínimo.
- 4) La separación de los fondos destinados al otorgamiento de beneficios es muy conveniente, sobretodo en planes de largo alcance.

Uno de los costos de mayor importancia para las organizaciones está representado por la remuneración de sus trabajadores en todos los niveles jerárquicos. En la política de remuneración global de cualquier empresa, los beneficios extras, es decir, los que se conceden mas allá de las exigencias legales y del salario básico, pasaron a asumir una parte sustancial del presupuesto de gastos.

La remuneración global que la empresa concede a los empleados está constituida por dos grandes factores:

- 1- remuneración monetaria total, que incluye el salario básico, comisiones, bonificaciones y todas las demás partidas recibidas en dinero.
- 2- programa total de beneficios traducido en su equivalencia salarial.
- 3- La definición de un programa de beneficios y servicios sociales significa el resultado de muchos ensayos, discusiones y estudios, obedeciendo a objetivos y criterios determinados:
 - a. Costo del programa
 - b. Capacidad de pago
 - c. Necesidad real
 - d. Poder del sindicatos/consideraciones sobre impuestos
 - e. Relaciones públicas

f. Responsabilidad social Reacciones de la fuerza de trabajo

Existen algunos principios que sirven como criterios para diseñar el esquema de los servicios y beneficios sociales que la organización pretende implantar o desarrollar. Uno de ellos es el llamado principio del retorno de la inversión: no debe emprenderse voluntariamente ningún beneficio al empleado, a menos que, como retorno para la organización, haya rendimiento en términos de productividad. De esto modo, todos los beneficios deben traer contribución a la organización de modo que sean iguales a sus costos, o al menos estén destinados a compensarlos o reducirlos trayendo algún retorno. Otro principio importante es el principio de responsabilidad mutua, esto es, los costos de los beneficios deben ser siempre compartidos entre la organización y los empleados beneficiados, o, por lo menos, la concesión de un beneficio debe reposar en la solidaridad de las partes involucradas. La responsabilidad mutua es la característica de las personas que cooperan entre sí para promover un propósito mutuo del grupo. Cabe destacar el hecho de que todo lo que una empresa ofrece de manera gratuita a los empleados puede parecer a los ojos de éstos como algo legalmente obligatorio o servicios de calidad inferior.

Además de estos principios, es bueno tener en cuenta los siguientes:

- Debe evitarse la actitud paternalista, que el trabajador participe en forma responsable.
- No acentuar el contraste entre la empresa y las condiciones de vida de los trabajadores.
- Debe existir una campaña de educación que acompañe el otorgamiento de los beneficios.
- El beneficio no debe sustituir el salario justo.
- Aplicación uniforme para todo el personal.
- Política compatible con las características locales y costumbres del personal.
- Política estable y claramente expresada.
- Evitar que los beneficios sean materia de negociación colectiva (los trabajadores no lo reconocerían como un mérito de la empresa).

θ *Sistemas de recompensas*

Nuestro conocimiento de la motivación dice que la gente hace lo que hace para satisfacer sus necesidades. Antes de hacer alguna cosa, buscan la remuneración o la recompensa. Muchas de estas recompensas — aumentos de sueldo, prestaciones, asignaciones preferentes de trabajo— están controladas por la organización. Aunque ya analizamos algunos programas de recompensas organizacionales en el capítulo 7, debemos detenernos un momento para describir las recompensas que están sujetas a la discrecionalidad administrativa y el papel tan importante que juegan para influir en el comportamiento del empleado.⁵⁸

Son más complejos los tipos de recompensas que una organización puede asignar que lo que se piensa generalmente. Es obvio que existe una compensación directa. Pero también hay recompensas no financieras y compensaciones indirectas. Cada uno de estos tipos de recompensas se puede distribuir en lo individual, al grupo o a toda la organización. La figura 16-1 presenta una estructura para analizar las recompensas.

recompensas intrínsecas

El placer o valor que uno recibe del contenido de una tarea del puesto.

recompensas extrínsecas

Recompensas recibidas del ambiente que rodea el contexto del trabajo.

Las **recompensas intrínsecas** son las que los individuos reciben para sí. En gran parte, son el resultado de la satisfacción del trabajador con su puesto. Como ya observamos en el capítulo anterior, técnicas como el enriquecimiento del puesto y los esfuerzos para el rediseño o la reestructuración del trabajo que permiten aumentar su valor personal para el empleado, pueden hacer que el trabajo sea intrínsecamente más gratificante.

Las **recompensas extrínsecas** incluyen la compensación directa, la compensación indirecta y las recompensas no financieras. Desde luego, un empleado espera alguna forma de compensación directa: un salario o sueldo base, tiempo extra,

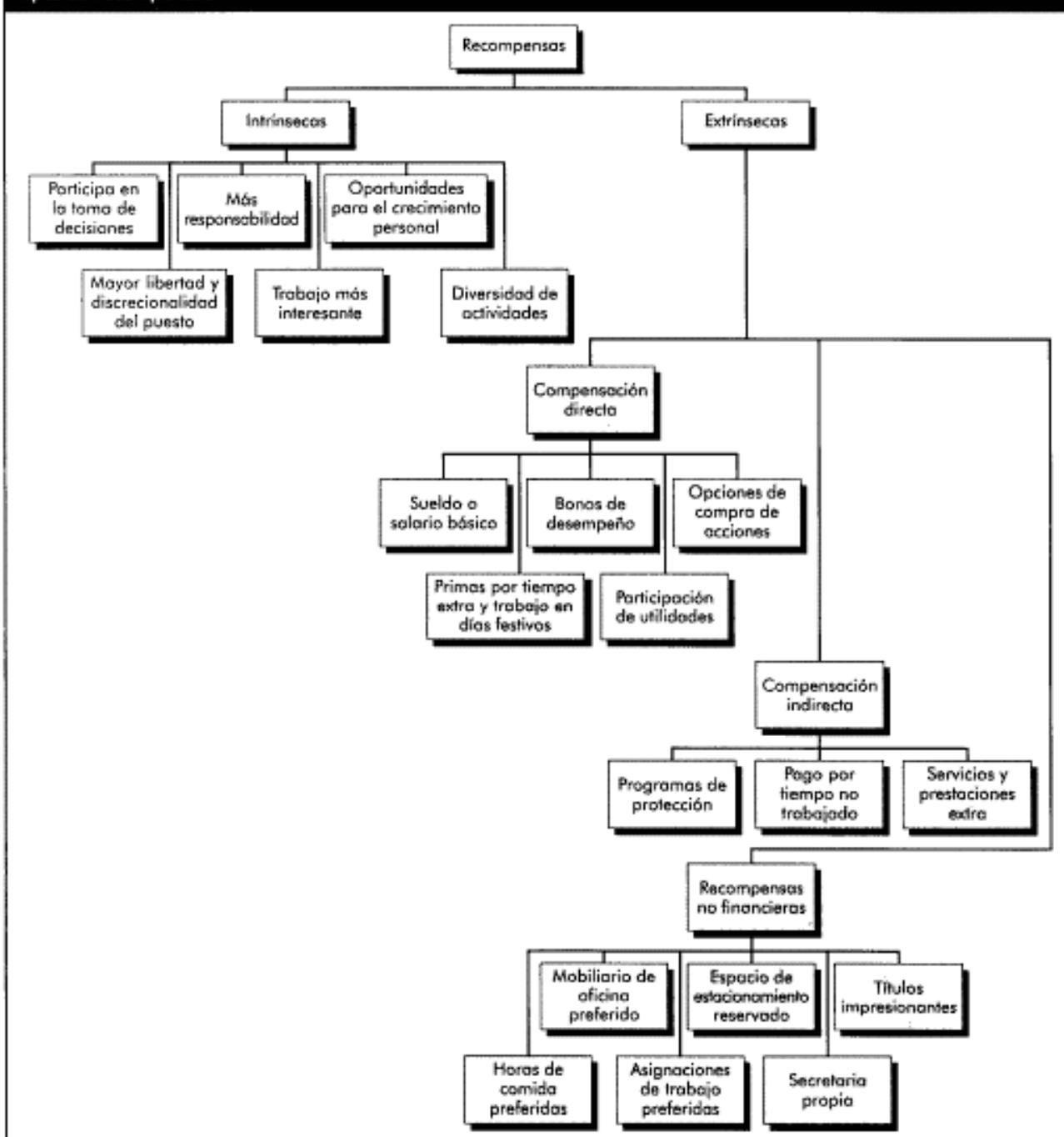
y pago extra por trabajar días festivos, bonificaciones basadas en el desempeño, participación de utilidades y/u

oportunidades para comprar acciones de la compañía. Los empleados esperarán que su compensación directa se ajuste de manera general con la evaluación que ellos tienen de su contribución a su grupo de trabajo y a la organización y, además, esperarán que sea comparable con la compensación directa concedida a otros empleados con habilidades y desempeño similares.

La organización proporcionará a los empleados una compensación indirecta: seguros, pago por días festivos y vacaciones, servicios y sobresueldos. Puesto que éstos están disponibles de manera más o menos general para todos los empleados en un determinado nivel de puestos, sin que importe el desempeño, en realidad no son recompensas motivadoras. Sin embargo, cuando la administración controla la compensación indirecta y la utiliza para premiar el desempeño, entonces es evidente que debe considerarse como recompensa motivadora. Para ilustrar el punto, si la membresía en un club campestre pagada por la compañía no está disponible para todos los ejecutivos de nivel medio y superior, sino sólo para aquellos que han mostrado determinadas calificaciones en su desempeño, entonces es un premio motivador. De manera parecida, si los automóviles y aviones de la compañía se ponen a disposición de ciertos empleados con base en su desempeño, en lugar de sus “títulos”, debemos tomar estas compensaciones indirectas como recompensas motivadoras para aquellas personas que pudieran considerar que estas formas de compensación son atractivas.

La clasificación de recompensas no financieras tiende a ser como una barra de autoservicio de “cosas” deseables que pueden estar a disposición de la organización. La creación de recompensas no financieras está limitada sólo por el ingenio de los administradores y su habilidad para determinar “pagos” que encuentren deseables los individuos en la organización y que estén dentro de la discrecionalidad de los administradores.

Figura 16-1
Tipos de recompensas



El viejo refrán “lo que es alimento para uno, es veneno para otro” se aplica igualmente a las recompensas. Lo que un empleado conceptúa como algo muy deseable, otro lo encuentra superfluo. Por tanto, no cualquier recompensa puede obtener el resultado deseado; sin embargo, cuando la selección se ha efectuado con cuidado, deben resultar notables los beneficios que se derivan para la organización por el mejor desempeño de los trabajadores.

Algunos trabajadores están muy conscientes de su estatus. Una oficina con paneles de madera, un piso con alfombra, un gran escritorio de nogal o un baño privado, puede ser exactamente el equipamiento de oficina que los estimula a un desempeño superior. Los empleados con preferencia por el estatus también pueden valorar un título impresionante para su puesto, tener su propia secretaria, o un espacio para estacionamiento bien localizado con su nombre claramente impreso en la banqueta.

Algunos empleados aprecian comer, digamos, de 1 p.m. a 2 p.m. Si la comida normalmente es de las 11 a.m. a las 12, la posibilidad de almorzar en otro momento más deseable se puede ver como una recompensa. La oportunidad de

trabajar con compañeros agradables, lograr una asignación deseada de trabajo y obtener una asignación en que el trabajador pueda operar sin una supervisión cercana, son recompensas que están dentro del ámbito discrecional de la administración, y cuando se ajustan cuidadosamente con las necesidades individuales pueden proporcionar un estímulo para un mejor desempeño.

Las compañías de alta tecnología como Intel, Silicon Graphics y Apple Computer premian a sus empleados con periodos sabáticos de seis semanas por cada cinco o seis años de trabajo. Dadas las largas horas y la intensidad de trabajo que las compañías esperan de sus empleados y la propensión al agotamiento, estos largos periodos de descanso son una recompensa muy apreciada. La oferta de periodos sabáticos repercute en las compañías con mejor desempeño de sus empleados. Aquí aparece un redactor de textos de Apple Computer disfrutando su periodo sabático de seis semanas, con goce de sueldo, pedaleando en las colinas de Sig Sur, California.

θ La interrelación sindicato-administración

sindicato laboral

Organización integrada por empleados que actúa de manera colectiva para proteger y promover los intereses de los empleados.

Los **sindicatos** son un vehículo mediante el cual los empleados actúan de manera colectiva para proteger y promover sus intereses. En la actualidad, en Estados Unidos, aproximadamente el 15% de la fuerza laboral pertenece a un sindicato y está representada por él. Este número es bastante más elevado en otros países. Por ejemplo, en Japón, Alemania, Gran Bretaña y Canadá, del 30% al 40% de la fuerza laboral suele ser miembro de un sindicato.

Para los empleados que son miembros de un sindicato, los niveles salariales y las condiciones del empleo se articulan explícitamente en un contrato de negociación colectiva, entre los representantes del sindicato y la administración de la organización. Pero el impacto de los sindicatos sobre los trabajadores es más amplio que lo que pudiera implicar esa cifra de representación minoritaria. Esto se explica porque los trabajadores no sindicalizados se benefician de los logros obtenidos por los sindicatos. Hay un efecto de derrame de manera que los salarios, prestaciones y condiciones laborales que se proporcionan a los empleados no sindicalizados tienden a reflejar —con cierto retraso— todo aquello que se ha negociado para los miembros del sindicato.

Los sindicatos influyen en numerosas actividades organizacionales.⁵⁹ Ejemplos muy claros de esto son las fuentes de reclutamiento, criterios para la contratación, programas de trabajo, diseño de puestos, procedimientos para la reparación de daños, reglas de seguridad y elegibilidad para los programas de capacitación. Desde luego, el área más obvia y amplia de influencia son los salarios y las condiciones de trabajo. Donde existen los sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño tienden a ser menos complejos, porque desempeñan una parte relativamente pequeña en las decisiones de recompensas. Cuando se determinan los porcentajes salariales por medio de negociaciones colectivas, éstas dan importancia a la antigüedad y minimizan las diferencias en el desempeño.

La figura 16-2 muestra el impacto que tiene un sindicato sobre el desempeño del empleado y la satisfacción con el puesto. El contrato sindical afecta la motivación al determinar los porcentajes de salario, reglas de antigüedad, procedimientos para los despidos, criterios para ascensos y reglas de seguridad. Los sindicatos pueden influir en la competencia con la que los empleados desempeñan sus puestos al ofrecer programas especiales de capacitación a sus miembros, al exigir capacitación y al permitir que los miembros obtengan experiencia en liderazgo por medio de las actividades de organización del sindicato. El nivel real del desempeño del trabajador también se verá influido por las restricciones que la negociación colectiva impone sobre la cantidad de trabajo producido, la velocidad con la que se puede desempeñar el trabajo, el tiempo extra por trabajador y la clase de actividad que se permite desarrollar a un empleado determinado.

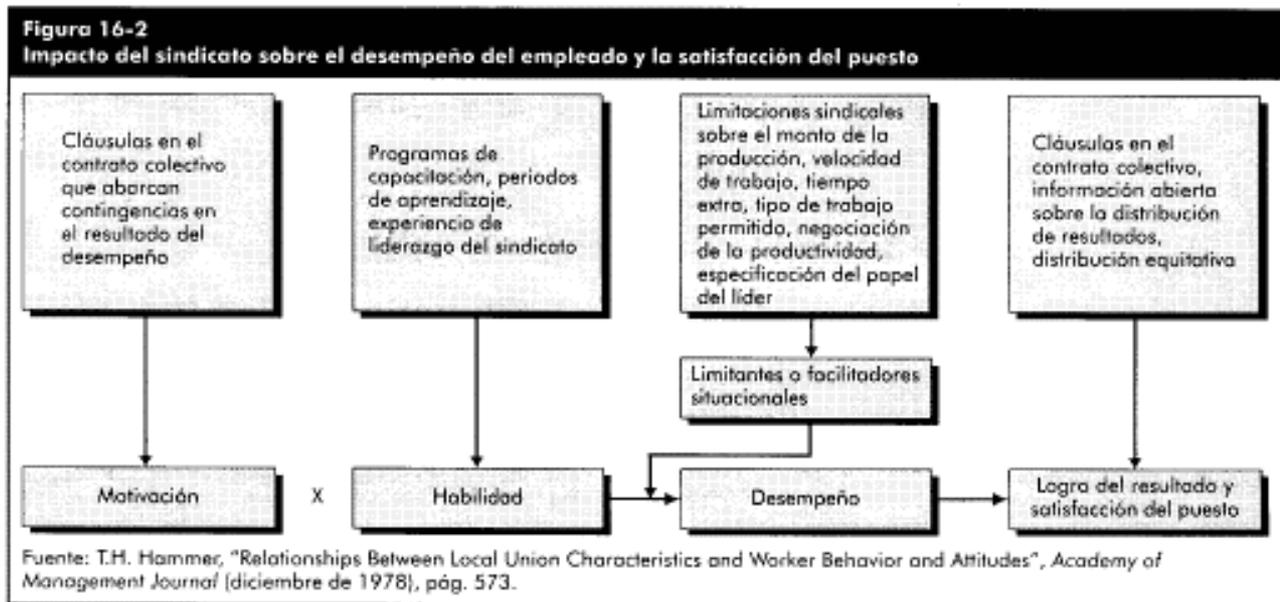
La investigación que evalúa el efecto específico de los sindicatos sobre la productividad ha obtenido conclusiones mixtas.⁶⁰ Algunos estudios encontraron que éstos tienen un efecto positivo sobre la productividad como resultado de un mejoramiento en las relaciones sindicato-administración, así como un mejoramiento en la calidad de la fuerza de trabajo. En contraste, otros estudios indican que los sindicatos impactan de manera negativa en la productividad, al reducir la eficacia de algunas prácticas administrativas destinadas a mejorar la productividad y al contribuir para que haya un clima pobre en las relaciones entre la fuerza de trabajo y la administración. De manera que la evidencia es demasiado inconsistente como para llegar a conclusiones claras.

¿Están más satisfechos los miembros de los sindicatos con sus puestos, que sus contrapartes no sindicalizadas? La respuesta a esta pregunta es más complicada que un simple “sí” o “no”. La evidencia muestra consistentemente que los sindicatos sólo tienen efectos indirectos sobre la satisfacción con el puesto.⁶¹ Incrementan la satisfacción con el

pago, pero afectan en forma negativa la satisfacción con el trabajo mismo (porque se percibe que se reduce el alcance del puesto), la satisfacción con sus compañeros y la supervisión (por una percepción menos favorable del comportamiento de los supervisores), y la satisfacción con los ascensos (por la menor importancia que se da a los mismos).

θ *Prácticas internacionales de recursos humanos: temas selectos*

Muchas de las políticas y prácticas en recursos humanos que se analizan en este capítulo se tienen que modificar para que reflejen las diferencias en la sociedad.⁶² Para ilustrar este punto, veamos brevemente el problema de la selección de administradores para puestos en el extranjero y la importancia de la evaluación del desempeño en diferentes culturas.



Selección

La corporación global necesita cada vez más administradores que tengan experiencia en diferentes culturas y que sean sensibles a los desafíos de las operaciones internacionales. Por ejemplo, en Ford Motor Co., una asignación internacional es requisito para la carrera de un ejecutivo que va en ascenso. Pero muchos administradores domésticos no tienen las actitudes o características asociadas con los ejecutivos internacionales triunfadores. Una técnica de selección que está utilizando un número creciente de compañías es el Inventario de Asignación de Ultramar (IAU). Este cuestionario de 85 puntos evalúa 15 predictores: motivaciones, expectativas, apertura de mente, respeto para las creencias de otras personas, confianza en la gente, flexibilidad, tolerancia, control personal, paciencia, adaptabilidad, confianza en si mismo/iniciativa, sentido del humor, interés interpersonal, armonía interpersonal, y comunicación con el cónyuge/familia. Se comparan los resultados contra una base de datos de más de 10 000 personas que tomaron la prueba con anterioridad. La investigación indica que el uso de IAU como dispositivo de prefiltrado elimina como 40% de los problemas tradicionales en las asignaciones de ultramar.⁶³

Evaluación del desempeño

Al principio de este capítulo examinamos el papel que juega la evaluación del desempeño en la motivación y en la forma como afecta el comportamiento. Sin embargo, se debe tener precaución al generalizar a través de las culturas. ¿Por qué? Porque muchas culturas no se preocupan muy especialmente por la evaluación del desempeño, o si lo hacen, no lo ven en la misma forma que los administradores en Estados Unidos o Canadá.

Contar con .xperiencia internacional es un requisito para ocupar las más altas posiciones en The Coca-Cela Compony. Cok. prepara talento Internacional desafiando a sus administradores consignaciones difíciles en diferentes países. John Hunter australiano, se convirtió en el máximo ejecutivo internacional de Coke después d. entablar con éxito fuertes relaciones con los embotelladores en muchos países. Por ejemplo, cuando Hunter sirvió como administrador regional de Coke en las Filipinas, encabezó un pión que revirtió la perdón del mercado de Pepsi de dos a uno, al formar una alianza estratégico con el embotellador de Cok.. Como vicepresidente ejecutivo de negocios internacionales de Coke, Hunter viaja por todo el mundo para alcanzar la mata de la compañía de incrementar su volumen de negocios Internacionales del e 10%. En esta foto, Hunter en una reunión social con chantasen México, que es un mercado que ofrece un Importante potencial de crecimiento.

Veamos tres elementos culturales que se analizaron en el capítulo 2: la relación de una persona con el ambiente, su orientación respecto del tiempo y su enfoque sobre la responsabilidad.

Las organizaciones estadounidenses y canadienses responsabilizan a la gente de sus acciones, porque las personas en estos países creen que pueden dominar su ambiente. Sin embargo, en los países del Oriente Medio no es probable que se utilicen con amplitud las evaluaciones del desempeño, puesto que los administradores en estos países tienden a ver a la gente como subyugada por su ambiente.

Algunos países, como Estados Unidos, tienen un marco de tiempo de corto plazo. Es probable que las evaluaciones del desempeño sean frecuentes en una cultura así — por lo menos una vez al año—. Sin embargo, en Japón, donde la gente tiene un marco de tiempo de largo plazo, las evaluaciones de desempeño pueden ocurrir sólo cada cinco o diez años.

La cultura de Israel valora las actividades de grupo mucho más que Estados Unidos o Canadá. De manera que mientras los administradores estadounidenses o canadienses enfatizan lo individual en las evaluaciones de desempeño, sus contra-partes en Israel muy probablemente enfatizan las contribuciones y desempeño del grupo.

θ Resumen e implicaciones para los administradores

Las políticas y prácticas de recursos humanos de una organización representan fuerzas importantes para modelar el comportamiento y las actitudes del empleado. En este capítulo analizamos específicamente la influencia de las prácticas de selección, programas de capacitación y desarrollo, sistemas de evaluación de desempeño, sistemas de recompensas y la existencia de sindicatos.

Prácticas de selección

Las prácticas de selección de una organización determinan quién resulta ser la persona contratada. Si se les diseña adecuadamente, identifican a los candidatos competentes y los integran correctamente con el puesto. El uso de los dispositivos apropiados de selección aumenta la probabilidad de que se escoja a la persona correcta para cubrir determinado puesto.

Aunque la selección de empleados dista mucho de ser una ciencia, algunas organizaciones fallan al diseñar sus sistemas de selección a fin de maximizar la probabilidad de que se logre un buen ajuste de la persona correcta con el puesto. Cuando se cometen errores, el desempeño del candidato seleccionado puede ser menos que satisfactorio. Puede ser necesaria la capacitación para mejorar las habilidades del candidato. En el peor de los casos, el candidato será inaceptable y habrá necesidad de buscar un sustituto. En forma parecida, cuando el proceso de selección resulta de la contratación de candidatos o individuos menos calificados que no sé ajustan a la organización, las personas escogidas tal vez se sientan ansiosas, tensas e incómodas. Esto, a su vez, probablemente aumente la insatisfacción con el puesto.

Programas de capacitación y desarrollo

Los programas de capacitación pueden afectar el comportamiento en el trabajo en dos formas: la más obvia es al mejorar directamente las habilidades necesarias para que el empleado desarrolle su puesto con éxito. Un incremento en la habilidad mejora el potencial del empleado para desarrollarse a un nivel superior. Desde luego, el que se realice ese potencial es en gran parte una cuestión de motivación.

Un segundo beneficio de la capacitación es que mejora la autoeficacia de un empleado. Como usted recordará

del capítulo 6, la autoeficacia es la expectativa de una persona de que puede desarrollar con éxito el comportamiento necesario para producir un resultado.⁶⁴ Para los empleados, tal comportamiento son las actividades del puesto y el resultado es su desempeño eficaz. Los trabajadores con mucha autoeficacia tienen fuertes expectativas acerca de sus habilidades para desarrollarse con éxito en situaciones nuevas. Tienen confianza y esperan tener éxito. De manera que la capacitación es un medio para afectar positivamente la autoeficacia, porque los empleados pueden estar más que dispuestos para emprender tareas en sus puestos y para ejercer un alto nivel de esfuerzo. O en los términos de expectativas (véase el capítulo 6), es muy posible que los individuos perciban que sus esfuerzos conducen al desempeño.

También analizamos en este capítulo los programas para el desarrollo de la carrera. Las organizaciones que proporcionan actividades formales para el desarrollo de la carrera y los integran con las necesidades que experimentan los empleados en diversas etapas de su carrera reducen la probabilidad de que disminuya la productividad como resultado de la obsolescencia o de que las frustraciones en el puesto lleguen a crear una reducción en la satisfacción.⁶⁵

En el ambiente de trabajo hoy en día —con reducciones en las empresas, tramos de control cada vez más amplios y menores oportunidades de ascensos—, los empleados enfrentarán cada vez más la realidad de llegar a partes planas en su carrera. A causa de la frustración, los empleados tal vez busquen otros puestos. Las organizaciones con programas de carrera bien diseñados tendrán trabajadores con expectativas más realistas y sistemas de seguimiento de carrera que reducirán la posibilidad de que se vayan los empleados por falta de oportunidades adecuadas.

Evaluación del desempeño

Una de las metas principales de la evaluación del desempeño es determinar con precisión la contribución del desempeño individual como base para tomar decisiones de asignación de recompensas. Si el proceso de evaluación del desempeño insiste en los criterios equivocados o mide imprecisamente el desempeño real en el puesto, se sobrerrecompensará o se subrecompensará a los empleados. Como hemos mostrado en nuestro análisis de la teoría de equidad en el capítulo 6, esto puede llevar a consecuencias negativas como la realización de menores esfuerzos, incremento en el ausentismo, o la búsqueda de oportunidades para puestos alternativos. Además, se ha encontrado que el contenido de la evaluación del desempeño influye en éste y en la satisfacción del empleado.⁶⁶ Para ser más precisos, el desempeño y la satisfacción mejoran cuando la evaluación se basa en criterios conductuales, orientados a los resultados, cuando se analizan los temas de carrera al igual que los temas de desempeño y cuando el subordinado tiene oportunidad de participar en la evaluación.

Sistemas de recompensa

Si los empleados perciben que sus esfuerzos serán correctamente evaluados, y si advierten además que las recompensas que aprecian están vinculadas muy de cerca con sus evaluaciones, la administración habrá optimizado las propiedades motivacionales de la evaluación y de los procedimientos y políticas de recompensa de la organización. Más específicamente, con base en el contenido de este capítulo y en nuestro análisis de la motivación en los capítulos 6 y 7, podemos llegar a la conclusión de que es posible que las recompensas lleven a un alto desempeño y satisfacción del empleado cuando: (1) el empleado las percibe como justas; (2) están ligadas con el desempeño; y (3) están diseñadas para las necesidades específicas del individuo. Estas condiciones deben fomentar un mínimo de insatisfacción entre los empleados, una reducción en los patrones de retiro y un aumento en el compromiso organizacional. Las prestaciones de los empleados como horas flexibles de trabajo, permiso por paternidad y guarderías pueden ser de mucha relevancia, por el impacto que tienen al reducir el ausentismo y mejorar la satisfacción con el puesto. Estas recompensas reducen barreras que muchos empleados —especialmente los que tienen responsabilidades considerables fuera del puesto— encuentran que obstaculizan su llegada a tiempo al trabajo, o a veces incluso llegar al trabajo. En el grado en que estas prestaciones disminuyen, las preocupaciones de un empleado respecto de sus responsabilidades exteriores pueden aumentar la satisfacción con el puesto y la organización.

Interrelación sindicato-administración

La existencia de un sindicato en una organización agrega otra variable a nuestra búsqueda para explicar y predecir el comportamiento del empleado. Se ha encontrado que el sindicato es un factor importante que contribuye a las percepciones, actitudes y comportamiento de los empleados.

El poder de los sindicatos surge por las negociaciones colectivas que se llevan a cabo con la administración. En este acuerdo se estipula formalmente mucho de lo que un empleado puede y no puede hacer en el puesto. Además, las

normas informales que la cohesión del sindicato fomenta pueden alentar o desalentar la alta productividad, el compromiso organizacional y la moral colectiva.