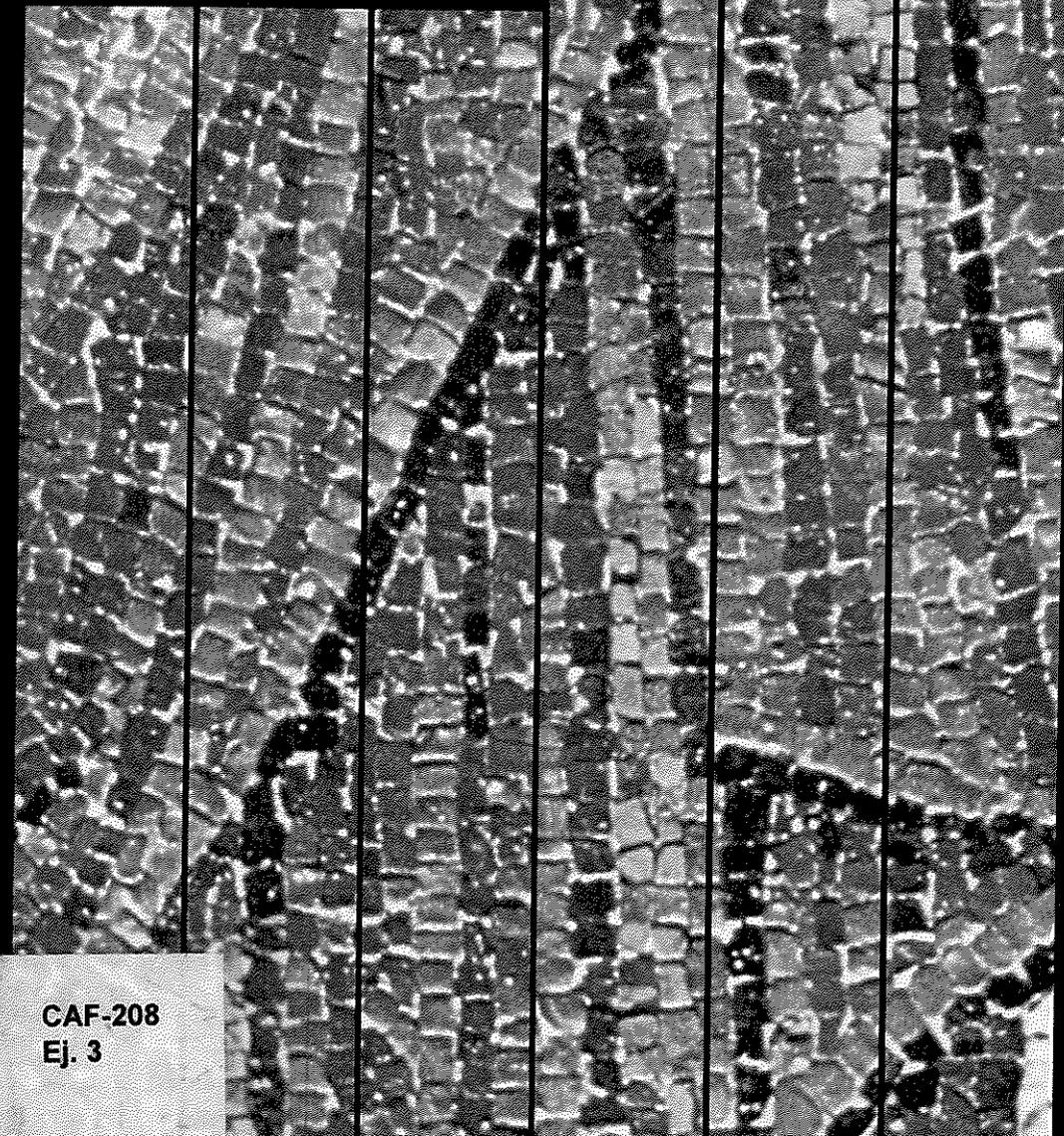


CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

NUEVA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD



CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

CAF-208

Ej. 3

CAF-208

Ej 3

Este manual fue preparado por un equipo de especialistas de FIM-Productividad, a solicitud de la Corporación Andina de Fomento.

FIM-Productividad es la institución que, en Venezuela, desarrolla el programa de productividad y calidad auspiciado por la CAF. El trabajo que ahora presentamos es una prueba del éxito de FIM-Productividad en el tratamiento del tema de productividad y calidad.

En el entendido de que esta publicación será instrumento importante para ampliar los conocimientos de consultores, empresarios y estudiosos del tema, la CAF lo ofrece a los países del Pacto Andino para fortalecer el esfuerzo productivo de nuestros países.

Martín Oropeza

Coordinador del Programa
de Productividad y Calidad



Corporación Andina de Fomento

LA NUEVA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Calidad y Productividad

Dr. TOMAS PAEZ
Ing. LUIS GOMEZ
Ing. ENRIQUE RAYDAN

u
F
C
g
g
at
al
de
tr
de
co
po
co
de
se
el
po

Prólogo

Estamos conscientes de que la competitividad y productividad de los países depende fundamentalmente, de la calidad y nivel de capacitación de los Recursos Humanos. Igualmente los logros de la productividad están directamente relacionados a la forma como se gerencia «este activo»: los Recursos Humanos.

De allí que este texto contiene los conceptos y las herramientas del nuevo paradigma de gestión de los recursos humanos y sin duda constituirá un aporte significativo a los esfuerzos de mejora que se llevan de manera creciente en la Sub-región.

Este texto, está dirigido a todos quienes están comprometidos con el proceso de calidad y productividad, a los empresarios, gerentes generales, gerentes de personal, consultores y demás estudiosos interesados en procesos de mejoramiento continuo. Esperamos que el contenido de este texto permita reforzar el área estratégica más importante de la empresa, el principal activo de la organización: el Recurso Humano.



Ing. Galo Montaña
Presidente

Corporación Andina de Fomento

Primera Edición Octubre 1991

ISBN 980-6088-14-X

Diseño de Portada: María Centeno
Fotocomposición/Paginación: La Galera de Artes Gráficas
Impresión: Editorial Nuevos Tiempos

Impreso en Venezuela/Printed in Venezuela

Prefacio

Desde 1988, gracias a una importante iniciativa de la Corporación Andina de Fomento (CAF), hemos tenido la oportunidad de producir una serie de textos en los cuales se plasman nuestros esfuerzos en conjugar una alta conceptualización técnica con la aplicabilidad a nuestras empresas, de los más recientes y exitosos conceptos de la nueva gerencia.

Estas publicaciones forman parte de un programa más amplio de Calidad y Productividad que la CAF está llevando a cabo con toda la Subregión Andina con el objetivo de poner en marcha o reforzar iniciativas que permitan incrementar la competitividad de nuestras empresas. Para FIM ha significado, ejercer el honroso y a la vez comprometedor papel, de actuar como experiencia piloto Subregional.

Nuestro trabajo de indagación informativa data de años atrás, cuando en 1981 hicimos los primeros contactos con el Japan Productivity Center, con el American Productivity and Quality Center, así como con el Dr. Joji Arai Jefe de la Oficina de Productividad de Japón en Estados Unidos. Era muy escasa la información en inglés que existía y aun menos en español.

Entre 1981 y 1983 tuvimos la oportunidad de traer a Venezuela, un buen grupo de expertos japoneses y americanos (Arai, Kano, Fukuda, Ueda, Kurosawa, Marcer, Faulhaber, Scott, Sink) gracias a ellos obtuvimos importantes referencias que nos permitieron luego, explorar ese complejo mundo de la información japonesa, traducida para grupos muy reducidos de expertos occidentales. De allí extrajimos importantes conocimientos que luego reforzamos con el envío de expertos de FIM al Japón bajo la guía del Japan Productivity Center y de la Asian Productivity Organization. A partir de 1984 comenzamos a trabajar en empresas venezolanas muy prestigiosas en programas de asistencia técnica. Así mismo publicamos la primera traducción al español del libro «Indicadores de Productividad en Empresas» del Profesor Emeritus de la Universidad de Tokio Dr. Kasukiyo Kurosawa.

En 1985, mediante convenio con el INCE publicamos: «Productividad, un Enfoque Integral, lo que todo Gerente debe Saber». Primer texto-manual venezolano en este campo; cuyos autores son un grupo de expertos de FIM, bajo la coordinación del Ing. Luis Gómez Bravo. En 1988 fue «Productividad y Calidad en Empresas Públicas y de Servicio» del Dr. Tomás Páez. En 1989, agregamos tres (3) títulos de manuales: «Ingeniería Industrial en Japón», «Calidad y Productividad», y «Mantenimiento y Productividad» bajo la autoría del Ing. Francisco Rodríguez.

En 1988 comienza nuestro esfuerzo conjunto con la CAF, en especial por iniciativa de su Presidente Ejecutivo Dr. Galo Montaña, quien en ese momento quería iniciar un programa de la Corporación Andina de Fomento, orientado a estimular la competitividad de las empresas de la Subregión. Una de las primeras acciones fue un importante intercambio con un grupo de especialistas del Politécnico de Brighton, que había venido trabajando en la reconversión de la industria inglesa. En 1989 la CAF nos patrocinó la publicación del «Manual de Consultor en Productividad y Calidad» cuyos autores son un grupo de expertos de FIM.

En estos dos años de importante trabajo conjunto con la CAF hemos realizado acciones promocionales de diversa índole, diseñamos y dictamos cursos para consultores de la subregión, cada uno de doscientas cincuenta (250) horas de intensos intercambios, discusiones de metodologías, análisis de casos y de nuevos conceptos. Hasta el momento se han realizado once (11) de estos programas con la participación de doscientos seis (206) consultores o coordinadores de procesos de mejoras continuas de Calidad y Productividad en empresas. La formación siempre ha estado vinculada al análisis y realización de trabajos concretos de transformación, que actualmente alcanzan más de cien (100) empresas en la subregión.

La Corporación Andina de Fomento comprendió que los aspectos de marco conceptual general están suficientemente recogidos en las anteriores publicaciones. Por ello nos impulsó a ir más allá: extraer de nuestras experiencias, conocimientos para plasmarlos en textos más específicos de aplicación. Fue así como en 1990 trabajamos en la producción de cinco (5) de ellos, entre los cuales este. Los autores de este libro son el Dr. Tomás Páez, el ingeniero industrial y master en Investigación de Operaciones Luis Gómez Bravo y el Ing. Enrique Raydan (Master en comportamiento organizacional).

Tomás Páez, es un destacado profesional, actualmente Gerente de Macroeconomía de FIM, responsable del área de estudios sobre Recursos Humanos. Presta sus servicios al Fondo desde hace diez (10) años. Es sociólogo con PHD de la Universidad de Londres. Autor del libro «Calidad y Productividad de Empresas Públicas y de Servicios» (1986) trabajo del Fondo. Coautor de: «Productividad, un Enfoque Integral» (1985), Manual del Consultor en Productividad y Calidad (1990) (de esta misma serie CAF).

Tomás Páez se desempeña como docente en la Universidad Central de Venezuela; asimismo lleva una activa participación a nivel de opinión pública a través de conferencias y por sus artículos en los principales medios de opinión (El Nacional, El Diario de Caracas, Revista Calidad y Productividad, etc).

Luis Gómez Bravo es un insigne trabajador e integrador de grupos de alta exigencia técnica, fue uno de los creadores del Fondo y durante diez (10) años ejerció su Gerencia General. Gómez ha sabido combinar su amplia experiencia como Consultor de empresas con la permanente investigación sobre los nuevos enfoques de la gerencia.

Enrique Raydan es ingeniero mecánico, con maestría en comportamiento organizacional de Nova University, U.S.A. (1985), dedicado al campo del desarrollo de los recursos humanos, trabajó en la Siderúrgica del Orinoco (SIDOR) y durante dos años con FIM, dedicado a su campo de especialidad tanto en el dictado de cursos como en la prestación de asistencia técnica.

Agradecemos al personal de la CAF, en especial al Dr. Martín Oropeza, Coordinador del Programa de Calidad y Productividad, al personal de FIM, a la Embajada del Japón y a quienes han hecho posible que hoy en la Subregión Andina podamos disponer de esta singular ayuda.

Iván Garmendía Suárez
Presidente
FIM-PRODUCTIVIDAD

Presentación

En las asesorías a empresas para el desarrollo de procesos de Mejoramiento de la Calidad y la Productividad, así como a través de las experiencias en el proceso de formación de consultores externos e internos, hemos podido constatar que el área de Recursos Humanos, ha quedado relegada o ha actuado como un freno en vez de constituirse en un dinamizador de la productividad.

Hemos constatado en nuestras experiencias una gran facilidad para referirse y hablar acerca de la importancia de los Recursos Humanos y su papel protagónico central; paradójicamente se ha evidenciado la dificultad para llevar a cabo acciones y políticas dirigidas al desarrollo del Recurso Humano. Constatamos, análogamente, que mientras existe una profusa bibliografía en el área, enfatizando los rasgos de lo que hemos dado en denominar el paradigma convencional de gestión de los recursos humanos, es escasa aquella referida al nuevo padigma y forma de administrar dichos recursos.

Esta obra la hemos estructurado en nueve capítulos, de la siguiente manera:

Capítulo I

Estrategias empresariales e importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad.

En este capítulo se analizará, en primer lugar, la forma tradicional de administración de los recursos humanos, en segundo lugar, se establecerán los principios sobre los que descansa el nuevo enfoque o paradigma de gestión y, por último, se esbozarán las bases de los principios de gestión de Recursos Humanos de acuerdo con el nuevo modo de liderizar las empresas bajo el enfoque de calidad y productividad.

Capítulo II**Rasgos actuales de la Gerencia de Recursos Humanos en nuestras empresas.**

Se analizan en este capítulo los rasgos fundamentales de la Gerencia de Recursos Humanos en nuestra empresa sus fortalezas, debilidades y posibilidades de transformación para dinamizar los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad.

El objetivo de hacer esta caracterización es suministrar a nuestras empresas y en particular a las unidades responsables de gerenciar el Recurso Humano de una serie de elementos y criterios que le permitan desempeñar un rol más activo en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

Capítulo III**Supuestos del enfoque convencional o tradicional vs supuestos del nuevo enfoque de gestión de recursos humanos.**

En este capítulo se desarrollan los supuestos en los que se ha basado el enfoque tradicional y al mismo tiempo se explicitan los supuestos fundamentales del nuevo modelo de gestión. Asimismo se analizan las debilidades y deficiencias de los distintos subsistemas de gerencia del Recurso Humano vinculados estas prácticas con los supuestos con los que se administra el recurso humano desde el enfoque tradicional. Igualmente, se analizará lo relativo a los impactos que en los distintos subsistemas tiene el nuevo modelo de gestión.

Con ello se pretende establecer las diferencias que separan al modelo tradicional del nuevo paradigma, con el objeto de establecer en capítulos posteriores las dimensiones específicas de los nuevos subsistemas.

Capítulo IV**El Sistema de cargos.**

Analizaremos en este capítulo, los aspectos que definen el sistema de cargos en la actualidad resaltando los aspectos negativos del mismo. Además de evidenciar las limitaciones del modelo tradicional se proponen los criterios fundamentales para la definición de cargos desde la nueva visión. Así-

mismo se formula en el capítulo, la manera práctica de superar el modelo actual a objeto de ir sentando las bases, preparando a la organización, para desarrollar a plenitud los nuevos enfoques.

Capítulo V**Sistema de entrenamiento y desarrollo.**

Aquí se analiza tanto el enfoque convencional del entrenamiento como la nueva perspectiva de desarrollo de los Recursos Humanos. Se contraponen las deficiencias del actual sistema de entrenamiento a las nuevas exigencias para evidenciar la necesidad de realizar una profunda transformación en este sistema, a objeto de enfrentar los retos de la competitividad y el mejoramiento continuo. Igualmente se enfatiza la necesidad de reorientar las prácticas convencionales del adiestramiento a la realidad de los nuevos cargos definidos en el capítulo IV.

Capítulo VI**Sistema de retribución y reconocimiento**

En este capítulo se aborda lo relacionado con el sistema de retribución en la empresa. En primer lugar, se describen los rasgos fundamentales que caracterizan, en la actualidad, a los sistemas de retribución y reconocimiento. Asimismo, se establecen los objetivos y características básicas del nuevo sistema de compensación, adecuado a la nueva definición de empresas y sobre todo, a los nuevos enfoques de gestión del recurso humano.

Capítulo VII**Sistema de evaluación**

En este capítulo se discute en torno a los rasgos fundamentales y principales debilidades del sistema de evaluación. Resaltaremos las debilidades del enfoque actual. Igualmente en el capítulo se elabora una propuesta alterna de cómo enfocar el proceso de evaluación bajo los nuevos enfoques que se han desarrollado a lo largo del manual.

Capítulo VIII**Sistema de selección**

Señalaremos en el presente capítulo, lo relacionado con los rasgos y cri-

terios básicos con los cuales se ha administrado el sistema de selección y se anotarán sus deficiencias fundamentales. Igualmente, se proponen opciones para mejorar dicho sistema así como los criterios con los cuales se debe administrar este importante proceso.

Capítulo IX

Sistema de participación

En este último capítulo se abordará, de manera general, lo relacionado con los sistemas de participación. Se planteará aquí la importancia estratégica que se le asigna a la participación, las fases para desarrollar el programa, así como algunos tipos de programas.

Dr. Tomás Páez
Ing. Luis Gómez Bravo
Ing. Enrique Raydan

Introducción

La Nueva Concepción de la Empresa y la Gestión de Recursos Humanos

La apertura de los países a una Economía Global obliga a nuestras empresas a realizar un salto cualitativo orientado a mejorar su competitividad. La competitividad, a su vez, se explica a partir de los conceptos de PRODUCTIVIDAD y CALIDAD. La productividad y la calidad se refieren a la calidad del producto y a la eficiencia con la que se producen¹.

En particular, la mayor o menor competitividad de un país se explica, en gran medida, por el nivel de formación y educación de sus recursos humanos: en el plano de las empresas, la competitividad es el resultado del aporte que los recursos humanos hacen en la gestión diaria. Por esta razón, la necesidad de una adecuada gerencia del Recurso Humano es crucial para incrementar la competitividad de las empresas y del país, y por ello se afirma que el «recurso humano es el factor más importante de la empresa, es su principal capital».

La importancia de los Recursos Humanos y de su calificación se acrecienta si constatamos que la tendencia del trabajo a mediano y largo plazo es ser más intensivo en el uso del conocimiento, y que las empresas de clase mundial, con las cuales habrá de competir la empresa nacional, cuentan con políticas sólidas de Administración de los Recursos Humanos.

No obstante la innegable importancia del Recurso Humano y el reconocimiento de que, en última instancia, es el recurso que garantiza el desarrollo industrial, muchas empresas en su gestión diaria desarrollan prácticas y políticas que la niegan.

Esta brecha entre lo que se constata y lo que se hace, la encontramos, más pronunciada aún, cuando comparamos el estado actual de la Gerencia de Recursos Humanos con las exigencias que plantea el nuevo enfoque de gestión de las empresas, las nuevas maneras de hacer las cosas que suponen los procesos de mejoramiento continuo de la productividad y la calidad. Se trata, sin duda, de realizar un salto cualitativo profundo: **asignarle al Re-**

¹Michael E. Porter, «The competitive Advantage of nations» the free Press N. York 1990. Council on competitiveness. «America's competitive crisis: Confronting the New Reality» Washington D.C., April, 1987.

curso Humano la importancia que se merece y comenzar a gerenciarlo bajo una óptica totalmente distinta.

La experiencia que hemos vivido dentro de las empresas, implantando procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, y en estudios realizados hemos evidenciado la necesidad de realizar cambios profundos en la administración de los recursos humanos, puesto que la forma en que han sido administrados obstaculizan el proceso de mejoramiento e impiden llevar a cabo los cambios necesarios de acuerdo a los nuevos enfoques de calidad y productividad.

Este libro es precisamente una síntesis apretada de nuestra experiencia en las empresas en las que hemos intervenido y tiene por objetivos proporcionar, por una parte, el marco conceptual en que se apoya la nueva forma de gerenciar y administrar el recurso humano, dentro de la nueva perspectiva de organización que suponen los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad, por otra, suministrar las estrategias genéricas de cambio en los sistemas de administración del recurso humano y aportar el conjunto de procedimientos que hay que poner en marcha al momento de implantar los cambios indispensables.

Lo que proponemos está basado en una concepción dinámica del proceso de cambio. Las transformaciones que se están produciendo son dramáticas: el proceso de innovación tecnológica es incesante, los procesos mejoran día a día, el tiempo del ciclo de vida de los productos se mide en semanas; por estas razones, si las empresas desean mantener sus ventajas competitivas deben estar en capacidad de innovar y mejorar de manera permanente. Y todo ello exige de recursos humanos con mayores habilidades y conocimientos superiores a los actuales. Este es el gran e ineludible reto de nuestras empresas y este manual está concebido como un aporte para abrir perspectivas de repuesta a este reto.

El texto está dirigido a Gerentes Generales así como Gerentes y personas relacionadas con la Administración de Recursos Humanos, facilitadores internos de los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad, así como para los consultores externos en la materia.

Por último, consideramos esta obra como la alternativa a las formas actuales de administrar y gerenciar el recurso humano y por ello está concebida como un instrumento para desarrollar una gran discusión que permita estructurar formas no tradicionales de gerenciar el Recurso Humano como apoyo al proceso de transformación. El énfasis se coloca en el nivel operativo de la empresa por constituir el área que ha recibido menor atención. El libro contiene un conjunto de herramientas necesarias a objeto de facilitar, de una forma dinámica y coherente, la implantación de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

CAPITULO I

Estrategias empresariales e importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento de la productividad y la calidad

Introducción

Existe una gran paradoja en todo lo relacionado con el recurso humano; por un lado se habla de él como el recurso más importante de la organización y, al mismo tiempo, las políticas, actitudes y valores con los que se lo administra niegan tal relevancia. En este capítulo se analizará, en primer lugar, la forma tradicional de administración de los recursos humanos, en segundo lugar, se establecerán los principios sobre los que se basa el nuevo enfoque de gestión y, por último se esbozarán las bases de los principios de gestión de recursos humanos de acuerdo con el nuevo modo de administrar las empresas bajo el enfoque de productividad y calidad.

Modelo Tradicional o Convencional de Gestión de los Recursos Humanos o el Modelo con el cual Debemos Romper

Las políticas públicas dirigidas al sector industrial, estimularon en nuestros gerentes y empresas un ambiente de poca competencia que premiaba a las organizaciones ineficientes, convirtiendo a los conceptos de productividad y calidad en nociones ajenas y poco importantes.

Entre las políticas públicas cabe mencionar la política comercial con aranceles elevados, sumado a las notas o sistema para-arancelario, con lo cual garantizaban protección casi infinita a los productos nacionales, el acceso fácil a recursos financieros baratos y, en los últimos años, el acceso a dólares preferenciales y otros instrumentos más. Todo esto hacía que para nuestras empresas fuese casi innecesario preocuparse por la forma en que se administraba el proceso de producción: en definitiva, se produjese lo que se produjese, al costo y precio que fuese, la empresa tenía garantizado su mercado. Igualmente, se permitía que cualquier aumento en los precios de los insumos se trasladara al precio final. Como puede observarse, este entorno hacía irrelevantes los conceptos de calidad y productividad.

Esta realidad, promovida por las políticas públicas generó un tipo particular de gestión de empresas en el que el área más importante no era el proceso de producción, sino el área de Relaciones Públicas: eran ellos los encargados de obtener las exoneraciones, los dólares preferenciales, las no-

tas y delegaciones. Este era el verdadero corazón de la empresa y además su cerebro; difícilmente podía ser de otra manera.

Por consiguiente, era poco importante gerenciar el proceso de producción, pues los resultados que se alcanzaban dependían de factores externos a la empresa. En lo relacionado con el Recurso Humano, la gerencia del mismo muestra grandes insuficiencias, incluso para el modo tradicional de hacerlo. Aquí el vacío es patético. En aquellas empresas que cuentan con políticas y planes de gestión del Recurso Humano, hemos encontrado que los mismos se fundamentan en la visión tradicional o convencional de gestión por: formulación y diseño del cargo de manera rígida; no cuentan con mecanismos que permitan a los trabajadores hacer uso de su inteligencia, éstos son tratados como niños, las tareas son extremadamente simplificadas, y los sistemas de remuneración y evaluación están atados a las definiciones estrechas del cargo en cuestión.

Por otro lado, encontramos un gran número de empresas que no poseen sistemas de gestión de recursos humanos, ni siquiera desde la perspectiva convencional o tradicional, lo cual reafirma el hecho de que no se consideraba al recurso humano como el activo más importante de la empresa.

En general podemos afirmar que se le ha prestado poca atención a los Recursos Humanos y, tal y como afirma Hayes para la realidad norteamericana «Este sistema de Producción ha ido generando una actitud y estilo gerencial en donde el Recurso Humano es menos importante que las instalaciones: los equipos para la producción, los trabajadores no»². Esta poca importancia se manifiesta también en el hecho de que mientras cualquier aumento en los precios de los insumos (materiales, equipos, herramientas), es considerado casi sin objeción en los presupuestos, se objeta cualquier aumento en el presupuesto de salarios, a pesar de que los estándares de vida de los trabajadores disminuyen.

Esta falta de atención es producto de diversas causas, entre las cuales destacamos: en primer lugar, que las empresas se han movido en un entorno que ha propiciado una escasa preocupación por la gestión interna y, en particular, por la gestión de los Recursos Humanos y, en segundo lugar, que el marco conceptual sobre el que se ha basado la gestión de nuestras empresas ha sido el convencional o tradicional. Sintetizamos a continuación los aspectos generales del enfoque tradicional de Recursos Humanos:

² Robert, H. Hayes «*Testauring the competitive edge, competing through manufacturing*» John Willey and Sons, New York, 1984.

- a) El diseño del cargo se hace bajo el criterio de que las tareas deben ser precisas y sencillas para que el trabajador tenga la menor ingerencia posible.
- b) El proceso de aprendizaje es rápido, ya que la tarea está muy simplificada, y en caso de errores ellos se imputan al costo del producto. El entrenamiento que se requiere es mínimo.
- c) El trato con el trabajador debe ser estricto y se ejerce sobre él un gran control.

La Nueva Situación

A partir de los últimos años comienzan a suceder en nuestros países una serie de cambios realmente dramáticos. Las políticas públicas se orientan en una dirección totalmente opuesta a la vivida durante las últimas tres décadas: las economías nacionales se abren a la competencia internacional, se busca ampliar la competencia interna, se racionalizan y disminuyen los aranceles, desaparecen las notas para una gran cantidad de productos, desaparece el dólar preferencial y las tasas de interés preferenciales. En este contexto se coloca en su justo lugar el papel que debe desempeñar el gerente de relaciones públicas o institucionales y se acrecienta la importancia de la gestión interna de la empresa. Este entorno obliga a nuestros empresarios a incrementar la competitividad y conduce a colocar en el centro de la estrategia empresarial el mejoramiento de la calidad y la productividad: sin productividad y calidad es imposible aumentar la competitividad³.

Este hecho redimensiona la relevancia del Recurso Humano pues él constituye el centro de cualquier proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad. Tal y como lo afirma el premio Nobel de economía, Theodore W. Schultz. Los recursos naturales, el capital físico y el trabajo bruto no son suficientes para desarrollar una economía altamente productiva. Hay una amplia gama de habilidades humanas que son esenciales para alimentar debidamente la dinámica del desarrollo. Son muchos los expertos que asignan un valor excesivo a la necesidad de contar con recursos naturales en el territorio nacional. Los éxitos económicos de las antiguas ciudades-estado del Mediterráneo, de Hong-Kong y Singapur, no confirman en modo alguno esta necesidad. Tampoco lo hace el éxito económico alcanzado por países como Dinamarca, Suiza y Japón⁴. La historia demuestra que aquellos países exitosos lo son porque cuentan con Recursos Humanos.

³ Michael E. Porter, *Ibid.*

⁴ Theodore W., Schultz «*Invirtiendo en la gente*», s.e. octubre, 1985.

Para los empresarios y gerentes de nuestras empresas el reto que tenemos por delante es triple. En primer lugar, abrirnos a la competencia nacional e internacional. En segundo lugar, mejorar la gestión de nuestras empresas y administrar el proceso de manufactura y, en tercer lugar, hacerlo de una manera novedosa que rompa con los esquemas tradicionales y convencionales de gestión, es decir, con las viejas formas de administrar el Recurso Humano.

No se trata de un simple cambio cosmético o de iniciar un proceso de manera compulsiva: tampoco se trata de implantar los esquemas convencionales de gestión del Recurso Humano; ellos no son útiles. Hay que comprender que la ventaja competitiva más segura y de más largo plazo es aquella que se basa en la gestión de los recursos humanos, hay que comprender igualmente que es preferible una máquina parada a un trabajador parado y, en definitiva, que se trata de un cambio profundo que rompe de raíz las nociones convencionales de cómo administrar una empresa.

Así lo han entendido aquellas empresas líderes en el mercado mundial con quienes tendremos que competir. Estas empresas, de clase mundial, basan sus ventajas competitivas en la fortaleza y desarrollo de su principal activo: el Recurso Humano. Saben perfectamente que las nuevas tecnologías demandan personal más preparado y que la innovación tecnológica que realiza el trabajador en el taller se hace posible en la medida en que también está mejor preparado. Igualmente, están conscientes de que constituye un factor de costo a ser minimizado y de que es él el más importante activo y capital a ser conservado. Por esta razón esas empresas invierten recursos en educación, entrenamiento y formación de los Recursos Humanos que necesitan: lo hacen internamente y a través de las asociaciones en las que participan.

Nuevos Enfoques para la Gestión de Empresas

Para explicar en qué consiste el nuevo enfoque de gestión de los recursos humanos es necesario precisar los cambios que se están produciendo en la forma de gestionar las empresas; no se puede hablar de nuevas formas de gerenciar al recurso humano aislado de los cambios en la concepción misma de la empresa.

Características Claves del Nuevo Sistema de Producción

Haremos aquí una breve síntesis puesto que el tema ha sido desarrollado en otro texto elaborado por FIM y la CAF⁵. Podemos afirmar que entre los rasgos más sobresalientes del nuevo modelo se destaca la ruptura con la noción de economías de escala a través del mejoramiento y disminución de los tiempos de puesta a punto de las máquinas. Ello permite trabajar con la noción de Justo a Tiempo, orientarse al trabajo en pequeños lotes, introducir el concepto de cliente dentro de la empresa, etc. Todo lo anterior es lo que permite garantizar una mayor participación del recurso humano en el proceso de producción. **Queremos dejar claramente establecido que no se trata de una nueva receta para gerenciar el recurso humano, sino de una nueva manera de administrar la empresa que requiere también de una nueva forma de administrar el Recurso Humano.**

La disminución de los tiempos de puesta a punto de las máquinas, de semanas y horas a minutos y segundos, constituye el punto de partida para hacer económica la noción de producción en pequeños lotes y es, sin duda, una nueva forma de concebir el proceso de producción. Ello permite aumentar la diversidad de productos y es lo que hace posible gerenciar con la filosofía del Justo a Tiempo y de calidad total.

El Justo a Tiempo persigue minimizar los inventarios y posibilita que cada estación de producción se convierta en cliente de la anterior, desde los proveedores hasta el cliente final del proceso de producción. Con este sistema, tanto los inventarios de amortiguación como los de almacén son minimizados y, en consecuencia, se reducen los costos de inventario.

El cambio rápido y el sistema Justo a Tiempo hace posible la producción en pequeños lotes. La producción en pequeños lotes tiene por objeto asegurar que se produzca lo que realmente exige el cliente, lo cual contribuye a disminuir los inventarios y ayuda a que el proceso de producción se realice con flujos más uniformes partiendo de las necesidades del cliente, sea éste externo o interno. Igualmente, permite realimentar de manera rápida y efectiva la información entre las distintas estaciones de producción. Lo anterior contribuye a prevenir la proliferación de defectos y problemas y asegurar, en consecuencia, la calidad de todo el proceso de producción.

Esta es, de manera resumida, la nueva filosofía de producción que exige un nuevo esquema de administración de los recursos humanos y que, además la hace posible. No estamos hablando de programas de Gerencia participativa o programas de círculos de calidad. Nos estamos refiriendo al nuevo modelo de organización que hace posible el control total de la calidad y el

⁵Francisco Tamayo «Gestión de Manufactura. Nuevos Enfoques de Racionalización». Caracas, 1991.

mejoramiento continuo de la productividad y que, al mismo tiempo, hace viable un nuevo papel del trabajador dentro de la empresa.

La puesta en práctica de este nuevo enfoque de producción es posible y depende de la contribución efectiva y continua de los trabajadores. Por una parte, la realimentación efectiva de los problemas de calidad no sería posible sin la cuidadosa atención de los trabajadores y, por otra, la producción en pequeños lotes es solamente factible, como ya dijimos, porque las máquinas se preparan rápidamente. En esta etapa de preparación de las máquinas los trabajadores juegan un rol fundamental.

Este nuevo enfoque del proceso de manufactura conduce a acrecentar la importancia del Recurso Humano en el proceso de producción y ello es así en varios sentidos. En primer lugar, el trabajador participa en el proceso de evaluar la calidad de lo que produce y de lo que insume; participa igualmente en el proceso de mantenimiento de las máquinas llevando listas de chequeo, realizando inspecciones, etc., además, es decisiva su participación en el proceso de puesta a punto. Asimismo, el trabajo en pequeños lotes hace posible que los trabajadores operen varias máquinas a un mismo tiempo.

La mayor participación o control humano en las etapas de la inspección del mantenimiento, aseguramiento de la calidad y manejo de varias máquinas a un mismo tiempo, necesita de recursos humanos más preparados y con mayor conocimiento. Ello, a su vez, hace posible que el recurso humano participe en el proceso de innovación tecnológica. Es lo que en el sistema japonés se denomina «darle sabiduría a las máquinas» y esto es clave en el proceso de producción.

Las máquinas poseen características que les son propias y por lo general no se utiliza su capacidad máxima. Cuanto más complejas son las máquinas, mayor es el tiempo requerido para asegurar el uso máximo de su capacidad. Esto hace que la efectividad de la máquina dependa en gran medida de la forma en que es utilizada por el recurso humano y por ello el proceso de innovación, de mejoras incrementales y pequeñas, juega un rol determinante en el proceso de cambio tecnológico.

Vinculado con este principio está el de separar al trabajador de las máquinas. Al hacer posible que un mismo trabajador pueda moverse entre varias máquinas, se asegura que un solo operador maneje múltiples máquinas. Este hecho tiene varias consecuencias positivas. Afirma Shigeo Shingo que «Cuando un trabajador opera varias máquinas en el orden de flujo del proceso, tiene dos ventajas. Primero, mejora el flujo de los procesos. Segundo, eleva la productividad de los trabajadores»⁶.

⁶ Shigeo, Shingo «A Revolution in Manufacturing: The Smed System» Productivity Press, USA, 1985.

Un segundo aspecto vinculado con las nuevas características del trabajador es la que se denomina autogerencia del proceso de trabajo. Esto esencialmente significa que los trabajadores tienen un alto grado de responsabilidad y participación en el mejoramiento de los métodos y procedimientos del proceso de producción.

Esta práctica se sustenta en la creencia de que los trabajadores conocen mejor que nadie lo que ocurre realmente en la línea de producción. Con ello se proporciona un elevado control discrecional a los trabajadores, aprovechando al máximo sus conocimientos y sentido de responsabilidad.

El otro aspecto es la autoinspección. Esto quiere decir que los trabajadores reciben autoridad para inspeccionar la calidad de lo que producen y son los responsables de la misma. La inspección ya no sólo descansa en manos de inspectores especializados, sino que también está en manos de los trabajadores, permitiendo ésto, reducir los defectos a lo largo del proceso y prevenir la acumulación gradual de problemas hacia el final de la línea. Este aspecto tiene un poderoso efecto motivacional, ya que involucra al trabajador en el esfuerzo de lograr una mejor calidad.

Como puede observarse, el sistema de producción crea las condiciones para garantizar una mayor participación del recurso humano. Por supuesto, depende de una adecuada gerencia, asegurar la contribución efectiva del recurso humano a este proceso de producción. La innovación en la forma de Gerenciar los Recursos Humanos bajo este enfoque se reforzará en la medida en que se produzcan los cambios en las estrategias organizativas pero, a su vez, sin estos cambios en la administración de los recursos humanos los beneficios del cambio organizativo se sentirán poco.

Para que el recurso humano contribuya efectivamente al proceso de mejoramiento de acuerdo al esquema descrito, es necesario trabajar con tres variables de las cuales depende la efectividad del recurso humano:

1. La habilidad.
2. La motivación.
3. La flexibilidad o adaptación al cambio.

Estas tres variables tienen que operar de manera simultánea, pues de lo contrario la efectividad del trabajador disminuye. Esto es crucial para la Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque que a continuación pasamos a explicar:

La Gerencia de Recursos Humanos dentro del Nuevo Enfoque.

Como puede desprenderse del análisis realizado, el recurso humano juega un rol protagónico: es el fin y el medio del proceso, ya que es el único capaz de adelantar e impulsar una búsqueda creativa, permanente y sistemática de la mejora.

En este sentido, la misión de los entes de recursos humanos en las empresas desempeñan un rol dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. La tarea, más o menos genérica, de la Gerencia de Recursos Humanos es: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones.

El enfoque y la orientación que le damos a estos aspectos en la Gerencia de Recursos Humanos, determinará cuánto éxito tendremos en lograr contar con personal habilidoso, motivado y flexible. Esto quiere decir que las funciones de la gerencia de recursos humanos tienen que estar interrelacionadas con las demás funciones de la empresa y orientada hacia un objetivo único para asegurar que la empresa pueda:

- Contar con trabajadores habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos y errores, y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con trabajadores motivados que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con trabajadores con disposición al cambio, capaces y dispuestos a adaptarse a nuevas situaciones en la organización del trabajo y de la empresa.

Aplicar estos objetivos implica un giro cualitativo profundo de la gerencia del Recurso Humano, gerencia de procesos de diseño del puesto y del trabajo, de entrenamiento y desarrollo de retribuciones y reconocimiento de relaciones y comunicaciones.

De manera sintética enunciamos los nuevos rasgos cualitativos centrales de los subsistemas de administración de personal dentro de la estrategia de transformación de la empresa.

Diseño de Puestos y Cargos

Estos deben ser genéricos, incorporando funciones de mejora, control y mantenimiento, y susceptibles a los cambios y modificaciones permanentes.

Entrenamiento y Desarrollo

El entrenamiento, además de proporcionar formación para operar las máquinas, brindar instrumentos para asegurar el proceso de mejoramiento continuo, controlar las operaciones y garantizar el mantenimiento de las operaciones y equipos, debe permitir desarrollar las habilidades necesarias, en el trabajador, para mejorar las operaciones y equipos, mantenerlos, y rotar por diferentes puestos de trabajo, lo cual a su vez, facilita la flexibilidad y aumenta la capacidad de adaptación a los cambios en la estructura de trabajo.

Retribución y Conocimiento

La remuneración y beneficios deben estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada.

Relaciones y Comunicaciones

Se debe permitir y estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras y lograr una relación de cooperación con el sindicato.

Evaluación

La evaluación del trabajador se hará sobre bases distintas a las prácticas convencionales. En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias.

Selección

Los criterios de selección de personal se modifican, por cuanto no se trata de evaluar solamente si la persona cubre los requisitos del cargo, este último definido de manera estrecha y rígida. Ahora se trata de evaluar la capacidad de aprendizaje, crecimiento, autocontrol y desarrollo de iniciativas propias, la disposición a aprender, y potencial para participar en un equipo de trabajo dentro de una visión de largo plazo.

Es importante acotar que una empresa que opera bajo los enfoques de

motivación y desarrollo del recurso humano anteriormente descritos, requiere involucrar y comprometer en el mismo a todos los niveles gerenciales de la empresa. Una de las grandes debilidades o carencias actuales, aun en las empresas más avanzadas de la subregión en esta materia, es que el desarrollo de tales sistemas y mecanismos han sido responsabilidad exclusiva de la gente de Recursos Humanos, dejando sobre sus hombros todo lo relacionado con el diseño e implantación de los mismos.

CAPITULO II

Rasgos actuales de la gerencia de recursos humanos en nuestras empresas

Introducción

Caracterizar los rasgos actuales de la Gerencia de Recursos Humanos en nuestras empresas, constituye un paso previo para identificar y establecer las acciones y políticas que permitan avanzar en la dirección que supone la construcción de empresas de clase mundial, que utilizan y desarrollan su capital más valioso (el humano) y en consecuencia logran una mayor competitividad en el plano internacional.

Los argumentos que expondremos, sin pretensión de ser definitivos, son el producto del intercambio realizado con un gran número de gerentes de diferentes empresas, de distintos sectores, desde principio de los años ochenta. El intercambio se ha realizado a través de los cursos que dictamos, los simposios que hemos llevado a término y en particular los simposios de recursos humanos, las evaluaciones realizadas a las empresas con la Norma 1980 (aproximadamente trescientas), los procesos de mejoramiento que hemos llevado a cabo de manera directa y a través de los consultores formados en nuestros cursos y de la revisión de experiencias en otros países, particularmente Japón.

Mediante este conjunto de acciones hemos podido observar los rasgos más resaltantes que definen a la gerencia de recursos humanos en nuestras empresas, sus fortalezas, debilidades y también sus posibilidades de transformación, para poder estar en capacidad de dinamizar los procesos de mejoramiento de la calidad y la productividad.

El objetivo de hacer esta caracterización es suministrar a nuestras empresas y en particular a las unidades responsables de gerenciar el recurso humano de una serie de elementos que le permitan desempeñar un rol más activo en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.

Rasgos Fundamentales de la Gerencia de Recursos Humanos en Nuestras Empresas

Es necesario precisar, en primer lugar, que la gerencia de recursos humanos no puede desligarse ni puede comprenderse, fuera del contexto de la concepción de empresa que hoy existe en el mundo occidental. Ello posibilita entender que, parte de las deficiencias que encontramos en las unidades de recursos humanos son consecuencia, también, de las deficiencias más

globales de un modelo de gestión de empresas. Aclarado este punto podemos pasar a identificar los rasgos más relevantes de la actual forma de gerenciar los recursos humanos.

Los resultados que arrojan las evaluaciones hechas con la Norma 1980, indican que el nivel de planificación de los recursos humanos es débil o inexistente y que está desarticulada del proceso de planificación estratégico de la empresa. Esta primera característica hace que el perfil de la gerencia de recursos humanos se vea disminuido y al no estar en la estrategia se le obliga a concentrarse en aspectos más mecánicos, operativos y rutinarios, en definitiva: a actuar con una visión de corto plazo.

En relación a la importancia dentro de la estructura organizativa, de las unidades de recursos humanos, se constata que en gran medida se ubican en niveles bajos de la organización y que en el caso específico de las grandes empresas tales unidades acrecientan su importancia, llegando en muchos casos a reportar a la gerencia general de la organización.

En relación a los subsistemas de administración del personal; reclutamiento y selección, sistemas de remuneración, adiestramiento y desarrollo y evaluación de desempeño, hemos constatado una serie de sesgos y debilidades.

Una de estas debilidades se relaciona con la óptica cortoplacista o reactiva que define su actuación. Los sistemas de reclutamiento y selección no operan en función de una política de personal de largo alcance; las acciones de entrenamiento y desarrollo se hacen sobre la base de la detección de necesidades de corto plazo de la empresa y los sistemas de evaluación están amarrados a la política de remuneración.

Aunque en los últimos años, la situación ha mejorado, fundamentalmente se ha reconocido la mayor importancia de estas unidades, y se ha mejorado su funcionamiento y nivel, todavía se hace necesario avanzar más y más rápidamente y en direcciones distintas.

Lo anterior evidencia que el esfuerzo sostenido hecho por los profesionales del área de recursos humanos se ha traducido en una mejor comprensión de parte de empresarios y gerentes de la importancia de este activo para la empresa; pero también nos señala la necesidad de hacer más esfuerzos orientados a asegurar que las empresas del país reconozcan la importancia de su más importante capital: el humano.

Características de las Prácticas de la Gerencia de Recursos Humanos.

La situación descrita ha conducido a la gerencia de recursos humanos a concentrarse en actividades y áreas distintas a aquellas que pueden pro-

mover y dinamizar los procesos de mejoramiento continuo. Para facilitar la explicación de las debilidades típicas de estas unidades, caracterizaremos los enfoques que han prevalecido en la forma de Administrar los Recursos Humanos. No se trata de enfoques excluyentes y por ello los mismos pueden coincidir a un mismo tiempo. No obstante, podemos afirmar que el último de los enfoques evidencia un nivel de desarrollo superior a los dos primeros. Se trata, por así decirlo, de estadios o etapas en el desarrollo de las unidades de Recursos Humanos.

Los enfoques o estadios de acuerdo al grado de desarrollo son los siguientes:

- a) Enfoque, costo.
- b) Enfoque y prácticas **Administrativo-Legales**.
- c) Enfoques rígidos y parciales de motivación y desarrollo del personal.

Enfoque Costos

Esta, desde nuestro punto de vista, es la óptica que ha prevalecido, a pesar de los esfuerzos hechos por el personal de recursos humanos por demostrar lo contrario. No entender a los recursos humanos de la organización como el «capital» y la inversión más importante que posee la empresa, el que agrega valor en el proceso de producción y el recurso que hace posible el proceso de innovación, explica en gran medida las carencias de los distintos subsistemas y en particular en el desarrollo y planificación de los recursos humanos al interior de la empresa.

Administrar el recurso humano con el enfoque de costos impide construir una visión estratégica y conduce al desarrollo de inadecuados sistemas de recompensa y motivación y también a reducciones importantes en los recursos de adiestramiento, e impide en definitiva, establecer el desarrollo de carrera del personal.

Enfoques y Prácticas Administrativo-Legales

Derivado y vinculado con lo anterior, en este estadio, una de las actividades fundamentales que llevan a cabo las unidades de recursos humanos consiste en establecer y administrar las relaciones contractuales con el personal. El momento estelar es la discusión del contrato colectivo en el que se negocia el aumento del salario básico, y de los pagos de bonos nocturnos, sobretiempos, permisos, seguros y algunos beneficios generales.

Como el centro es el problema de los «costos», el éxito de la gerencia general y de recursos humanos se mide en términos del «regateo» logrado. El mismo principio se utiliza para medir la administración del contrato al momento de resolver situaciones de reclamo por incumplimiento.

En esta perspectiva la confrontación sustituye a la cooperación, la cual se convierte en punto de partida y objetivo final, lo cual se traduce en un estilo de **nosotros contra ellos**. NOSOTROS: la empresa; ELLOS: el sindicato y los trabajadores. Al no haber cooperación la información no fluye, y la desinformación se instala como principio de negociación.

Esta práctica es consecuencia de una concepción más profunda que asume a los trabajadores como flojos, pocos colaboradores y el sindicato como una barrera y a ambos se les atribuye un escaso interés por el futuro de la empresa.

En este marco se desarrollan varias prácticas que constituyen los síntomas de una concepción:

- a) Manejo de la descripción de cargos de manera poco transparente.
- b) Manejo de la valoración de cargos a semejanza de un secreto sumarial.
- c) Se suministra escasa o ninguna información acerca de los tabuladores de cargo para evitar que se sepa cuanto gana cada quien.
- d) Poca o ninguna participación de las gerencias de la organización en la confección de las normas y políticas que establece el contrato colectivo.
- e) La negociación se deja en manos del gerente general, el gerente de personal y el asesor legal.
- f) Poca relación del contrato con los cambios económicos que se producen en el entorno. (Inflación, etc.).

Estas prácticas administrativo-legales, como enfoque fundamental, nos indican varias cosas acerca del estado actual de las unidades de recursos humanos.

En primer lugar, la excesiva concentración de la actividad negociadora en el gerente general y el de recursos humanos y la escasa participación de las gerencias restantes, evidencian una carencia en la planificación de recursos humanos, diferencias de integración con el resto de la empresa y fallas en alcanzar la cooperación.

En segundo lugar, puede derivarse de estas prácticas la existencia de fallas en los subsistemas de selección, desarrollo, entrenamiento, mecanismos de recompensa y evaluación y que en general se tiende a reforzar la rigidez del proceso, restándole flexibilidad a la empresa y a los trabajadores.

Enfoques de Desarrollo y Motivación Rígidos y Parciales.

Este enfoque, sin duda alguna, es una superación del anterior, y presenta también una serie de rasgos particulares que lo definen. En ocasiones esta perspectiva coexiste con las anteriores.

Este enfoque supone una mayor preocupación por todos los aspectos rela-

tivos al desarrollo y motivación del recurso humano. De hecho ha habido una superación del enfoque administrativo-legal y se ha iniciado un proceso de jerarquización de necesidades de los miembros de la empresa.

Este enfoque hace énfasis en:

- 1) Desarrollo de programas formales de adiestramiento orientados a garantizar el conocimiento y destreza necesarios para que el operario desempeñe mejor sus labores.
- 2) Mayor preocupación por establecer sistemas de evaluación, incorporando a éstos los méritos, con el objeto de desarrollar estrategias más coherentes de motivación.
- 3) Desarrollo mayor de los subsistemas de reclutamiento, adiestramiento y una mejor situación para elaborar planes de carrera dentro de la empresa.
- 4) Evaluación y sondeo del clima y cultura organizativa.

Aunque este enfoque de gestión supera a los anteriores, adolece de una serie de deficiencias que limitan el cabal aprovechamiento de todas las capacidades y habilidades del recurso humano.

- a) Aunque hay una mayor actividad en el área de entrenamiento, la misma se orienta sólo a servir para que el trabajador desempeñe mejor su tarea.
- b) Persisten las carencias en lo relacionado con el proceso de planificación de recursos humanos.
- c) Los sistemas de evaluación del desempeño, aunque incorporan la dimensión «méritos», no están apoyados por adecuados sistemas de recompensa.

Las deficiencias y carencias asociadas a los enfoques tradicionales con lo que se administra el recurso humano ya mencionados y descritos, deben atribuirse a una concepción de empresa, a un modelo de gestión y no a la gente de recursos humanos.

Es necesario precisar que la gente de recursos humanos presenta una alta preocupación por la función que cumplen, están altamente motivados y han estado empeñados en demostrar que la mejor inversión de la empresa es la que se hace cuando se fortalecen los recursos humanos de la organización. En parte este hecho explica el crecimiento sostenido en la importancia que las empresas asignan a esta área, al menos en los últimos años. Por el contrario, los problemas centrales de la gestión de recursos humanos hay que ubicarlos en otros aspectos y áreas:

- 1) Las actitudes y creencias acerca del trabajador que impiden lograr la cooperación y superar la confrontación NOSOTROS-ELLOS.
- 2) La concepción de la empresa, que todavía arrastra, en relación al recurso humano, los esquemas provenientes del Taylorismo: división y simpli-

ficación del trabajo el cual a su vez permite utilizar recursos humanos menos calificados y conduce a disminuir los costos del entrenamiento.

- 3) Falta de visión estratégica acerca de la importancia del desarrollo de los recursos humanos.

No obstante, algunas responsabilidades recaen sobre el área de recursos humanos:

- 1) Convertir a la unidad en un ente dinamizador de los procesos de desarrollo del recurso humano.
- 2) Evidenciar la importancia que para los procesos de mejoramiento continuo tiene el recurso humano. El reto de las empresas en esta área es doble. Por una parte otorgarle la importancia y relevancia a través de políticas y acciones, a las unidades de gerencia de recursos humanos. Por la otra, producir las transformaciones necesarias para hacer que, de entes que hoy obstaculizan el proceso de mejoramiento se conviertan en unidades promotoras y dinamizadoras del cambio estratégico para asegurar la mejora continua.

CAPITULO III

Supuestos del enfoque convencional o tradicional Vs supuestos del nuevo enfoque de gestión de recursos humanos

Introducción

Este capítulo tiene como propósito desarrollar los supuestos en los que se ha basado el enfoque tradicional de la gerencia de los Recursos Humanos que han conducido a crear unidades con las características que mencionábamos en el capítulo anterior y por otra parte explicitar los supuestos fundamentales del nuevo modelo de gestión.

Sostenemos que los resultados actuales son consecuencia de un modelo de empresa y de un modelo de gestión que asumen una cantidad de supuestos en todo lo relativo a la forma de administrar los recursos humanos. Igualmente, las debilidades y deficiencias de los distintos subsistemas de gerencia del recurso humano, están estrechamente vinculados a tales supuestos. Por esta razón, dedicaremos nuestra atención a puntualizar aquellos que consideramos relevantes para abordar en toda su complejidad el problema planteado. Igualmente, analizaremos en este capítulo los supuestos en los que se fundamenta el nuevo modelo de gestión de los Recursos Humanos. Al hacerlo de esta manera pretendemos establecer las diferencias que separan al modelo tradicional del nuevo modelo de gestión.

Hacer esta distinción nos permitirá desarrollar en los capítulos restantes las dimensiones específicas de cada uno de los sistemas en los que se organiza la administración de personal.

Supuestos Fundamentales del Enfoque Convencional

Sin pretensión de agotar el punto, señalamos a continuación los supuestos que consideramos fundamentales en este enfoque. Los mismos son:

Capacidad Física vs. Inteligencia del Operario

Tras la actividad de organización del trabajo existe una premisa: al gerente corresponde la capacidad de pensar mientras que al operario se le atribuye todo lo relacionado con la actividad física. Esto es uno de los supuestos sobre los que se erige la gerencia convencional de recursos humanos.

Primero la Máquina, luego el Hombre

Otro supuesto lo encontramos en la misma concepción de la empresa y en particular lo relacionado con las economías de escala y la producción en masa. En el centro de esta concepción está la máquina; la tecnología ocupa el lugar central, a partir de ella hay que definir el proceso de producción en serie, la especialización del trabajo y la repetición constante del mismo, luego finalmente, viene el hombre: operador de la tecnología.

Interés por la Empresa vs. Interés Individual

Igualmente, se supone que el trabajador no está interesado en el futuro de la empresa, no está, tampoco, interesado en ejercer un papel en el que pueda desempeñar labores de autodirección o autocontrol.

Entrenamiento para Unos, Desarrollo para Ejecutivos

Vinculado a los aspectos anteriores encontramos aquellos referidos al entrenamiento y desarrollo del personal de la organización. El primer concepto, entrenamiento, parece estar referido a la instrucción que debe ser impartida a los operarios y como tal hace énfasis en los aspectos vinculados a la formación técnica y mecánica. El desarrollo del personal pareciera estar dirigido a los gerentes y ejecutivos de la organización.

La Calidad y la Productividad Dependen del Trabajador

Otro supuesto es el que asume que los problemas, la baja productividad y la baja calidad, son consecuencia del trabajo chapucero que realizan los operarios. En consecuencia hay que controlar al trabajador en vez del proceso de trabajo.

¿Cómo los Supuestos Van Creando Correctivos que realmente Son Desperdicios?

Los supuestos con los cuales se administra a los recursos humanos, han originado una serie de problemas, para los cuales se establecen correctivos que no atacan la causa raíz del problema sino su superficie. Ello a su vez tiene un efecto multiplicador de sistemas que hacen ineficiente la gerencia de los recursos humanos. El objetivo debería ser atacar las causas que originan el problema o causas raíz y no ocultarlas.

- 1) Se supone que la política de recursos humanos está orientada a retener y desarrollar al personal de buena calidad dentro de la empresa. Uno de los subsistemas que permite garantizarlo es el de reclutamiento y selección. Un buen sistema de selección de personal debe garantizar un elevado nivel de calidad en el proceso que ejecuta. No obstante, las empresas muestran índices de ausentismo, conflicto o rotación, lo que evidencia que algo está ocurriendo en la empresa. Algunas empresas llegan incluso a establecer los INDICES IDEALES DE ROTACION para poder convivir con la realidad y desarrollan políticas para mejorar el proceso de admisión. Esta ha sido la respuesta tradicional al problema. Pero nos preguntamos: ¿es que acaso lo que hay que revisar no son las causas que originan el problema, además de la admisión misma? Creemos que una característica fundamental de este enfoque radica en que centra su atención en las consecuencias del problema, y no en las causas que lo originan.
- 2) En las políticas de reclutamiento y selección del personal también se manifiesta la visión de corto plazo centrada en la evaluación de la relación costo/beneficio. Esta relación costo-beneficio en la que se comparan la rapidez de contratación con el costo, constituye un mal enfoque del problema y el punto a partir del cual se establecen las diferencias entre los individuos.
Ello es así porque asume el cargo como un dato y sólo evalúa, con visión de corto plazo, la posible adecuación del hombre al cargo y al nivel de eficiencia con el que el operario puede desempeñarlo. Las preguntas relativas a la posibilidad de desarrollo, integración, aprendizaje, etc, no son de interés o no constituyen aspectos centrales para tomar la decisión en el momento de la selección.
- 3) El pivote en torno el cual gira todo el proceso de gestión de los recursos humanos está representado por el diseño del cargo. Este es el punto a partir del cual se organiza todo el proceso de selección, evaluación, desarrollo y remuneración del personal.

A pesar de que a lo largo del siglo han surgido una serie de escuelas y puntos de vista que han intentado incorporar otras dimensiones como el caso de las estrategias de rotación de los trabajadores, ensanchamiento o alargamiento del puesto de trabajo, las políticas y programas de enriquecimiento del trabajo o rediseño de las características al puesto, no se ha logrado superar o todavía permanecen, los principios taylorianos en el proceso de diseño de cargos.

Los principios que alimentan el diseño del cargo se pueden enumerar de la siguiente manera:

- 1) Simplificación del trabajo.
- 2) Estandarización.
- 3) Definición precisa de qué y cómo debe hacerse.
- 4) Quien establece el ritmo de trabajo es la máquina: primero la máquina, después el hombre.
- 5) Concentración en una fracción del producto.
- 6) Técnicas y herramientas están predeterminadas.
- 7) Necesidades de entrenamiento disminuyen.⁷

Este énfasis en el cargo hace que el proceso se inicie allí y no por el lado de los empleados y conduce a hacer irrelevantes aspectos como el potencial de desarrollo del proceso o la posibilidad de que el personal pueda adaptarse a los cambios. Asimismo, la concentración en la simplificación y estandarización del trabajo conducen a utilizar al recurso de manera unidimensional, olvidando los atributos más importantes como la inteligencia o la búsqueda de la oportunidad de mejora. De esta manera, más que estimular la participación, el enfoque de la definición del cargo lo que hace es limitar el papel de los trabajadores. A su vez la estructura del cargo está relacionada con los demás subsistemas, en particular con el de compensación y de ella depende, en gran medida, el nivel salarial del trabajador.

Supuestos Fundamentales del Nuevo Enfoque

Señalamos a continuación y de manera general los más importantes supuestos del nuevo enfoque de gestión.

Desarrollo y Uso de la Inteligencia del Operario

El principio básico parte del reconocimiento de que el operario tiene capacidad de pensar e inteligencia y que en consecuencia la empresa crea las condiciones propicias para que el operario pueda hacer uso de ella.

Primero el Hombre en su Relación con las Máquinas

Se asume que los operarios ingresan a las empresas con capacidades, potencial de desarrollo y versatilidad. Por esta razón, el objetivo de la empresa es potenciar tales capacidades y en consecuencia no se restringe el desempeño de un cargo específico o al manejo de una máquina en particular. El tiene el potencial para desarrollar habilidades múltiples, realiza inspecciones de mantenimiento y ejerce el control de la calidad. Colocar este

⁷Taichi Ohno «Workplace Management» Productivity Press, USA, 1988.

énfasis en el hombre y no en el cargo hace posible desarrollar una visión de largo plazo en la gestión de Recursos Humanos.

Entrenamiento y Desarrollo para Todos

Las ventajas competitivas de la empresa y del país no pueden basarse en la existencia de Recursos Naturales, o mano de obra barata. La competitividad de la empresa y del país, por el contrario, requiere de Recursos Humanos calificados. Hoy no es suficiente y no es competitivo contar con Recursos Humanos con niveles elementales de formación.

Por estas razones, el entrenamiento y desarrollo del personal constituyen el centro de atención del nuevo enfoque.

Interés por la Empresa

La empresa es consciente de que el interés que demuestra el operario por la organización está en función de las políticas que ella despliegue, para motivar y desarrollar el personal.

En la medida en que la empresa crea las condiciones adecuadas, el trabajador podrá desempeñar labores múltiples y ejercer una mayor dirección y control sobre los procesos de mantenimiento y aseguramiento de la calidad. El punto de partida que asume la empresa no es la confrontación sino la cooperación y el interés mutuo, que es necesario profundizar.

La Calidad y la Productividad Dependen de Diversos Factores y no exclusivamente del Recurso Humano

La mayor o menor calidad de gestión de una empresa depende de diversos factores como el tecnológico, los sistemas (tecno-organizativo) con los cuales opera la organización y el Recurso Humano. Ello coloca el proceso de mejoramiento, en otra perspectiva totalmente distinta a la tradicional. El nuevo enfoque requiere una perspectiva total o integral: se hace preciso atacar a un mismo tiempo a aquellos factores de los cuales depende la calidad y productividad de la organización.

Cómo los Nuevos Supuestos Eliminan Desperdicios

Una de las fuentes de desperdicios más importante está representada por el mal uso que hace la empresa de los Recursos Humanos. Varias son las manifestaciones de este desperdicio, como lo señalan Taichi Ohno y

Shigeo Shingo; confundir movimiento con trabajo, negar la versatilidad del trabajador, asignar al trabajador responsabilidades rígidas y limitadas.

El nuevo enfoque tiene el propósito de superar estas fuentes de desperdicio y en consecuencia de saltar los obstáculos que impone el modelo convencional de gestión.

Por esta razón en el marco del nuevo paradigma el objetivo es diseñar las operaciones y procesos de trabajo, asegurando un uso óptimo de todo el potencial que es capaz de desarrollar el Recurso Humano.

El proceso productivo en esta perspectiva se orienta a asegurar que un trabajador puede ser responsable de varios procesos, manejar varias máquinas, ejercer el aseguramiento de la calidad y participar en el proceso de mantenimiento. Estos objetivos alimentan a los subsistemas de administración de personal los cuales deben transformarse para acoplarse a las nuevas exigencias. El objetivo es desarrollar personal «normal» para construir empresas clase mundial.

El Nuevo Enfoque y los Cambios Fundamentales

Desarrollar los criterios estratégicos que hemos esbozado en los párrafos precedentes, requiere realizar transformaciones fundamentales en la forma de gerenciar los recursos humanos lo cual supone que se debe actuar sobre los distintos sistemas y subsistemas que conforman la gerencia de Recursos Humanos. En los capítulos que siguen se abordará con mayor nivel de detalle las transformaciones básicas en cada uno de los subsistemas.

Por ahora nos interesa señalar y resaltar tres ideas fundamentales:

El Viejo Enfoque no nos Es Util

El punto de partida de esta propuesta es que el viejo enfoque no nos es útil por cuanto un proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad, promueve y exige la participación de todos. Mientras que el viejo enfoque de personal se centra en el cargo y por esta razón se encuentra disociado del proceso de mejoramiento continuo, el nuevo enfoque requiere de una mayor flexibilidad de la Gerencia de Recursos Humanos que le permite, a ésta apoyar el proceso, haciendo énfasis en la persona y en el aporte de ideas que hace el trabajador.

El Nuevo Paradigma Es la Solución

El nuevo paradigma de gestión de los Recursos Humanos es la solución que permite reducir los desperdicios de personal que hoy caracteriza a nues-

tras empresas. Constituye el modo de facilitar la participación, la polivalencia y la multihabilidad de los Recursos Humanos.

Cómo Pasar del Viejo Enfoque al Nuevo Modelo y la Necesidad de Producir Rupturas

Alcanzar el nuevo paradigma de gestión requiere avanzar en un proceso en el que, por un cierto período de tiempo, van a coexistir rasgos del viejo enfoque con rasgos del nuevo paradigma. Es necesario diseñar la estrategia que permita superar progresivamente las deficiencias del modelo convencional de gestión de los Recursos Humanos.

CAPITULO IV

El sistema de cargos

Introducción

En este capítulo se analizarán, de manera general, los aspectos que definen este sistema y la forma en que ello afecta la posibilidad de establecer procesos de mejoramiento continuo. En particular se señalan los elementos negativos del sistema actual.

Además de evidenciar las limitaciones del modelo tradicional, se proponen, también de manera general, los criterios fundamentales que desde la nueva concepción deben orientar el sistema de cargos, y los nuevos enfoques que están implícitos en los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Igualmente, se formula en este capítulo la manera práctica de superar el modelo actual a objeto de ir sentando las bases y preparar a la organización para desarrollar a plenitud el nuevo modelo de gestión.

Características del Modelo Convencional de Definición de Cargos

En el capítulo anterior señalamos los supuestos fundamentales que respaldan la definición de los cargos y que podemos sintetizar de la siguiente manera: permitir hacer «más fácil» el trabajo, lo que conduce a realizar menores inversiones de entrenamiento y en consecuencia facilita el proceso de sustitución, todo lo cual le permite a la empresa pagar menos al individuo que ocupa cada cargo.

La enunciación estrecha y rígida de la definición de cargos conlleva a una separación de actividades operativas de aquellas operaciones y actividades orientadas al mantenimiento, la calidad y la seguridad, y en consecuencia se definen cargos específicos en función de esa separación.

Esto que acabamos de afirmar se expresa y se puede constatar en los tabuladores de cargos especificados en los contratos colectivos. En ellos se pueden observar el sinnúmero de posiciones o cargos y como tal, es la mejor expresión, la materialización de la concepción convencional.

El extremo de la «simplificación» del trabajo, anteriormente descrita, se hace obvia en aquellos contratos en los que se crean una gran variedad de cargos dentro de un mismo proceso.

El principio que alimenta la descripción de cargos consiste en pensar y

suponer que la asignación detallada de tareas de cada uno de los cargos contribuye a una mayor eficiencia y productividad. El proceso de diseño de cargos incluye:

- a. establecimiento de tareas;
- b. establecimiento de métodos;
- c. la especificación de tareas particulares para cargos específicos;
- d. simplificación y estandarización del cargo.

Cuando las tareas y métodos han sido establecidos con tanta rigidez se dificulta el proceso de transformación, se resta flexibilidad y se refuerza el individualismo en el proceso de trabajo.

Veamos dos ejemplos para ilustrar lo dicho hasta ahora. El primer ejemplo representa la definición de cargos en una empresa metalúrgica. Los cargos operativos en un proceso o departamento de laminación de un tren continuo son típicamente los siguientes:

Posiciones			
—	Horneros.		
—	Operador	Púlpito	1.
—	Operador	Púlpito	2.
—	Laminador		1.
—	Laminador		2.
—	Gruero.		
—	Ayudante.		
—	Operador	Púlpito	3.
—	Operador	Púlpito	4.

Como puede observarse, son nueve (9) las posiciones o descripciones de cargos diferentes.

Sólo consideramos en este ejemplo las actividades Operativas, excluimos las actividades de Mantenimiento, Control de Calidad, Seguridad, etc., ya que en ellas también encontramos cargos distintos y variados, según el área o proceso de que se trate.

Si a la descripción anterior le agregamos la de los Departamentos de Mantenimiento, Almacén, Acería, Talleres de Rodillos, Seguridad Industrial, Refractarios, Chatarra y Lingotes, y el número de cargos diferentes estaría alrededor de los 160, excluyendo la llamada nómina mensual (técnicos profesionales, empleados de oficina y supervisores).

El segundo ejemplo representa la definición de cargos en una Empresa de Ensamblaje Tipo Taller.

Los cargos operativos son típicamente los siguientes:

— Surtidor	de materiales.
— Operario	marcador de tubos.
— Chequeador	de almacén.
— Operario	de expansora de tubos.
— Operario	troquelador de tubos.
— Operario	soldador de terminales.
— Operario	probador de tubos.
— Operario	alimentador de piezas.
— Operario	lavador de tubos y piezas.
— Operario	rectificador y templador de ejes.
— Operario	fuidor de ejes.
— Operario	perforador lateral de ejes de producción.
— Operario	de las líneas de embalaje.
— Operario	de perforadoras de pistones y piezas.
— Operario	de producción de línea de empaque.
— Operario	ensamblador de montantes.
— Pintor.	preparador de estuches y cajas.
— Operario	de sintetizador y estampado.

Como puede observarse, en este caso, son diecinueve (19) las posiciones o descripciones de cargos diferentes, excluyendo nuevamente las actividades y cargos de las áreas de Mantenimiento, Calidad y el personal de nómina mensual y supervisorio.

Si analizamos las dos definiciones de cargos de los ejemplos anteriores, en relación con la complejidad de los cargos en cuanto a conocimiento y habilidades, constatamos que no podemos observar diferencias significativas. Encontramos que las «supuestas diferencias» están referidas, al sitio de trabajo, el área en la que se desempeña o el nombre o tipo de equipo que opera, y por el contrario, la conclusión no puede ser otra que el elevado grado de similitud entre estos cargos.

La descripción y clasificación de cargos específicos, que como hemos visto en los ejemplos anteriores, presentan más similitudes que diferencias reales, producen una serie de consecuencias y efectos negativos para la calidad y la productividad y genera sobrecostos que afectan el proceso de mejoramiento. De esta manera, las supuestas bondades del modelo convencional de descripción y clasificación de cargos desaparecen. Veamos cuáles son los efectos negativos que ocasionan:

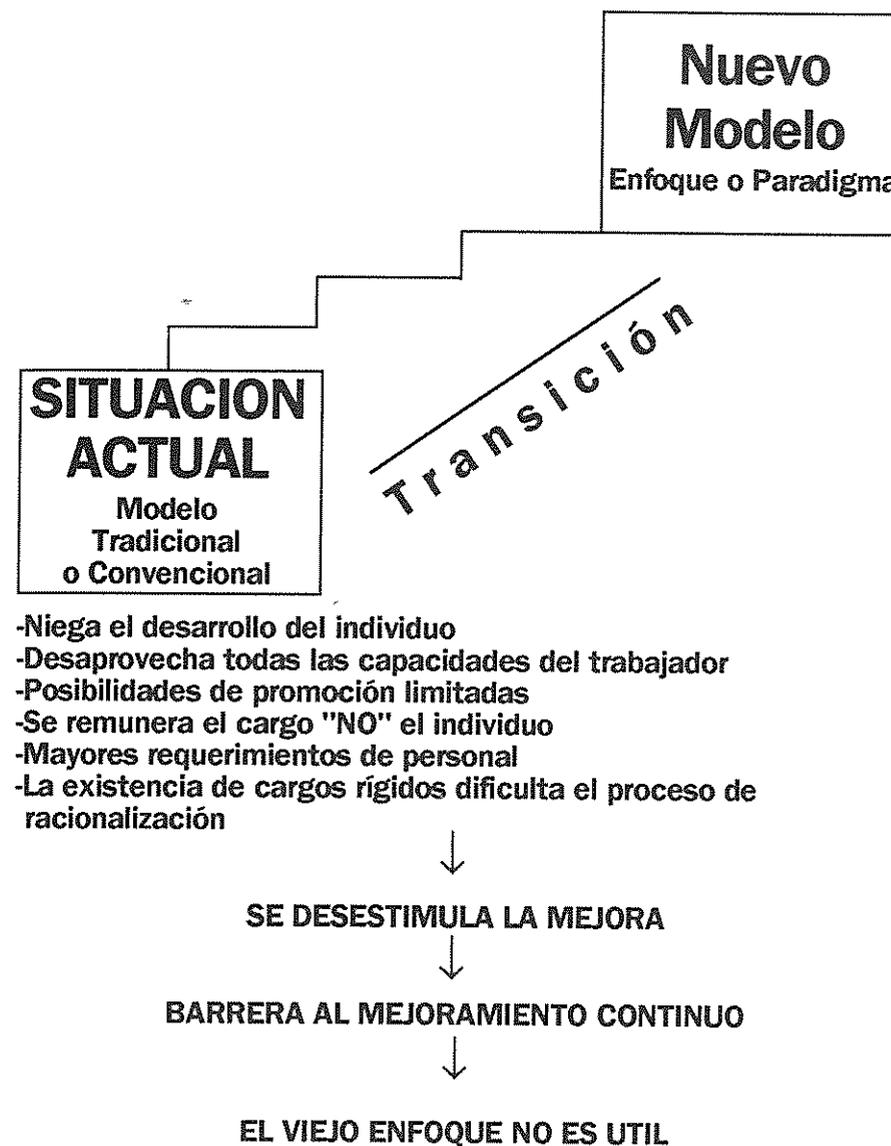
1. El recurso humano está circunscrito a desempeñar las actividades que el cargo exige. Ello constituye un obstáculo al desarrollo más amplio del individuo y le impide a la empresa aprovechar todas las capacidades de éste. El cargo sólo utiliza una pequeña proporción de todo el potencial que posee el Recurso Humano.
2. Las posibilidades de promoción son muy limitadas o nulas, ya que para pasar de un cargo a otro es necesario ocupar el sitio de trabajo del nuevo cargo y esta oportunidad se da únicamente por vía de la renuncia, promoción, muerte, jubilación o despido del ocupante de dicho cargo.
3. De esta forma se remunera el cargo y no al individuo.
4. La respuesta sindical reafirma a través de cláusulas contractuales la inflexibilidad y rigidez del cargo, al incluirse en los convenios colectivos acuerdos como el siguiente:

«La empresa procurará no ordenar a sus trabajadores la realización de labores manifiestamente distintas de aquellas para las cuales fueron contratados, salvo casos de necesidad o emergencia, a juicio de la empresa.»

5. Los requerimientos de recursos humanos son mayores ya que, con toda seguridad, la escala de producción y el ritmo de la misma no ocupará plenamente a cada quien en su cargo.
6. Cualquier mejora en la racionalización del proceso, de acuerdo a los nuevos enfoques de manufactura, se enfrentará al hecho de la existencia de cargos, inflexibles. La modificación o eliminación de dichos cargos no podrá hacerse de manera sencilla y estará sometido a un proceso de negociación, con lo cual se desvirtúa el proceso de mejoramiento continuo. Al mismo tiempo, esta realidad desestimula en supervisores y gerentes, la búsqueda de la mejora, porque de esta manera evitan enfrentar la realidad de la rigidez contractual de los cargos.

Podemos afirmar en definitiva, que el sistema tradicional de cargos, que es el centro de la gestión de personal, constituye una barrera a la cual se enfrentan los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y productividad y en particular los nuevos enfoques de racionalización de procesos (justo a tiempo, cero defecto y cero desperdicios) y aprovechamiento del Recurso Humano.

Como se constata de todo lo dicho, el sistema convencional de cargos genera una serie de consecuencias negativas, produce pocos beneficios y es una barrera al proceso de Mejoras. (Ver gráfico No. 1).



Por estas razones, es necesario desarrollar, a partir de la nueva concepción de la empresa, el nuevo sistema de cargos que permita superar las limitaciones severas que impone el actual.

Objetivos del Sistema de Cargos según los Nuevos Enfoques

Los objetivos estratégicos del sistema de descripción de cargos de acuerdo a los nuevos enfoques de gestión de la empresa son los siguientes:

1. Promover y facilitar el desarrollo continuo del Recurso Humano.
2. Lograr la flexibilidad del trabajo y del trabajador.
3. Flexibilizar el cargo y promover el desarrollo de las multihabilidades del Recurso Humano.
4. Aprovechar lo mejor de las capacidades de la gente: pensar y crear.
5. Asegurar el uso de la inteligencia del Recurso Humano para promover la innovación continua.
6. Enfatizar en las relaciones colectivas y humanas del proceso de trabajo.

El logro de estos objetivos estratégicos conduce a elaborar una «definición de los cargos» de una manera radicalmente distinta. De acuerdo al enfoque que desarrollamos, los cargos deben ser:

1. Amplios.
2. Genéricos.
3. Flexibles.

Amplios

El objetivo es integrar y agrupar en una sola categoría, aquellas actividades operativas, de mantenimiento o de inspección, cuyo grado de complejidad en términos del requerimiento de conocimientos, técnicas y habilidades sea similar.

Genéricos

El objetivo es flexibilizar la definición estrecha de cargos para poder dar respuesta y acompañar los procesos de mejoramiento continuo. Tales procesos de carácter dinámico, conllevan a modificaciones continuas de las tareas y actividades, y por esta razón, la definición genérica del cargo asegura un mejor uso de los Recursos Humanos.

Muchas de las actividades y tareas definidas en el enfoque convencional, dejan de tener sentido y se hacen obsoletas en un proceso de mejoramiento. La definición genérica del cargo permite ahorrar los desperdicios que

supondría la revisión y actualización de las descripciones de cargos que con seguridad ocurren en un proceso de mejora. Esta revisión, análisis de obsolescencia de los cargos y actualización de los mismos, actúa como un elemento de negociación permanente que desestimula la búsqueda de la mejora. La descripción genérica permite disminuir el desperdicio y desgaste que supone la negociación y contribuye a mantener la búsqueda permanente de mejoras.

Flexibles

El objetivo es permitir y facilitar la rotación interna entre puestos de trabajo, desarrollo de habilidades, y aprovechar de la mejor manera y con agilidad el Recurso Humano y como consecuencia de ello, también las instalaciones disponibles. La flexibilidad, además, permite que un trabajador maneje a un mismo tiempo varias máquinas y procesos.

El sistema de cargos que se desarrolla sobre la base del enfoque y objetivos descritos, conduce a coordinar y agrupar la mayoría de las actividades que se llevan a cabo en la línea de producción de una empresa, en pocos niveles. (Ver gráfico No. 2)

Los grados de ordenamiento se pueden agrupar en cinco (5) y tres (3) y a veces sólo dos (2) categorías de cargos. El propósito es que a cada categoría de complejidad similar correspondan las actividades, sean éstas de operación, mantenimiento o calidad.

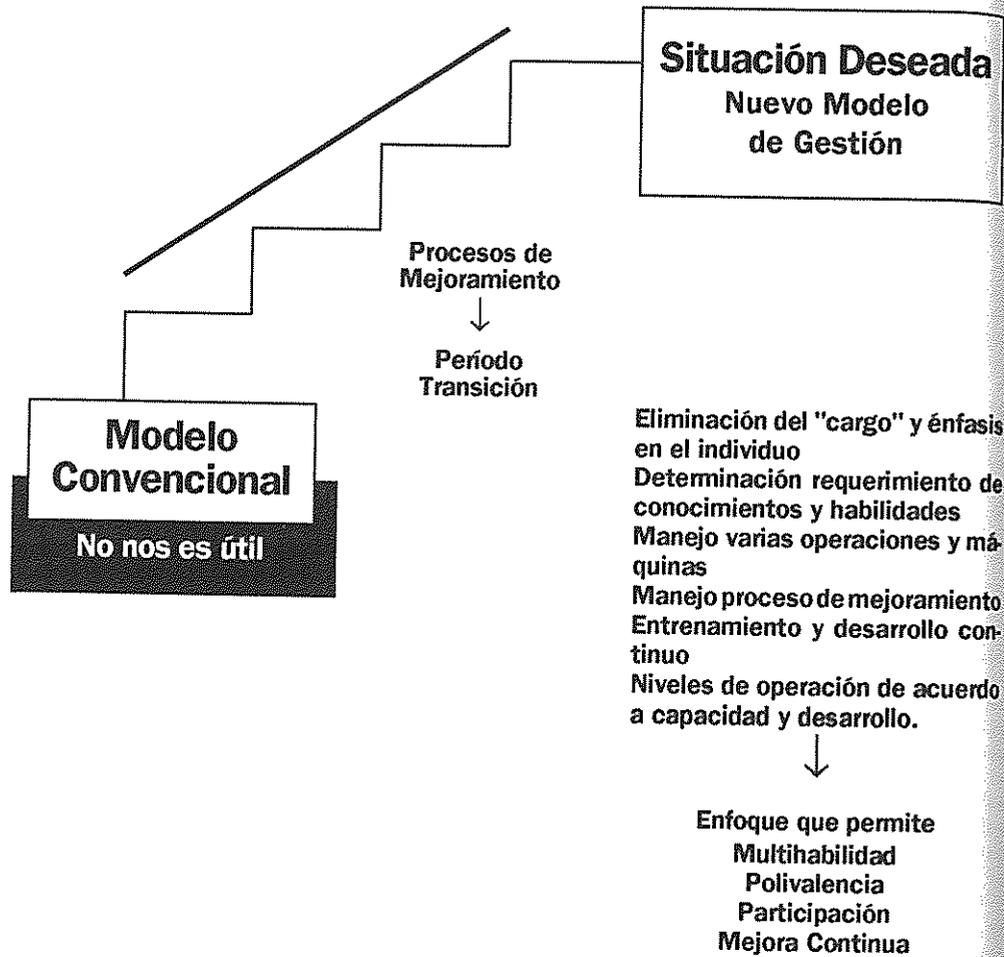
El propósito es que independientemente de que las actividades sean de operación, mantenimiento o calidad, o se agrupen en categorías de acuerdo a las similitudes que muestran los distintos niveles de complejidad. La agrupación y gradación entre categorías se hará de acuerdo al grado de conocimientos y habilidades requeridos en función del siguiente esquema:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Por qué hacerlo?
- ¿Cómo mejorarlo?

Las siguientes serían descripciones genéricas de operadores, en un proceso, según el nivel y de acuerdo al esquema propuesto.

Gráfico N° 2

GRAFICO SITUACION DESEADA

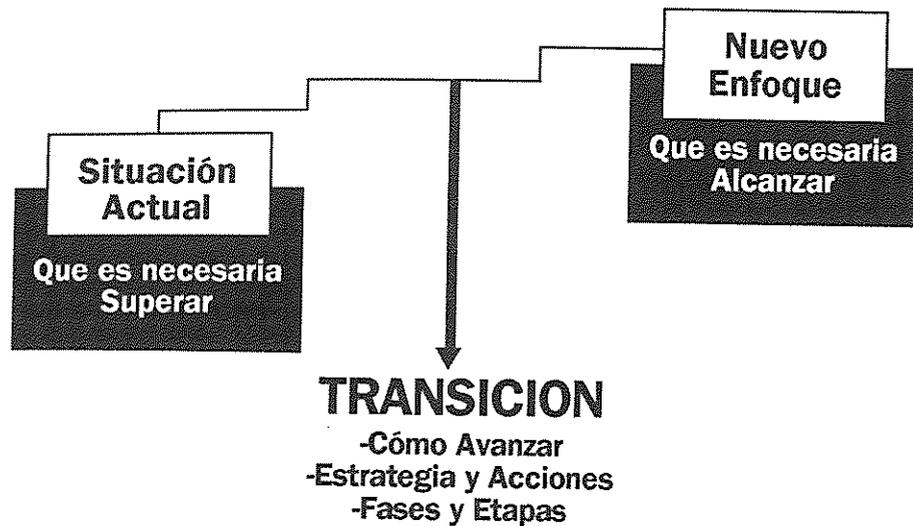


OPERACIONES	MANTENIMIENTO	CALIDAD
Operador 1 Qué de la mayoría Cómo en algunos	Información Mto. Mto. elemental Qué de algunos equipos. Cómo básico	Autoinspección de algunos
Operador 2 Cómo de la mayoría de las operaciones	Cómo en algunos equipos Mantenimiento básico	Autoinspección de la mayoría
Operador 3 Por qué de algunas operaciones.	Cómo de la mayoría Mto. básico	Corrección de desviaciones en algunos
Operador 4 Por qué de la mayoría de operaciones Mejora de operaciones	Cómo de la mayoría Mto. complejo	Análisis y corrección de desviaciones
Operador 5 Por qué en la mayoría Mejora de operaciones	Cómo de la mayoría Mto. complejo	Mejoras de precisión

**Proceso de Transición y Mejoramiento Continuo
Pasos para Transitar del Modelo Tradicional al Nuevo Enfoque**

En las páginas anteriores señalamos las características generales del modelo tradicional de gestión y sus principales debilidades e igualmente, se anotaron las características del nuevo paradigma de gestión de Recursos Humanos. En esta parte nuestro énfasis se centrará en la transición que acompaña al proceso de mejoramiento continuo y los pasos a seguir para superar de manera progresiva el enfoque tradicional. (Ver gráfico N° 3).

Gráfico N° 3



Estamos conscientes de que utilizar el término «Descripción de Cargos», puede prestarse a confusiones y mantenernos atrapados en el viejo modelo de gerencia. No obstante lo anterior, utilizamos el término por comodidad y trataremos de explicar su significado en el nuevo modelo de gestión.

El nuevo modelo de gestión no contempla la definición del cargo como éste es entendido tradicionalmente, por el contrario, se consideran de manera amplia, los requerimientos de conocimiento, habilidades y capacidades para desempeñar las distintas posiciones o niveles dentro de la organización.

¿Cuál es la diferencia con el modelo convencional de descripción de cargos? Son varias y sustanciales.

- La primera diferencia es la visualización de todos los procesos y operaciones dentro de una empresa, la cual sustituye a la visión parcial y específica del cargo.
- La segunda diferencia consiste en suponer que un trabajador está en capacidad de desempeñar una gran cantidad de operaciones y que se le contrata para ello.
- En el modelo convencional se asume la perspectiva opuesta.

Los anteriores supuestos constituyen la base de elaboración del proceso de trabajo. Se establece una gradación a partir de los mayores niveles de complejidad de las operaciones y procesos y se vincula con los respectivos

requerimientos de conocimientos y habilidades lo cual permitirá establecer niveles o grados en el desarrollo del personal.

A continuación presentaremos las bases generales de la transición y superación del modelo convencional para avanzar en la dirección del nuevo enfoque de gestión.

- Racionalización de actividades. (Nuevos enfoques).
- Listado de actividades.
- Valoración de actividades.
- División por niveles.
- Descripción requisitos por niveles.

Racionalización de Procesos y Actividades.

Antes de definir las diferentes categorías de cargos y las actividades, sean éstas operativas, de mantenimiento o control de calidad, conviene racionalizar los procesos y las actividades para evitar incluir y determinar aquellas actividades que no agregan valor y que pueden ser mejoradas.

Un ejemplo permitirá ilustrar el punto. En una línea de producción, además de ejecutarse las operaciones de puesta en marcha de equipos o parada de los mismos, carga o descarga, inspección, etc., también se llevan a cabo actividades de transporte, manejo de materiales que requieren conocimientos de cómo operar el equipo (montacargas, grúas, y otros). Sin embargo, una modificación en el layout puede hacer innecesaria la realización de dicha actividad y por tanto su asignación y valoración. Por ello, sin que implique un análisis profundo de los procesos y actividades que se realizan, el primer paso debe ser la racionalización gruesa de los mismos; es decir limpiar los procesos de desperdicios visibles y evidentes para no incluirlos en las descripciones de cargo⁸.

Listado de Actividades

El objetivo de este paso es elaborar un listado de todas las actividades que se realizan en el proceso bajo análisis. Estas deben ser divididas en actividades operativas, de mantenimiento y de calidad y en algunos casos contemplan actividades de seguridad. El siguiente formato podría ser usado como ayuda para la elaboración del listado de actividades.

⁸Francisco Tamayo, «Gestión de Manufactura. Nuevos Enfoques de Racionalización». Caracas, 1991.

ACTIVIDADES			
EQUIPO/PROCESO	OPERACION	MANTENIMIENTO	CALIDAD
MAQUINA	X		
EQUIPO	2		
PROCESO	D		

Debe evitarse una descripción detallada de la actividad (el cómo) ya que esto se realizará en la práctica operativa, la cual está sujeta a la mejora continua que tanto operarios, supervisores como los técnicos y profesionales del staff de ingeniería llevarán a cabo.

Valoración de las Actividades

Este paso, tiene por objetivo clarificar las actividades de acuerdo a su complejidad. Se entiende por complejidad los niveles de conocimiento y habilidades necesarias para su correcta ejecución.

En general, el «QUE SE HACE» y el «COMO SE HACE» de las diferentes actividades, sean éstas operativas, de mantenimiento o calidad, requieren de conocimientos básicos de poca complejidad. No obstante, cuando nos referimos al ¿Por qué se hace? de una determinada operación estamos hablando de mayores niveles de complejidad. En consecuencia, aquellas actividades en la que es necesario saber el «¿Por qué?» tales como las actividades en las que antes de la ejecución se requiere analizar opciones y tomar decisiones, o aquellas cuando la correcta ejecución depende mucho del conocimiento y la habilidad del individuo que la realiza, presenta un mayor nivel de complejidad y una mayor valoración.

Algunos Criterios para Medir la Complejidad

Las actividades pueden describirse sobre un continuo que va de lo más simple, el qué hacer, pasando por el cómo hacerlo, hasta llegar al por qué y cómo mejorar.

Señalamos un ejemplo que ilustra la afirmación:

¿Qué?: Lubricar sistemas de engranaje de torno.

¿Cómo?:

1. Ubicar puntos de lubricación en el torno como se indica en el plano.
2. Chequear nivel de aceite de cada punto.
3. A los puntos con nivel bajo, lubricar hasta el nivel indicado.
4. Llenar reporte de frecuencia de lubricación.

Esto es lo que se denomina una práctica operativa. No obstante, hay un nivel de complejidad mayor que consiste en determinar «el para qué» o «el por qué» de las actividades, el cual supone un nivel de conocimiento más elevado. En el ejemplo anterior conocer «el por qué» de la lubricación exige de conocimientos más complejos tales como: desgaste, fuerza, viscosidad, resistencia de materiales, etc.

Elaboración de Formato de Valorización

Por ahora la valorización de las actividades van a depender de la complejidad de conocimientos y habilidades para el Qué y el Cómo de la actividad.

	QUE	CONOCIMIENTO	HABILIDAD
MAS COMPLEJA			
MENOS COMPLEJA			

Aquí se hace necesario llenar los formatos por actividades (operativas, mantenimiento, calidad).

División por Niveles

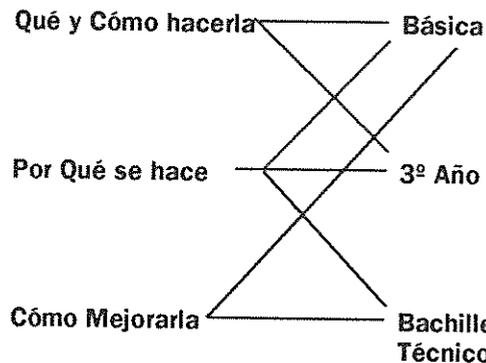
Una vez terminados los formatos, pasamos a agruparlos de tal forma que pueda representarse en una matriz como la siguiente:

		CONOCIMIENTO Y HABILIDADES		
P O R	Q U É	5		
		4		
Q U E		3		
		2		
		1		
		OPERATIVAS	MANTENIMIENTO	CALIDAD

Los niveles del 1 al 3 corresponden a los conocimientos y habilidades para manejar los «qué» en ese orden de complejidad; y los niveles 4 y 5 corresponden a los conocimientos y habilidades necesarias para conocer los «por qué» de las actividades. No es necesario establecer cinco (5) niveles de complejidad, ello dependerá del tipo de empresa y el grado relativo de complejidad. Es importante destacar, que es necesario establecer el grado de instrucción básica requerida para la ejecución de las diferentes actividades de cada nivel.

A continuación presentamos una tabla que muestra la relación entre el grado de conocimiento requerido por una actividad para su correcto desempeño y el nivel de conocimientos básicos requeridos.

Grado de conocimiento necesario sobre la actividad



Grado de Escolaridad

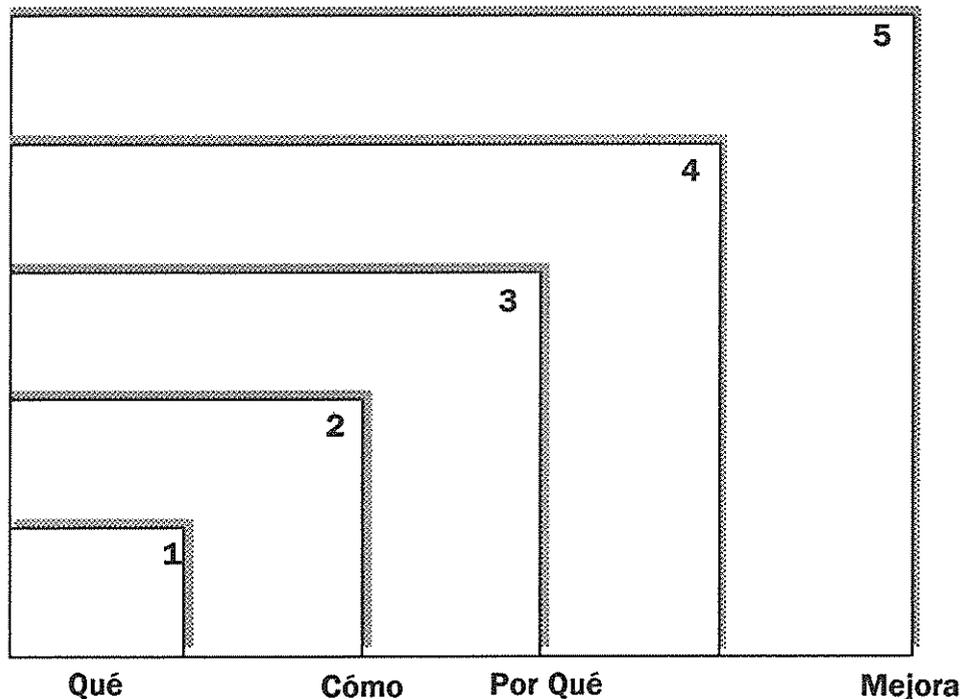
- Leer
- Escribir
- Aritmética
- Básica
- Proporciones
- Geometría
- Movimientos
- Desgaste viscosidad
- Medición y Calibración

Grado de conocimiento de la actividad	GRADO DE ESCOLARIDAD			
	BASICO	3º AÑO	BACHILLER TECNICO	TECNOLOGICO
Qué y Cómo	****	***	**	*
Por qué	*	**	***	****
Cómo mejorar		*	**	***

Igualmente entre las actividades operativas de mantenimiento y calidad y el grado de conocimiento (escolaridad) requerido se presentan las siguientes proporciones.

ACTIVIDAD	GRADO DE ESCOLARIDAD			
	BASICO	3º AÑO	BACHILLER TECNICO	TECNOLOGICO
Operación	****	***	**	*
Mantenimiento	*	**	***	****
Calidad	*	**	***	****

Como puede observarse en el siguiente gráfico, existe una relación entre los niveles, ubicados en el eje de izquierda y el grado de conocimiento de la actividad, reflejado en la abscisa del diagrama.



Descripciones Genéricas de Cargos

Ya señalamos que utilizamos el término «Descripción de Cargos» por comodidad a sabiendas de que no es propósito del nuevo modelo de gestión definir cargos. Incluso, cuando hablamos de descripción genérica de cargos, quedamos atrapados en el concepto de «definición de cargos».

No obstante, es claro que una definición de cargo, planteada de manera genérica y amplia, representa un avance con respecto a la forma en la que actualmente se describe la mayoría de los cargos. Una definición genérica del cargo amplía mucho más el propósito del cargo. Sin embargo, el cargo sigue existiendo y el individuo se le remunera en función del cargo, independientemente de que sus capacidades estén por encima de los que especifica el cargo.

En la sección valorización de actividades de este capítulo, establecimos como un objetivo estratégico del sistema de descripción de cargos; promover y facilitar el desarrollo continuo del Recurso Humano para así aprovechar sus capacidades de pensar y crear, de flexibilizar el trabajo y el traba-

jador y de estas maneras desarrollar las multihabilidades en los individuos. Un objetivo como éste no se alcanza con descripciones que corresponden a cargos específicos por más amplios que sean.

Ya se señalaron las fases generales de la transición y superación del modelo tradicional de gestión. Ahora pasaremos a identificar, con mayor nivel de detalle, las etapas de este proceso. Resultará inevitable que en las primeras etapas de la transición, coexistan características del enfoque tradicional con rasgos del nuevo modelo de gestión.

Etapas del Proceso de Transición

Para una mayor explicación de transición utilizaremos un ejemplo en el cual apoyamos la descripción de las distintas etapas. El número de etapas y la duración de las mismas dependerá de la situación y capacidad de respuesta de la empresa en la cual se está desarrollando el proceso de mejoramiento continuo.

Nuestro ejemplo es la empresa «X»

(Empresa «X»)

Empresa fabricante de etiquetas y cintas de adornos principalmente para la industria de la confección que incluye ropa de vestir, zapatos deportivos y lencería. El personal de producción se organiza a través de los siguientes cargos:

Personal de producción	Cantidad
— Ayudante de mecánico	2
— Mecánico I	2
— Mecánico II	3
— Mecánico III	1
— Ayudante tejedor	11
— Tejedor I	8
— Tejedor II	10
— Tejedor III	3
— Aprendiz troquelador	2
— Troquelador I	1
— Troquelador II	1

— Aprendiz Urdido	1
— Urdido	1
— Canillero	6
— Empatador	1

Proceso de trabajo y principales operaciones

- Troquelado
- Urdido
- Canillado
- Tejido

Etapas I

A continuación presentamos las actividades que deben realizarse en esta primera etapa de transición.

a) Creación de niveles para realizar la agrupación de los cargos. Simplificación.

En primer lugar, es necesario establecer el número de niveles en los que podrían agruparse los cargos existentes. En nuestro ejemplo trabajamos con el área de operación y hemos establecido cinco (5) niveles para ordenar a los operadores.

Una vez establecidos los niveles se agrupan distintos cargos en cada uno de los niveles. El ordenamiento o clasificación de los cargos para cada uno de los niveles se hace sobre la base de estimaciones preliminares de complejidad, contenido de trabajo y requisitos, para así poder determinar su importancia relativa. Esta primera ordenación por niveles es la etapa inicial del proceso descrito en la sección «Valoración de las Actividades» de este capítulo.

En otros casos, el salario básico por cargo podría ser utilizado como criterio para jerarquizar y clasificar. No se descarta usarlo en el proceso de transición como elemento de ordenación. En nuestro caso los cargos fueron jerarquizados de la siguiente manera:

- Aprendiz Troquelador.
- Aprendiz Urdido.
- Canillero.
- Ayudante Mecánico.
- Ayudante Tejedor.
- Troquelador I.
- Empatador.

- Urdidor.
- Mecánico I.
- Tejedor I.
- Troquelador II.
- Mecánico II.
- Tejedor II.
- Mecánico III.
- Tejedor III.

Luego de jerarquizados, se agruparon los cargos en los cinco niveles establecidos. El nivel cinco (5) lo reservamos para el operador de mayor capacitación con el cual es necesario contar en la situación deseada, al cual llamaremos «Operador Instructor». El siguiente cuadro representa los niveles y la agrupación de cargos para cada nivel.

OPERADORES				
1	2	3	4	5
Apren. Troquel. Apren. Urdido Canillero Ayu. Mecánico Ayu. Tejedor	Troquelador I Urdidor Empatador Mecánico I Tejedor I	Troquelador II Mecánico II Tejedor II	Mecánico III Tejedor III	Operador Instructor

b) Requisitos por Nivel

Una vez agrupados los cargos en los diferentes niveles continuamos con el proceso descrito en el punto IV. 4. de este manual.

- Racionalización de actividades.
- Listado de actividades.
- Valoración de las actividades.

Como la metodología para cada etapa fue explicada en las secciones «Racionalización de Procesos y Actividades», «Listado de Actividades» y «Valoración de las Actividades», nos limitamos a señalar los resultados obtenidos en nuestro ejemplo para el caso de los operadores nivel 1 y nivel 5. Estos resultados se refieren a los objetivos, conocimientos y habilidades requeridos para cada uno de los niveles.

Operador Nivel 1.

El operador nivel 1, está en capacidad de conocer y comprender las diferentes etapas que componen el proceso de producción y de asistir a un operador de nivel superior. Además, opera total y adecuadamente

el proceso de canillado y realiza el mantenimiento básico preventivo de las máquinas canilleras.

Operador Nivel 5.

El operador nivel 5, será considerado como un operador instructor ya que deberá poseer los conocimientos y habilidades para instruir a los operadores nivel 1, así como para enseñar y guiar a los operadores de los niveles 2, 3 y 4, en el desempeño adecuado de sus labores. El operador en este nivel tendrá la capacidad para dirigir y coordinar las operaciones dentro de la central de tejido y demás procesos que forman parte de la producción, además cumple con todos los requerimientos de los niveles anteriores.

c) Proceso de Transición y Establecimiento de Requerimientos para los Nuevos Recursos Humanos.

En este proceso de transición es necesario establecer dos modalidades.

La primera modalidad se refiere al manejo de la situación con el personal actual, la segunda modalidad alude a las estrategias futuras y los requerimientos para quienes habrán de ingresar a la empresa.

En la medida en que se avanza en la agrupación de cargos, elaboración de niveles y establecimientos de requerimientos para cada uno de los niveles, se trazan políticas de formación, entrenamiento y desarrollo del personal, que en la actualidad labora en la empresa. Contar con esta información es básico para adelantar políticas coherentes de contratación de nuevo personal.

REQUISITOS

REQUISITOS				
NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	NIVEL 5
OPERADOR				OPERADOR INSTRUCTOR

1. Conocer Normas y Políticas.
2. Conocer Enfoque Calidad y Productividad.
3. Conocer Producto que se fabrica.
4. Conocer características, materia prima, especificaciones de calidad, uso de los diferentes hilos, tipos de tejidos generados por ellos.
5. Conocer proceso de producción, etapas, actividades y flujograma de producción.
6. Tener los conocimientos básicos del proceso de troquelado, diferencias entre un plegador y un carrito.
7. Conocimientos básicos del proceso de urdido, conocer proceso de tejido para asistir operadores de niveles superiores.
8. Conocimiento total proceso de canillado.
9. Aseguramiento calidad (autoinspección).
10. Realizar mantenimiento básico.

- Participar proceso de mejoramiento continuo.
- Operador instalador.
- Dirigir y coordinar.
- Entrenar.
- Proporcionar conocimiento.
- Instruir operadores nivel 1.
- Supervisión.
- Responsable aseguramiento aprovechamiento requisitos por nivel.
- Mantenimiento complejo.
- Parámetro de calidad.
- Cumplir con todos los requisitos del nivel anterior.

De esta manera se establecen los requerimientos mínimos para el personal que ingresará a la empresa, lo cual le permite a ésta, iniciar un proceso de selección de acuerdo con los cambios que se están llevando a cabo en este período de transición.

En nuestro ejemplo los requerimientos establecidos son los siguientes:

Requisitos Mínimos

1. Grado mínimo de instrucción: Bachiller.
2. Habilidad numérica básica.
3. Habilidad manual necesaria para el oficio de operador.
4. Condiciones físicas sin limitaciones para el oficio de operador.
5. Actitudes favorables hacia el trabajo, la gente, la supervisión y organización.
6. Actitud favorable hacia el trabajo en equipo.
7. Medios de vida: Cerca y situación familiar estable.
8. Actitud favorable y positiva hacia el aprendizaje.

d) **Establecimiento de Salario Mínimo**

El objetivo de este paso es establecer el salario mínimo para cada nivel. Para más detalle ver punto la sección «Salario Mínimo» del Capítulo VI de este manual.

e) **Establecimiento de Grado Conocimiento:**

Una vez elaborados los requerimientos por nivel (fase I, literal C) es necesario agrupar los requisitos de tal forma de poder ubicar a un operario en relación con los conocimientos y habilidades que debería tener para estar en un nivel determinado. En el ejemplo del operador-nivel 1 los 10 requisitos se dividieron en 5 grupos quedando de la siguiente manera:

Nivel 1
1-2-3
4-5-6
7-8
9
10

Esto nos permite establecer, además, los diferentes grados de salario en un mismo nivel e igualmente, determinar los bonos por habilidades adquiridas de lo cual se hablará con más detalle en la sección «Bono por Habilidades Adquiridas» del capítulo VI.

f) **Establecimiento de Tabla Salarial**

Con el salario mínimo establecido y los diferentes grados salariales podemos diseñar una primera tabla salarial o de transición, basada en niveles y grados, según la figura siguiente:

GRADOS	SALARIO MINIMO	UM 150
A	1-2-3	+5
B	4-5-6	+5
C	7-8	+10
D	9	+15
E	10	+15

En donde UM 150 representa el salario mínimo del nivel y los demás representan el adicional por requisitos exigidos y adquiridos; por ejemplo, una persona en el nivel 1 con un grado máximo tendrá un salario de UM 200.

Etapa IIa) **Evaluación del Personal**

Una vez concluida la «Etapa I» se inicia el proceso en el que se evalúa al personal en función de los requerimientos por nivel independientemente del cargo que ocupe. Esto se hace con el propósito de elaborar un programa de entrenamiento, que le permita a cada persona cumplir con los requerimientos exigidos y poder ser ubicado en el rango más adecuado en este período de transición.

En esta etapa vamos a encontrar situaciones en las que un individuo no encaja en la tabla salarial establecida, debido a que su salario no corresponde al nuevo nivel por estar por debajo o por encima del estipulado. En el primer caso, se podría hacer un ajuste de tal forma de llevarlo al salario establecido; en el segundo caso, es recomendable congelar este salario hasta tanto el individuo alcance el nivel o grado en el cual ha sido ubicado. Esta etapa es la que posiblemente requiera de mayor tiempo y dedicación. Se trata del inicio de la transición hacia el nuevo modelo lo cual requiere de un elevado compromiso de la organización.

b) **Eliminación Progresiva de los Cargos y Constitución de los Niveles.**

Con este paso se busca eliminar los cargos existentes y comenzar a hablar de niveles y grados. Esto significa que en el caso que hemos venido analizando, el aprendiz troquelador, aprendiz de urdido, canillero, ayudante mecánico y ayudante tejedor pasarían a ser agrupados bajo la denominación de operadores nivel 1; el troquelador I, urdido, empatador, mecánico I y tejedor I, pasarían a ser agrupados como operadores nivel 2; el troquelador II, mecánico II y tejedor II, pasarían a ser operadores nivel 3; el mecánico III y el tejedor III pasarían a ser operadores nivel 4, y cada individuo en el grado que le corresponde producto de la evaluación realizada.

c) **Situación-Nuevos Ingresos**

En este momento se comienza a contratar al nuevo personal no para un cargo específico sino para el nivel y salario que según la evaluación de conocimientos y habilidades le corresponde en la nueva tabla salarial.

d) **Establecimientos de Tiempo Mínimos por Nivel.**

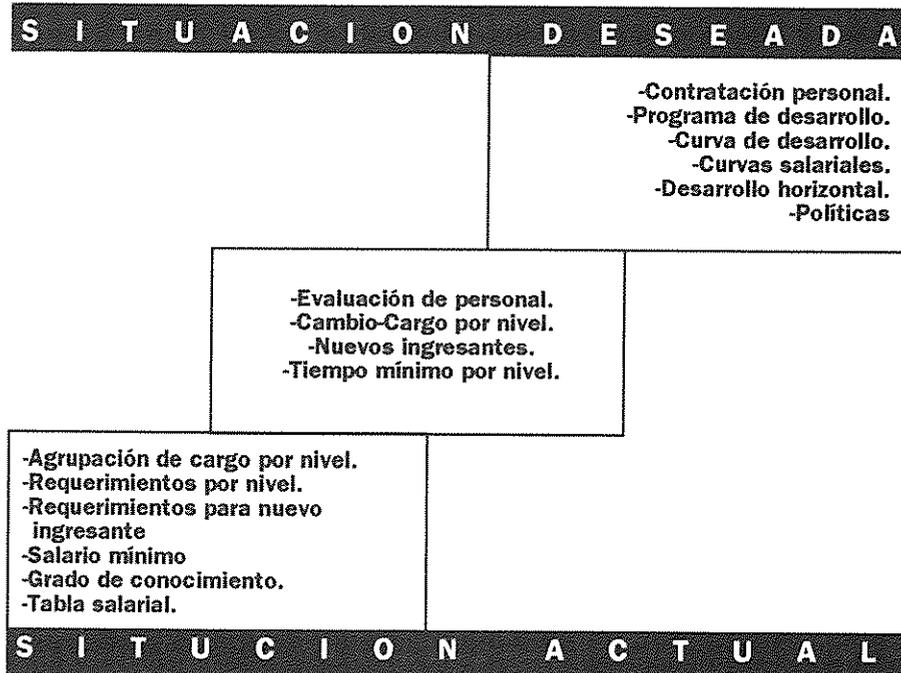
Con el objeto de garantizar un desarrollo gradual y planificado, es necesario establecer los tiempos mínimos que un individuo debe de estar en un nivel antes de su promoción al siguiente nivel. La promoción se hace una vez que el operario adquiere y compruebe que domina los conocimientos y habilidades requeridas para tal fin. Para más detalle ver el capítulo VI (sección «Promoción») del presente texto.

Etapas III

En esta fase podríamos estar hablando de la implantación de los distintos sistemas de recursos humanos tal y como se describen en este libro. Entre los aspectos importantes a destacar cabe mencionar:

- El propósito es que un amplio porcentaje del personal nuevo contratado, ingresa por el nivel inferior cumpliendo con los requerimientos mínimos establecidos por la empresa.
- Existencia de un programa de desarrollo acorde con la antigüedad del individuo. Con esto se busca que los conocimientos y habilidades, de la mayoría del personal mantengan una relación con el tiempo de permanencia en la empresa.
- Establecimiento de curvas de desarrollo, según grado de instrucción inicial.
- Establecimiento de curvas salariales, según grado de instrucción inicial.
- Desarrollo horizontal de los niveles superiores a áreas diferentes.
- Establecimiento de políticas que faciliten el desarrollo del individuo tales como: todo personal para ser promovido debe tener su sustituto entrenado, los cargos vacantes serán reemplazados, hasta donde sea posible por personal interno.

A continuación se grafican las etapas del proceso de transición.



CAPITULO V

Sistema de entrenamiento y desarrollo

Introducción

El entrenamiento y desarrollo es un subsistema o sistema de administración de personal desigualmente desarrollado en nuestras empresas. Ello se debe, en gran medida a la concepción tradicional de empresas, que no es otra cosa, que la producción en masa que conlleva a la definición estrecha del cargo, en la que los trabajadores son tratados como piezas o repuestos fácilmente reemplazables. Está vinculado también, a lo ya señalado en el capítulo de los supuestos de la gerencia del recurso humano desde el enfoque de costos, que impide entender al personal como el activo más importante de la empresa y en consecuencia impide desarrollar una estrategia de largo plazo.

En los últimos años la situación ha venido cambiando y los esfuerzos que se hacen en el área de entrenamiento han mejorado y se han acrecentado. No obstante, las empresas no tienen plena conciencia de la diferencia de competitividad que establece el hecho de contar con personal entrenado. A su vez, el entrenamiento tiene impactos tanto en la motivación de la gente como en la capacidad de la empresa para innovar de manera continua. Las empresas que padecen la falta de competitividad, son aquellas que no saben enfrentar la obsolescencia, es decir, las que no cuentan con recursos humanos preparados.

La práctica actual de entrenamiento y desarrollo en nuestras empresas está básicamente orientada hacia la detección de necesidades de corto plazo de los trabajadores. Por su parte el desarrollo está reservado y orientado hacia los niveles más altos de la organización y tiene un carácter más individualizado.

El reto que se plantea a las unidades de entrenamiento y desarrollo es doble. De un lado hacer entender la relevancia de ver a los recursos humanos de la organización como el principal activo y reorientar de manera radical las prácticas convencionales para adecuarlos a los nuevos esquemas de definición de cargos descritos en el capítulo anterior.

Características Actuales del Sistema de Entrenamiento

Las características que aquí se describen no solamente se refieren a las empresas venezolanas y se podría afirmar que son consustanciales a un modelo de empresa. Por lo menos así se desprende del estudio realizado en empresas norteamericanas por el M.I.T.⁹

⁹The M.I.T. Commission on Industrial Productivity «Made in America»: Regaining the Productive Edge, M.I.T. Press, USA, 1989.

Los actuales sistemas de entrenamiento y desarrollo se han limitado, básicamente, a garantizar que el personal adquiera los conocimientos y habilidades mínimos e indispensables para desempeñar la tarea específica en el cargo. La labor se hace con una visión de corto plazo desvinculada de la planificación estratégica de Recursos Humanos.

La tendencia en la práctica es, diferenciar entrenamiento de desarrollo. El primero dirigido a los niveles más bajos de la organización mientras que el segundo se orienta a los niveles más altos de la empresa.

Para llevar a cabo el entrenamiento se detectan las necesidades en los niveles más bajos de la organización con el propósito de suministrar los conocimientos y habilidades para desempeñar el cargo definido de manera estrecha. El énfasis del proceso de entrenamiento se coloca en la parte mecánica y física y no en el desarrollo potencial del trabajador y se le impide a éste alcanzar una comprensión de su actividad en el marco global de la empresa.

Por su parte, el desarrollo, dirigido fundamentalmente a gerentes, es más individualizado y está orientado a promover la función genérica a través de cursos de maestría, especialización y seminarios. El énfasis se coloca en la dimensión conceptual y en el uso de la inteligencia y la información de parte de los gerentes.

A pesar de que ésta es la orientación general en aquellas empresas que llevan a cabo labores de entrenamiento, no es difícil conseguir empresas en las que los procesos de entrenamiento no existen o son muy elementales. En estos casos se supone que los trabajadores no requieren de entrenamiento especial, que sólo les basta la formación con la que ingresan a la empresa. Aunque con mayores dificultades, es posible conseguir empresas con programas más formales de entrenamiento, que no obstante estar en mejores condiciones que aquellas empresas en las que el entrenamiento no existe, todavía, mantienen la óptica estrecha del entrenamiento para el cargo y en consecuencia no se evalúa la calidad del proceso de entrenamiento.

Esta óptica tradicional y convencional del entrenamiento está incapacitada para responder a la realidad de la empresa y mucho menos a las nuevas situaciones y exigencias. Uno de los problemas centrales, ampliamente señalado, es el que se refiere a la calidad de la formación de quienes egresan de nuestro sistema educativo (formal e informal): el inicio del problema hay que ubicarlo en las instituciones que educan y forman recursos humanos. Este hecho se agrava por la inexistencia de criterios sólidos, de parte de la empresa, en torno a la importancia del entrenamiento lo cual impide desarrollar políticas organizativas para contrarrestar esa situación.

Asimismo, las grandes transformaciones tecnológicas que se están produciendo y las innovaciones en productos y procesos requieren de un proceso de entrenamiento con visión estratégica. No llevar a cabo el entrenamiento con sentido estratégico conduce a formar recursos humanos de alto nivel de obsolescencia, al que seguramente habrá que reentrenar, lo que implica mayores inversiones.

Por último, no prestar la debida atención a la formación integral, al desarrollo de generalistas hace que las empresas sub-utilicen la mejor capacidad del Recurso Humano: su inteligencia. Ello significa que la empresa no está desarrollando un adecuado proceso de capitalización de su más importante activo.

Objetivos del Sistema de Entrenamiento en el Nuevo Modelo de Empresa

Es común resaltar la importancia que el entrenamiento tiene para la empresa, incluso desde la óptica convencional de gestión. Sobre esto parece haber muy poco desacuerdo. Lo que aquí proponemos no es solamente el rescate de este sistema (el del entrenamiento) sino su transformación para crear las condiciones que permitan desarrollar los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad bajo los nuevos enfoques.

Desde la óptica tradicional se define el entrenamiento como un sistema de apoyo que suministra la formación necesaria y requerida por el operario para desempeñar el cargo.

Desde nuestro punto de vista esta definición es insuficiente. Es preciso complementarla de la siguiente manera: proceso de formación cuyo propósito es asegurar que el trabajador, pueda desempeñar actividades de mejora, control y mantenimiento de operaciones y equipos.

Además debe desarrollar en el trabajador todas las habilidades necesarias y potenciar su capacidad de adaptación a los cambios que se habrán de producir en la estructura de trabajo y en definitiva contribuir al crecimiento continuo de los Recursos Humanos de la organización.

Esta definición amplia del sistema de entrenamiento es consustancial a la nueva definición de cargos hecha en el capítulo anterior. Este es el entrenamiento para una estructura de empresa que exige y promueve mayor flexibilidad, que plantea que los trabajadores pueden operar varias máquinas a un mismo tiempo, que facilita la rotación como proceso de formación y crecimiento individual.

El sistema de entrenamiento que sugerimos, tiene el propósito de desa-

rollar las habilidades que requiere un Recurso que por definición es polivalente. Se persigue capacitar recursos humanos con propósitos múltiples y en tal sentido la formación no puede ser estrecha ni rígida, ni tampoco de corto plazo, sino que debe ser general y continua. No solamente debe tocar los aspectos, vinculados a las habilidades, sino también los referidos a las relaciones humanas. Se trata de una responsabilidad corporativa que no se para al capital individuo del de la empresa, por el contrario, reconoce que el mejor capital de la empresa es poder contar con personal bien preparado.

De manera sintética podemos afirmar, ahora, que el sistema de entrenamiento persigue alcanzar los siguientes objetivos:

1. Aumentar el compromiso y la motivación del trabajador con la organización.
2. Formación de trabajadores polivalentes y capaces de desempeñar de manera óptima distintos puestos de trabajo.
3. La formación de trabajadores altamente flexibles y adaptables a los cambios a través del incremento de sus habilidades.
4. La formación del personal para el trabajo en equipo a través del logro de óptimas relaciones humanas.

Estos objetivos están orientados a resaltar la importancia estratégica del entrenamiento y a promover en nuestras organizaciones las mejores prácticas de las mejores empresas del mundo.

Tipos de Entrenamiento

El tipo de entrenamiento que se requiere en el nuevo enfoque está vinculado a las nuevas actividades que el trabajador debe desempeñar en la organización. Anotaremos de manera breve estas actividades las cuales demandan, del sistema de entrenamiento, más y mejores programas.

El propósito del nuevo enfoque de empresa y la nueva concepción que de él se deriva, se orienta hacia el incremento de la flexibilidad de la capacidad de producción, para ello:

- a) Se propone incrementar el número de operaciones y máquinas supervisados por un trabajador individual.
- b) Propiciar una mayor participación del trabajador en:
 - b.1) Actividades de mantenimiento no programadas de las máquinas.
 - b.2) Practicar cambios de útiles.
 - b.3) Desarrollar proyectos de mejoras
- c) Propiciar una mayor participación del trabajador en el aseguramiento de

la calidad total, tanto desde el ángulo del cliente como del proveedor, al interior del proceso de producción.

d) Promover la participación del trabajador en el área de seguridad industrial.

Como se puede desprender, la ejecución de estas actividades demanda de un entrenamiento más genérico del trabajador para garantizar las habilidades que requiere para desempeñar estas funciones:

Entrenamiento en la Operación

El trabajador deberá ser entrenado en las prácticas de operación de las máquinas y en distintas operaciones del proceso de trabajo. Esto es un aspecto básico del proceso de entrenamiento.

Entrenamiento en Calidad

El trabajador será entrenado en el manejo de especificaciones e instrumentos para evaluar la calidad de lo que produce y de los insumos que recibe en proceso.

Entrenamiento en Mantenimiento

El trabajador deberá ser entrenado para el manejo de diversas máquinas y deberá estar capacitado para realizar el mantenimiento preventivo de las mismas, generar información y realizar reparaciones menores en el caso de las paradas no programadas, cuando se trata de defectos menores.

Técnicas y Herramientas

Propiciar el uso de la inteligencia requiere dotar a los trabajadores de instrumentos, herramientas y metodologías para atacar problemas y generar soluciones.

Estrategia de Entrenamiento para la Mejora Permanente

Entrenamiento Brindado por los Supervisores

El principio rector del proceso de entrenamiento asume que, en general, los Recursos Humanos tienen un nivel medio de habilidades y por lo tanto

el objeto es construir empresas clase mundial y de excelencia con gente normal. Por esta sencilla razón, el entrenamiento supone que tales habilidades pueden ser igualmente desarrolladas en todo el personal «normal».

Corresponde al personal supervisorio por el hecho de mantener una relación diaria con los operarios, velar y asegurar la capacitación y entrenamiento del personal bajo su dirección. El propio proceso de enseñanza debe recaer sobre este personal que se convierte de esta manera en «profesor». El papel del nivel supervisorio se concentra en el desarrollo de las habilidades y confianza de su personal lo que le permite crear un verdadero equipo de trabajo y desarrollar su liderazgo.

Entrenamiento para la Mejora

En este punto el planteamiento está orientado a establecer el sistema de transición del modelo convencional al nuevo modelo de adiestramiento que ya señalamos. Se identifican los pasos que deben darse en una empresa para superar el modelo tradicional:

a) Entrenamiento básico

Este entrenamiento está vinculado a la política estratégica de Recursos Humanos que la empresa debe establecer. El punto de partida consiste en la definición del grado de instrucción mínimo que la empresa exige. Luego de definido, la empresa en esta primera fase, desarrolla una agresiva política de entrenamiento a todo el personal.

Por supuesto, no existe una receta universal y por esta razón, el grado de instrucción mínimo depende de la complejidad de la empresa y de la situación del Recurso Humano. Por ejemplo una empresa tipo taller requiere de personal mejor instruido que una empresa de proceso. Para diseñar el nivel de formación requerido es de gran utilidad la matriz que propusimos en el capítulo anterior, la cual permite detectar las necesidades de formación e instrucción para cada uno de los niveles.

b) Entrenamiento para la Actividad

En el entrenamiento para desempeñar las actividades es preciso considerar que el objetivo está orientado a desarrollar trabajadores multihabilidosos y polivalentes. Por este motivo se requiere desarrollar al trabajador en las áreas operativas, de mantenimiento, calidad y seguridad. Igualmente es necesario entrenarlo en lo referido a manejo de máquinas, puesta a punto, operación de equipos, lubricación, medición, control de productos o parámetros para asegurar la calidad, etc. Además

del «Qué» y del «Cómo» es necesario formar el personal en los «Por qué» de las distintas operaciones y áreas. Con ello se logra ampliar el horizonte del trabajador y se alcanza una mayor identificación con la empresa.

c) Entrenamiento para la mejora

Este tipo de entrenamiento se refiere a aquel conocimiento que le permite al individuo desarrollar su potencial para contribuir a la mejora constante de la empresa. Está orientado a crear las habilidades en el terreno del análisis y solución de problemas, así como en el trabajo en equipo. Es recomendable, de acuerdo a nuestra experiencia, que esta fase del entrenamiento sea impartido en la medida en que se generen las condiciones que hacen posible la participación de los trabajadores en el análisis y solución de problemas: la aplicación práctica de las herramientas, es la mejor vía para asegurar el proceso de aprendizaje.

Formas de Entrenamiento

Las formas que puede adquirir el entrenamiento son múltiples, nosotros mencionaremos algunas de las que consideramos más importantes. Más que en las formas o modalidades, el énfasis debe colocarse en mantener permanentemente entrenado a los Recursos Humanos de la empresa.

1. Rotación interna.
2. Entrenamiento fuera de la empresa.
3. Entrenamiento en el sitio de trabajo.
4. Aprovechamiento y desarrollo de «proveedores» de instituciones universitarias y técnicas.
5. Participación.

Rotación

La rotación por diferentes puestos de trabajo y distintas unidades, es una opción que permite al trabajador desarrollar más y mejores habilidades y alcanzar una visión más completa de la empresa. Esta práctica es de gran utilidad para la empresa porque desarrolla las habilidades necesarias en el trabajador para ocupar distintas funciones.

Fuera de la Empresa

La práctica que en la actualidad están desarrollando las empresas y sectores de clase mundial consiste en la creación de centros de educación bien

a través de las unidades pertenecientes a las compañías o bien a través de unidades promovidas por las cámaras y asociaciones, a objeto de mantener permanentemente actualizado a su personal.

En el caso venezolano algunos grandes complejos económicos, han creado empresas de entrenamiento para servir a sus propias necesidades y a las de la región en la que opera.

El entrenamiento fuera de la empresa se realiza en varias direcciones y con el propósito de alcanzar varios objetivos:

- a) Desarrollo del conocimiento formal requerido para avanzar en la etapa de conocimientos básicos.
- b) Desarrollar conocimientos básicos.
- c) Entrenamiento en nuevos equipos y operaciones.

Entrenamiento en el Sitio de Trabajo

El énfasis debe colocarse en el entrenamiento en el sitio del trabajo. Ello permite que se logre una estrecha vinculación entre los trabajadores y los procesos reales de producción.

Para impartir conocimientos se recurre a los trabajadores más experimentados, supervisores, personal staff y trabajadores con más experiencia, y con ello se asegura además de la cantidad la calidad del entrenamiento que se ha impartido.

Entrenamiento a través de Instituciones Universitarias y Técnicas

El objetivo es crear las condiciones que hagan posible que los trabajadores accedan a la educación formal. Los centros de enseñanza imparten conocimientos dentro o fuera de las empresas y a través de cursos a distancia. Todas estas posibilidades hay que aprovecharlas para desarrollar los Recursos Humanos de la empresa.

Entrenamiento y Participación

Facilitar la participación de los trabajadores para analizar y resolver problemas, mejorar métodos y procesos, es una condición adecuada para entrenar al personal en técnicas y herramientas, ingeniería, matemáticas y otros.

Planificación del Entrenamiento

La siguiente matriz permite planificar por tipo y lugar de entrenamiento, y es una herramienta útil y necesaria que suministra información al supervisor. Se asume que el supervisor es el responsable del entrenamiento en el sitio de trabajo. Corresponde a la gerencia de recursos humanos el rol de auditor del entrenamiento impartido y además responsable del entrenamiento Fuera del Sitio de Trabajo.

ENTRENAMIENTO	EEST	EFST	RESPONSABLE	FECHA
B A S I C O				
A C T I V I D A D				
M E J O R A				

La siguiente matriz nos permite tener una panorámica más amplia de los distintos requerimientos en cuanto conocimiento por nivel.

Es bueno acotar que toda esta planificación es dinámica puesto que los cambios tecnológicos y de métodos de trabajo conllevan a cambios en los requerimientos de formación por nivel.

NIVELES					
	1	2	3	4	5
Educ. Formal					
Operación					
Mantenimiento					
Calidad					
Seguridad					
Mejora					

Una empresa que comienza con un requisito básico de educación formal a 6to. grado tiene que pensar que, producto de las mejoras continuas y del crecimiento del personal, llegará el momento en que tiene que cambiar su requerimiento básico de educación formal el cual se ubicará en un nivel superior.

CAPITULO VI

Sistema de retribución y reconocimiento

Introducción

Este capítulo tiene por objeto trabajar lo relacionado con el sistema de retribución en la empresa. Se describirá en primer lugar, los rasgos fundamentales que caracterizan en la actualidad a los sistemas de compensación y reconocimiento. Aunque nuestras empresas muestran un desarrollo muy desigual de este sistema, tomaremos como referencia a aquellas empresas que cuentan con los sistemas de retribución de mayor desarrollo relativo.

Además, en este capítulo se abordarán los objetivos y características fundamentales del nuevo sistema de compensación, adecuado a la nueva definición de empresas y sobre todo, a los nuevos enfoques de gestión del Recurso Humano.

Rasgos Fundamentales del Sistema de Retribución y Reconocimiento

Un rasgo que caracteriza el actual sistema de retribución o remuneración es que el mismo está orientado hacia el cargo más que hacia la persona. Quien define el salario es el cargo, independientemente de la persona que lo ocupe. Este sesgo le resta, desde un principio, consideraciones humanas a la política de retribución y reconocimiento. Se puede observar, cómo nuevamente, el centro de la política de Recursos Humanos es el diseño del cargo.

El sistema de retribución se ha venido desarrollando y ha incorporado otros criterios como los de evaluación del desempeño y eficiencia en el desempeño del trabajo. No obstante, la evaluación más que concebida como información que al mismo tiempo pueda realimentar al trabajador, está directamente asociada a la política de remuneración de la empresa.

Otro rasgo que define la política de remuneración es la visión de corto plazo con la que se diseña el sistema. Se privilegia el análisis de corto plazo que conduce, en algunos casos a la remoción del personal por sobre el análisis de largo plazo el cual debería proporcionar el contexto para desarrollar políticas de mejoramiento continuo y los criterios para la instalación de adecuados sistemas de promoción y retribución.

Otro rasgo del sistema actual se evidencia en la excesiva diversificación de cargos que conduce a crear dentro de la empresa, a pesar del nivel de confidencialidad con el que se maneja la nómina, diferencias salariales que nadie logra explicar y que no es claro ni transparente, para los miembros de la organización.

El manejo de la política salarial más que promover las ventajas competitivas que se derivan del hecho de contar con Recursos Humanos calificados la obstaculiza, por el hecho de partir de la concepción errónea de mantener bajos los costos laborales. Oposición entre costo e inversión en la que vence la primera, pero pierde la empresa.

Igualmente caracteriza a los sistemas de retribución de nuestras empresas una marcada brecha entre la retribución al personal de nómina diaria y al personal de nómina mensual. Las recompensas que se asignan al trabajador de nómina diaria está estrechamente ligada al contrato colectivo, el cual está fundamentado en un tabulador rígido de salarios y en menor medida por los beneficios socioeconómicos.

La remuneración variable es pequeña en relación a la remuneración fija, es el caso de los trabajadores de nómina diaria. Por su parte, en el caso del personal de nómina mensual y de alta gerencia, la remuneración variable es significativa y representa un gran porcentaje con respecto al salario básico. Igualmente, el rango salarial es más flexible y amplio lo cual le permite al personal de nómina mensual pasar más rápidamente de un salario a otro.

De las muchas debilidades del actual sistema de compensaciones resaltamos, las que a nuestro entender constituyen las dos grandes debilidades:

1. Se recompensa al cargo y no al individuo y sus capacidades.
2. En consecuencia tiene poco efecto sobre el trabajador y su desarrollo.

De manera sintética podemos afirmar que en el plano teórico, la administración de compensaciones se orienta a asegurar tres aspectos básicos:

1. Valoración objetiva del cargo y su valor en dinero.
2. Investigación externa del valor de cargos similares, énfasis en el cargo.
3. Mecanismos de administración.

Objetivos de la Nueva Estrategia de Compensación

Los objetivos estratégicos que orientan el sistema de compensación del nuevo enfoque y en concordancia con todo lo que se ha señalado, es diametralmente opuesto a los objetivos y práctica que orienta el esquema actual. En el siguiente esquema se puede visualizar el planteamiento:

PRACTICA CONVENCIONAL Sistema compensación		NUEVOS ENFOQUES Sistema de compensación	
1	Punto de partida, la definición estrecha del cargo.	1	Agrupación amplia de clases de cargos.
2	Definición rígida del cargo.	2	Definición amplia del cargo.
3	Visión corto plazo.	3	Visión largo plazo.
4	Énfasis en el cargo = trato particular.	4	Énfasis en el individuo. Visión de conjunto balance con otros trabajadores. Salario por grados.
5	Rigidez de la definición del cargo.	5	Flexibilidad / experiencia.
6	Trato diferenciado.	6	Trato igual.

El nuevo enfoque es una ruptura con el modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aportes a la empresa. Igualmente está basado en una visión de largo plazo y por esta razón se estimula la permanencia, lo cual a su vez posibilita la acumulación de las capacidades que la organización y el individuo van desarrollando. Por esta razón, los años de servicio asociados a las habilidades, desempeño y nivel educativo se consideran relevantes dentro del sistema de compensación. Todo ello promueve la flexibilidad, y sobre todo, las consideraciones humanas en la administración del sistema de compensaciones.

En las próximas páginas se señalarán los criterios básicos del sistema de retribución, en el contexto del nuevo enfoque.

Estructura Salarial

Los salarios y su adecuada administración constituyen una de las actividades más importantes dentro de la organización. No discutiremos aquí si el dinero tiene o no carácter motivante. Aceptamos como punto de partida que constituye el poder de compra y acceso a bienes de parte del individuo

y que actúa como elemento de comparación entre personas. A su vez, el dinero, que se expresa a través del salario, constituye el elemento fundamental de los sistemas de recompensa dentro de nuestras organizaciones. No negamos la existencia y el uso de otro tipo de recompensa, pero advertimos que el mayor peso lo tiene el salario.

A continuación señalaremos los rasgos fundamentales de los factores que consideramos más importantes en la conformación del salario, son estos:

1. Salario básico.
2. Condiciones de Trabajo.
3. Bono por sugerencias.
4. Antigüedad.
5. Prima por familia.

Salario básico

Es necesario superar y modernizar el sistema convencional; para ello es necesario, además de hacer énfasis en el trabajador, la inclusión de otros criterios como: años de servicio, habilidades en el trabajo, nivel educativo, etc. Aquí nos referimos tan sólo a dos componentes importantes del salario básico. En primer lugar, tocamos lo relacionado con el salario mínimo y en segundo lugar, la bonificación por habilidades adquiridas.

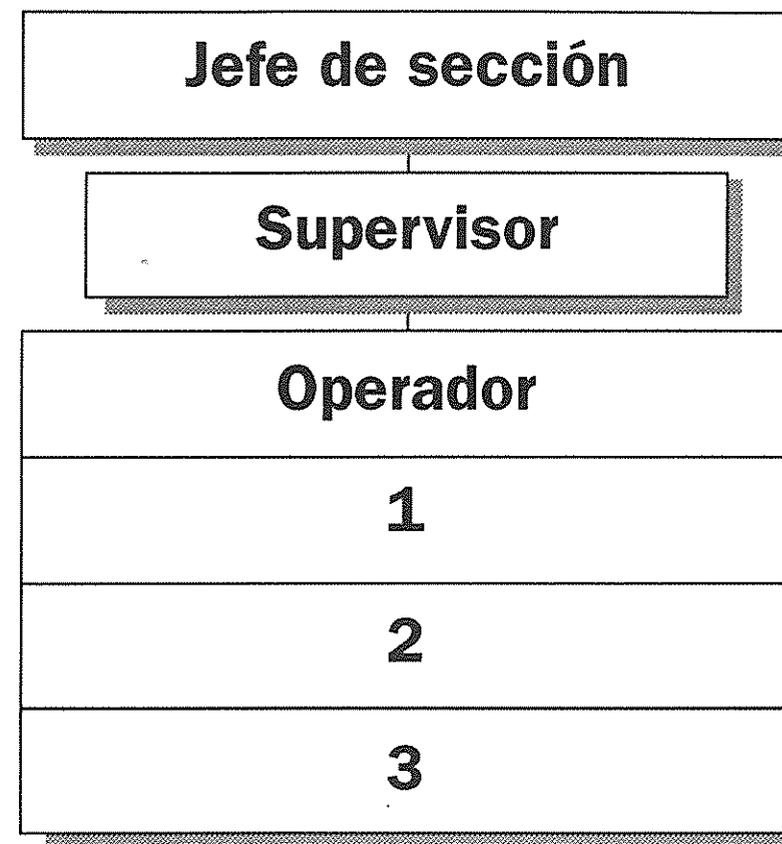
Salario Mínimo

La nueva definición de cargos consiste en la agrupación de los cargos por áreas de trabajo como: trabajos manuales, trabajos de oficina, ventas, ingeniería, o como mostramos en el ejemplo que utilizamos para explicar la nueva forma de ordenar los cargos. Esta nueva forma de definir los cargos constituye el punto de partida para describir los pasos generales en la elaboración del salario mínimo.

Los pasos a desarrollar y los criterios claves para establecer el salario mínimo son los siguientes:

a) Trato igual para todos

En cualquier trabajo, definido de manera más amplia y flexible, la escala salarial debe ser definida en relación con las restantes agrupaciones de las diversas áreas que conforman la empresa. Este primer elemento facilita el diseño de la nueva estructura salarial. Ello permite alcanzar un balance global dentro de toda la empresa.



b) Estudio del Mercado Salarial

Mantener información actualizada sobre el mercado laboral, estudiar y considerar los factores que lo afectan y conocer el nivel de remuneraciones del mercado es un punto de partida básico para poder mantener y desarrollar salario competitivos.

En consecuencia, realizar estudios de mercado salarial es clave para asegurar el objetivo anterior.

c) Establecimiento de los Mínimos por Nivel

Los datos que arroja el estudio del mercado salarial constituye un importante insumo para elaborar los mínimos a pagar por nivel. Con el ob-

jeto de garantizar la equidad en la administración de salarios las empresas pueden desarrollar uno o más tablas de salarios básicos.

Debería existir un salario básico o sueldo mínimo para cada una de las agrupaciones hechas al momento de definir los cargos. Por ejemplo un salario básico para el trabajo en el área de producción o en el área de ventas o en los trabajos de oficina. Igual debe hacerse para cada uno de los grados y niveles. Asimismo, debería existir un salario mínimo de acuerdo al nivel de educación formal que posea el individuo que ingresa a la organización.

Los incrementos salariales están asociados a la experiencia, el nivel de formación y desarrollo y a la calidad del trabajo asociada a la experiencia y capacitación. Esto otorga mayor flexibilidad a la administración salarial, porque permite retener y brindarle nuevas oportunidades a quienes no muestren el mejor desempeño y evita recurrir al expediente de la remoción como única alternativa para quienes no cumplan con los estándares.

La antigüedad, en este caso, no está asociada exclusivamente a años de permanencia sino también y sobre todo, a méritos acumulados. La promoción salarial se hace no solamente por la vía de la función sino también por la vía de los grados y rangos los cuales se utilizan para premiar al trabajador que reúna los méritos suficientes y la experiencia necesarias.

c) Establecimiento de salario mínimo en un mismo cargo con varios niveles.

En los casos en que un mismo cargo cuenta con varios niveles se hace necesario, utilizando los criterios anteriores, establecer los salarios mínimos para cada uno de los niveles. Como ya se señaló, la definición de salario mínimo se hace en función del grado de conocimiento, habilidades y experiencia, de los individuos para ocupar tales niveles.

Bono por Habilidades Adquiridas

Como el objetivo es recompensar al individuo por su capacidad y no solamente por el cargo que ocupa, la inclusión de este bono es fundamental. Ello hace posible que individuos que desempeñan actividades con un mismo nivel de cargo, pero que cuente y hayan desarrollando habilidades diferentes, posean, también, diferentes tipos de remuneración.

El propósito es estimular la capacitación permanente y el desarrollo de nuevas habilidades de parte de los trabajadores. Su desarrollo contribuye a mejorar la empresa. El salario básico será la suma del salario mínimo más

el bono por habilidades adquiridas y esto representa el grueso del salario total (entre 60% a 80%).

Condiciones de Trabajo

El pago por este concepto se hace tanto a gerentes como a trabajadores manuales y se basa en el hecho de que a distintas condiciones de trabajo deben corresponder diferencias en el salario mínimo en un mismo cargo.

Se acepta que trabajar en condiciones físicas inconvenientes, peligrosas o en lugares remotos, conlleva a pagos diferentes. Este reconocimiento de las diferencias salariales en relación con las condiciones adversas de trabajo, impide la desmotivación del trabajador que lo efectúa.

Se recomienda en estos casos, que la empresa adopte programas de rotación de personal en lapsos prudenciales a objeto de preservar las capacidades físicas, mentales y emocionales de los trabajadores. En los proyectos de mejora es necesario hacer énfasis en el mejoramiento de las condiciones de trabajo y en el desarrollo de procesos de automatización y robotización de aquellas actividades de alto riesgo.

Las condiciones de trabajo representan alrededor del 5% del salario total a objeto de reconocer las condiciones adversas y al mismo tiempo evitar que la asignación de un porcentaje mayor motive a algunos trabajadores a permanecer en dichos cargos.

Bono por Familia

Este es un bono común y de amplio uso en los países desarrollados. Los más comunes son los bonos por esposa e hijos. Este bono permite al trabajador apoyar el desarrollo del hogar y de la familia que es el núcleo central de la sociedad.

El peso del bono por familia oscila entre un 5% y un 10% del salario total.

Antigüedad

La planificación del área de Recursos Humanos requiere de una visión de largo plazo y por esta razón el bono por antigüedad persigue premiar y estimular la permanencia de los trabajadores en la empresa. Aquí también está presente la noción de calidad, pues el objetivo es asociar la permanencia a los méritos de años de servicio con los méritos acumulados, las calificaciones de trabajo y las habilidades desarrolladas.

El bono es una expresión de la política de la empresa orientada a evitar

la rotación y la fuga de personal, hecho que constituye una descapitalización de la empresa y al mismo tiempo promover la identificación con la empresa y su permanencia dentro de ella.

El porcentaje de este bono es aproximadamente el 8% o 10% del salario total.

Bono por Sugerencias

Este bono se define como independiente del salario total que percibe el trabajador. Este bono tiene el propósito de estimular la participación creativa y promover el uso de la inteligencia de los trabajadores. Las sugerencias están orientadas a mejorar la calidad y la productividad, reducir costos, ahorrar materiales, mejorar la calidad del producto, mejorar métodos de trabajo, prevenir accidentes y en definitiva acrecentar la imagen de la empresa en la sociedad.

El monto del bono está determinado y establecido de común acuerdo con los trabajadores. En nuestro caso, la ley del trabajo impide efectuar esta separación entre salario y bono, lo cual afecta la instalación de tales sistemas de bonificación en las empresas del país. No obstante, las empresas que lo han instalado constituyen ejemplos elocuentes de los impactos positivos que el mismo tiene para la empresa y el trabajador.

Ejemplo de una Tabla Salarial

HABILIDAD

Antigüedad	A	B	C	D
1	A1	B1	C1	D1
2	A2	B2	C2	D2
3	A3	B3	C3	D3
4	A4	B4	C4	D4
5	A5	B5	C5	D5

Tabla salarial para un operador nivel X.

La figura anterior es un ejemplo de una tabla salarial para un nivel de operador. Esta tabla combina la antigüedad representada en el gráfico por las columnas y los conocimientos y habilidades representados por el eje horizontal A,B,C y D.

Promoción

La promoción es un elemento importante del sistema de retribución y reconocimiento. Este factor sirve como elemento motivacional y puede facilitar una mayor flexibilidad del trabajador.

Es importante que la empresa establezca políticas transparentes de promoción del personal. Una de ellas es el establecimiento del tiempo de permanencia por nivel. Con esto nos referimos a que un individuo debe estar un determinado tiempo en un mismo nivel o cargo para poder ser promovido. Un ejemplo de permanencia mínima lo representa la siguiente tabla salarial.

Antigüedad Años	NIVELES			
	1	2	3	4
1	X1			
2	X2			
3	X3	Y1		
4	X2	Y2		
5	X3	Y3	Z1	
6	X4	Y4	Z2	
.				
.				
.				
N	Xn	Yn-2	Zn-4	Tn-t

En este ejemplo se necesitó un mínimo de dos (2) años para poder pasar de un nivel a otro.

En aquellas empresas en los que su nivel de complejidad exige realizar varias operaciones en un mismo proceso, puede adelantarse una política de promoción que contemple como criterio de ascenso el manejo de un número determinado de operaciones antes de ser promovido al siguiente nivel o en base al cumplimiento de ciertos estándares definidos por la empresa.

CAPITULO VII

Sistema de evaluación

Introducción

En la primera parte de este capítulo discutiremos acerca de los rasgos fundamentales y principales debilidades del sistema de evaluación. En la segunda parte nuestra propuesta, también general, de como enfocar el proceso de evaluación bajo los nuevos enfoques que hemos desarrollado a lo largo del presente texto.

El sistema de evaluación del desempeño es vital para la activación y funcionamiento de los restantes sistemas de Administración de Personal. De la evaluación del desempeño se obtiene información que en teoría resulta útil para: planificar el entrenamiento, desarrollar las políticas de personal, realimentar al trabajador para que él pueda evaluar la forma en que está trabajando y también se articula a la política de remuneraciones de la empresa. No obstante su importancia, la evaluación del desempeño ha sido ampliamente criticada y resaltadas sus debilidades en el plano conceptual, metodológico y en lo que respecta a las herramientas que se utilizan. Nuestro énfasis se colocará en resaltar las debilidades de fondo del sistema de evaluación.

Rasgos Fundamentales del Sistema de Evaluación del Desempeño

En los últimos años las empresas del país han sistematizado y formalizado el sistema de evaluación del desempeño y ello, evidentemente, significa un gran avance dado la importancia de este sistema. No obstante, dicho avance se ha hecho asumiendo las bondades de los sistemas de evaluación convencionales o tradicionales, los cuales han sido sometidos a severas críticas, incluso por quienes todavía se ubican en el terreno convencional de gestión de los Recursos Humanos.

Las críticas se orientan a identificar deficiencias metodológicas, a resaltar los obstáculos interpersonales en el momento de realizar la evaluación, a señalar que el proceso está asociado directamente a los salarios, a evidenciar que la evaluación es del desempeño pasado que en consecuencia aporta pocos datos para el desempeño futuro, a constatar la dificultad de evitar las preferencias y discrecionalidad de proceso, hasta llegar a afirmar que no existen evidencias sólidas de los bondades del sistema de evaluación.

Al señalar estas carencias no se está atacando el centro del problema.

Por ello sostenemos que las deficiencias hay que ubicarlas en el terreno de la concepción del trabajo consustancial a la organización tradicional. Es de allí de donde derivan las deficiencias centrales del actual sistema de evaluación. Las mismas son:

1. Estrecha vinculación de la evaluación a la rigidez y estrechez de la definición del cargo, lo cual conduce a:
 - a) El análisis es individual, enfatizando el cargo, lo cual no se corresponde con la realidad de la empresa que es básicamente un hecho colectivo.
 - b) No se evalúa con perspectivas de largo plazo, pues hay debilidades fuertes en la planificación estratégica de Recursos Humanos.
 - c) No se evalúa el esfuerzo y la contribución al grupo que hace el trabajador individual.
 - d) Se le resta importancia a la noción de sistema y se olvida que el desempeño de un cargo está relacionado con el desempeño de la organización.
 - e) La evaluación, que por lo general se hace anualmente, está directamente asociada a la remuneración lo que hace que pierda su importancia como elemento de planificación y desarrollo del personal.

El profesor Edwards Deming hace al respecto un conjunto de afirmaciones que nos parecen apropiadas citar. Afirma el autor: «Muchas compañías en América cuentan con sistemas mediante los cuales en el área de gerencia o en investigación reciben una evaluación de sus superiores todos los años. Con base a esta evaluación los empleados son clasificados para obtener sus aumentos salariales, como por ejemplo, de la siguiente forma, 'muy sobresaliente', 'sobresaliente', etc., hasta la clasificación de 'insatisfactoria'. 'La gerencia por miedo' sería un mejor nombre para este estilo de gerenciar», y agrega:

«La falla principal del sistema de evaluación anual es que castiga a la gente por la variación normal del sistema. Este sistema de evaluación de mérito alimenta la actuación a corto plazo, anula la planificación a largo plazo, crea temor, acaba con el trabajo en equipo y alimenta la rivalidad y la participación dentro de la empresa. Hace que la gente se sienta amargada, frustrada, agredida, cansada, desolada, rechazada, inferior, algunos hasta deprimidos, incapaces de seguir con su trabajo después de recibir su evaluación, sin poder entender, por qué son inferiores. Es totalmente injusto, ya que adjudica a la gente las diferencias que pueden deberse totalmente al sistema en que trabajan».¹⁰

¹⁰Edward W. Deming «Calidad, Productividad y Competitividad» Ediciones Díaz Santos, S.A., España, 1989.

Edward W. Deming «El Sistema de Mérito al trabajo y la evaluación anual: Destrucción de Recursos Humanos» Manual de apoyo, Caracas, 1989.

Una de las conclusiones centrales de las críticas del Dr. Deming es que el sistema de evaluación por mérito recompensa a la gente que se amolda al sistema, pero no así, a aquellas que trabajan en su mejora, aspecto, este último, fundamental en el proceso de mejoramiento continuo.

Otra conclusión importante que se deriva de las afirmaciones de Deming, es que los sistemas de evaluación están dirigidos al individuo, independientemente del proceso en donde trabaja, cuando es sabido que el rendimiento de un individuo depende de muchos factores ajenos a él. Además los individuos no trabajan solos, sino en grupos y por lo tanto el sistema de evaluación se convierte, por la individualización, en un factor de desunión de los trabajadores.

Uno de los propósitos centrales del sistema de evaluación, al menos en teoría, es el de servir como información para realimentar al trabajador. No obstante, la forma en que se realiza y la inexistencia de una pretendida objetividad ha creado más problemas que soluciones.

En torno a este punto, de la evaluación como realimentación al trabajador, Peter Scholtes, elabora las siguientes críticas:

«La Evaluación del rendimiento es un vehículo inadecuado para dirigir a un empleado:

- Una o dos veces anuales es muy poco contacto para poder servir como orientador a alguien.
- La sesión de evaluación en sí revisa el pasado. Tal como ver por un retrovisor, es demasiado tarde para dirigir actividades futuras.
- La evaluación del rendimiento convencional supone asumir demasiadas posturas y demasiados juegos como para que pueda servir de fundamento confiable para examinar el futuro.
- En el proceso de una evaluación del rendimiento convencional, los objetivos están enfocados a lograr metas a corto plazo y medibles. Generalmente las actividades más importantes se llevan a cabo a largo plazo».¹¹

Objetivos del Sistema de Evaluación bajo el Nuevo Enfoque de Gestión

El objetivo central del sistema de evaluación es contribuir al desarrollo del personal con una visión de largo plazo. Este es el punto de partida que debe asumir el proceso y las actividades de evaluación anuales y semestra-

¹¹Peter R. Scholtes «Disertación sobre las enseñanzas de Deming sobre el tema de la evaluación de rendimiento» Calidad y Productividad 89, material de apoyo, Caracas, 1989.

les que realice la empresa por tanto debe estar enmarcada en esta visión de largo alcance. Invertir la relación conduce a enfatizar la visión de corto plazo y a vincular la evaluación básicamente con el salario.

Es esta perspectiva de largo plazo, la que permite insertar la noción de mejoramiento continuo, premiación del esfuerzo y contribución del individuo al grupo. Por su parte las evaluaciones para aumentos salariales están dirigidas a chequear las habilidades adquiridas por el individuo para desempeñar sus funciones, y para promoverlo a otro nivel u otro rango dentro del mismo nivel. Esto permite contribuir a la optimización de los resultados que es un objetivo del sistema de evaluación.

Además, hay que superar el esquema según el cual la evaluación se realiza anualmente, por las debilidades que ya hemos anotado. Es preciso instrumentar otros tipos de evaluación del desempeño, menos asociados a salario y más a desarrollo del personal:

- a) La primera de estas modalidades consiste en la observación continua. Este tipo de evaluación no requiere de formatos particulares y no está directamente vinculado a premios y castigos inmediatos. Es en esta perspectiva continua, diaria, en la que se pueden mejorar realmente los sistemas y el desempeño del trabajador. Esto a su vez facilita el desarrollo del personal y asegura el desarrollo de los Recursos Humanos. En esta modalidad de evaluación el papel del supervisor es fundamental. Esta modalidad coloca el énfasis en la relación diaria entre supervisor, equipo y trabajador, lo cual conlleva a un cambio en el estilo y la concepción gerencial que promueve la responsabilidad del supervisor en el desarrollo de sus recursos más importantes. Al respecto afirma Scholtes: «La comunicación entre los empleados y la supervisión debe ser parte constante de la relación de trabajo diario. El supervisor debe tener información continua de lo que está ocurriendo y de cómo se comporta, es en definitiva la fuente más cercana de gestión y desarrollo del trabajador».¹²
- b) Otra modalidad consiste en la evaluación semestral, más vinculada a chequear el desarrollo de las habilidades y conocimientos del trabajador. Esta evaluación debe tener como marco de referencia lo señalado en el punto anterior.
- c) Incorporar al sistema de evaluación los aspectos referidos a las contribuciones hechas por el trabajador al proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad.
- d) Integrar la evaluación al proceso de planificación. Una de las deficien-

¹²Peter R. Scholtes, *Ibíd.*

cias que se le ha señalado a los sistemas de evaluación es el de suponer que un hombre está trabajando bien ahora, porque realizó un buen servicio hace algún tiempo. Por esta razón es conveniente no sólo mirar el pasado sino integrar la evaluación a la visión de futuro de la empresa. En este sentido los supervisores, gerentes y trabajadores juegan un papel clave en el proceso continuo de evaluación.

No se trata solamente de ver y evaluar el hecho cumplido, sino de señalar los obstáculos y sobre todo los métodos para superar y mejorar los resultados.

De manera acertada Peter Scholtes, resalta que «los Gerentes deben emplear gran parte de su tiempo en trabajar con los trabajadores en la PLANIFICACION, del siguiente proyecto, el año siguiente, los siguientes tres años...»¹³.

Sistema de Evaluación como Realimentación de los Sistemas de Recursos Humanos

Entre los objetivos centrales del sistema de evaluación se encuentra el de poder suministrar información al trabajador en relación a la forma en que éste se desempeña en su puesto de trabajo y apreciar su potencial de desarrollo.

La evaluación del desempeño como un medio proporciona información que tiene múltiples propósitos, desarrollo de carrera, entrenamiento y realimentación al trabajador. El análisis de los datos que arroja el sistema de evaluación debe ser utilizado de una manera radicalmente distinta a la actual. Es decir, debe servir para proporcionar información a los demás sistemas y lograr la integración que hoy no existe. De esta manera estaría en capacidad de cumplir los objetivos para los que ha sido diseñado.

Un ejemplo ilustra lo que queremos decir. Supongamos que un individuo es calificado como de desempeño bajo con las siguientes características:

1. Bajo potencial de desarrollo.
2. No adquirió los conocimientos en el proceso de entrenamiento.
3. Inadecuado para los requerimientos del cargo.

La posición o práctica tradicional conduciría a rescindir el contrato. Desde la nueva perspectiva las acciones son otras. Se considera la información que genera el sistema de evaluación y se reflexiona sobre las otras dimensiones y aspectos y causas que pueden incidir en el resultado mencionado y de esta forma mejorar la gestión de Recursos Humanos de la empresa.

¹³Peter Scholtes: *Ibíd.*

Veamos a continuación de manera breve, las posibles opciones de análisis en relación a cada uno de los aspectos mencionados:

1. Bajo Potencial

Que un individuo tenga un bajo potencial nos dice varias cosas, las cuales hay que considerar. Entre ellas que el sistema de selección podría estar fallando y en consecuencia se hace necesario revisar dicho sistema.

2. No adquirió los Conocimientos

Igualmente este resultado nos señala varias direcciones de reflexión. Entre ellas que el entrenamiento impartido pudo haber sido inadecuado, lo cual obliga a realizar los ajustes necesarios en dicho proceso.

3. Requerimiento del Cargo

Este dato podría sugerir que aún teniendo el trabajador todo el potencial, los requerimientos del cargo no han sido diseñados de manera adecuada y en relación con el nivel de aprendizaje del individuo, y por lo tanto, hay que revisar los requerimientos.

En el ejemplo anterior resalta la importancia del sistema de evaluación cuando la información que éste genera se utiliza en la perspectiva de mejorar la organización como un todo y no se ve de manera aislada al desempeño del trabajador. Claramente se observa cómo la información generada activa los sistemas de selección, definición de cargos, entrenamiento, etc.

Aspectos Importantes a Considerar en el Sistema de Evaluación

Además de los señalamientos hechos, se hace necesario incorporar criterios nuevos al sistema de evaluación. Ello permite mantener la coherencia y potenciar el nuevo enfoque de gestión de Recursos Humanos. Tres conceptos fundamentales que a continuación señalamos y definimos su alcance deben estar integrados al sistema:

Habilidades. Este criterio se refiere al grado en el cual el individuo conoce y utiliza los conocimientos y las habilidades obtenidas.

Potencial. Este criterio mide la capacidad del individuo para aprender y trabajar en equipo y para mejorar sus habilidades y desempeño, capacidad de integración al grupo de trabajo, etc.

Motivación. Este criterio mide el grado de motivación del individuo y la relación y comunicación supervisor-supervisado.

CAPITULO VIII

Sistema de selección

Introducción

En este capítulo se señalará lo relacionado con los rasgos y criterios básicos con los cuales se ha administrado el sistema de selección y se anotarán sus deficiencias fundamentales. Igualmente, se proponen opciones para mejorar el sistema de selección así como los criterios con los cuales se debe administrar este importante proceso.

El sistema de selección constituye el puente entre el análisis de la demanda de Recursos Humanos que realiza la organización y el entorno externo e interno de la empresa, fuentes básicas de la oferta de Recursos Humanos.

Constituye el origen y cierre del ciclo de administración de los Recursos Humanos y de allí que su acción no sólo está vinculada con el presente de la empresa es decir, con el corto plazo, sino y sobre todo, con el futuro de la organización. Por esta razón el proceso de selección debe responder a la estrategia de desarrollo de Recursos Humanos de la empresa.

No obstante la importancia que se le adjudica a este sistema y la calidad de los recursos humanos que él debe garantizar a la organización, la forma en que ha sido concebido y, su dependencia de la definición convencional del cargo, le impide desempeñar tan importante función, como podrá verse a continuación.

Rasgos Fundamentales del Sistema de Selección Convencional

Al igual que los otros sistemas se constata, en algunas de nuestras empresas, una creciente preocupación por realizar la selección con criterios y políticas más sólidas. Igualmente, se constata una más estrecha relación con proveedores naturales como liceos, institutos tecnológicos y universidades. Asimismo, en la selección de los cuadros gerenciales se recurre cada vez más, a empresas con experiencia que se encargan de reclutar recursos humanos especializados.

No obstante los progresos hechos, el proceso de selección se hace en función de los viejos esquemas de gestión y tiende a reforzar el paradigma convencional de administración de Recursos Humanos.

En la búsqueda y selección de personal se utilizan supuestos que ratifican la afirmación anterior:

1. La búsqueda de los trabajadores no está articulada a la política estratégica de personal, casi inexistente en la mayoría de nuestras empresas, y en consecuencia no está en capacidad de acompañar a la visión de futuro que la empresa debería tener. Ello convierte al sistema de selección en un proceso que responde a necesidades pasadas o a lo sumo presentes, y de corto plazo relegando a un segundo plano el futuro de la organización.
2. Como consecuencia de lo anterior la búsqueda y la selección de personal se hace en función del reemplazo y no del mantenimiento y desarrollo de los recursos humanos.
3. En línea con lo anterior, el proceso de selección se hace sobre la base de las capacidades actuales del trabajador y no de su potencial de desarrollo.
4. Lo más importante y ello ratifica todo lo dicho en los capítulos anteriores, es que el proceso de selección está signado y girando en torno a la definición del cargo. Al ser de esta manera, el sistema promueve y refuerza la especialización y la búsqueda de la eficiencia individual, en contraposición a una búsqueda más amplia, general y menos individualizada.

Esta última característica plantea un gran problema con dos vertientes que presentan rasgos particulares. La primera vertiente del problema es la que se refiere a la selección de personal para cargos de nivel mínimo. Ello si bien resulta aparentemente sencillo, olvida realidades más profundas: el desarrollo tecnológico, las necesidades de contar con recursos humanos más calificados y la imposibilidad de lograr mayor competitividad internacional con recursos humanos de bajo nivel. Se trata de la óptica mecanicista del reemplazo.

La segunda vertiente del problema es la referida a la contratación de Recursos Humanos para cargos que requieren experiencia. El proceso de selección de este tipo de personal tiende a complicarse cada día más y exige mayores esfuerzos de la organización.

Todas las deficiencias señaladas han impedido un desarrollo de políticas de personal que aseguren el desarrollo del recurso humano dentro de la empresa. Los esfuerzos significativos, realizados por algunas de nuestras empresas, han permitido adelantar políticas en esta dirección, sobre todo en lo que respecta a los niveles de gerencia media hacia arriba.

Objetivo del Sistema de Selección en el Nuevo Enfoque

Los objetivos de la política de selección deben mantener la coherencia

con los objetivos centrales del nuevo enfoque de gestión de personal. Debiendo, asimismo, integrarse al desarrollo estratégico de los recursos humanos de la empresa. Los criterios fundamentales que aseguran la integración, la calidad y coherencia del proceso que son los siguientes:

1. La búsqueda del personal debe estar orientada por la visión de futuro de la empresa. La planificación de largo alcance es el marco o contexto que proporciona sentido al proceso de selección.
2. El objetivo de la selección es buscar personas para mantenerse, desarrollarse y crecer dentro de la organización. En gran medida alcanzar este objetivo, depende de la adecuada selección de los recursos humanos.
3. Lo anterior supone que el énfasis hay que colocarlo en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no solamente en sus habilidades en un momento específico.
4. Igualmente, el objetivo es buscar personas con posibilidades de desempeñarse en la organización, y ello está vinculado con la definición amplia del cargo y de los agrupamientos de cargos. Esto significa una visión social más amplia y una superación de la óptica convencional en la que el interés se concentra en el desempeño del individuo en un cargo definido de manera estrecha.
5. Relacionado con el punto anterior, el objetivo es seleccionar recursos humanos con capacidad para trabajar en equipo, y realizar contribuciones a la empresa y al mismo tiempo con potencial para aprender y desarrollarse. Interesa el desarrollo del personal y no su reemplazo.

Una organización cuya gestión de recursos humanos está fundamentada en estos principios, y en consecuencia en el crecimiento continuo de su recurso humano, está en capacidad de asegurar:

1. Desarrollo de una política de personal con visión de largo plazo.
2. Permite asegurar los «relevo» en todos los niveles porque hace uso de la promoción interna.
3. Colocar el énfasis del sistema de selección en la búsqueda de personal para los niveles mínimos de la empresa dado que se asegura su desarrollo y promoción interna.

El sistema de selección utiliza a dos proveedores básicos para alimentar la política de personal. De un lado, la organización misma para asegurar la promoción, relevo y desarrollos; y del otro lado, los proveedores externos. Este último debe ser concebido y administrado como una relación estrecha que permita un adecuado desarrollo de proveedores. Entre los proveedores más importantes se encuentran instituciones como centros de capacitación, institutos tecnológicos y centros de educación en general. De lo anterior se deriva:

1. Cuando se requiera personal, por razones de crecimiento de la empresa

- o por vacantes, la selección de los aspirantes se hará sobre la base de los atributos, definidos de manera amplia, que la organización establezca.
2. Mantener una estrecha relación con aquellos institutos o centros de educación que proveen el recurso humano, con el fin de asegurar la calidad de los aspirantes.

Atributos Indispensables para la Selección

Estos son los atributos necesarios que deben tener todos los individuos que quieren pertenecer a la organización. Ellos son:

1. Habilidades necesarias.
2. Potencial de aprendizaje.
3. Capacidad de trabajo en equipo.
4. Valores compartidos.

Habilidades Necesarias

Nos referimos al conocimiento teórico y práctico básico requerido para cargos definidos de manera amplia y genérica por la organización. Las empresas que se encuentran ejecutando el proceso de mejoramiento de la calidad y la productividad deben desarrollar una agresiva política de entrenamiento de personal, para transmitir los conocimientos básicos por ella exigidos y capacitar a su personal en las herramientas y técnicas que le permitan participar en dicho proceso de mejoramiento.

Capacidad de Aprendizaje

Este aspecto se refiere a la capacidad del individuo para aprender. Un sistema apoyado en el uso del potencial humano requiere de individuos capaces de desarrollarse a través de un entrenamiento continuo.

Capacidad de Trabajo

Es un requisito necesario que todo individuo dentro de la empresa sea apto para el trabajo en equipo, ya que la participación a través de los equipos de mejoras, es el principal vehículo para canalizar el potencial de producir mejoras de parte de los trabajadores.

Valores Compartidos

Es fundamental que todo el personal de la empresa comparta los valores y la filosofía de la organización. Esto facilita el proceso de familiarización y adaptación del individuo a la empresa.

Pasos para la Selección

El propósito de describir los pasos, no es un debate acerca de las técnicas, sino más bien anotar los criterios generales que deben orientar el proceso de selección de personal. Existe bibliografía, lo suficientemente amplia, en la que se discuten las distintas técnicas y herramientas que se utilizan en el proceso de selección.¹⁴

1. Promoción / Selección

La labor de difusión y promoción no debe orientarse en torno a la búsqueda de trabajadores para la empresa. En consecuencia promover la empresa, su filosofía y valores es una importante clave para atraer personal a la organización. Se tratará de disminuir la búsqueda de personas para cargos específicos.

2. Desarrollar relaciones estratégicas con los proveedores

Mantener contactos, realizar presentaciones y preparar visitas de los centros de educación a la empresa, constituye una vía para realizar la promoción y desarrollar políticas más estrechas con los proveedores que permita asegurar, a la empresa, recursos humanos más calificados y preparados.

3. Pruebas

El objetivo de este paso es señalar la necesidad de la inclusión de los criterios que hemos mencionado a lo largo del texto, en los sistemas de selección. Independientemente de las pruebas que se utilicen (test, cuestionarios, otros), es necesario que los mismos contemplen:

- a) Potencial de desarrollo.
- b) Capacidad de trabajo en equipo.
- c) Habilidades para aprender.
- d) Capacidad de comprometerse y realizar aportes a la organización.

¹⁴Idalberto Chiovenetto «Administración de Recursos Humanos», Mac Graw-Hill Latinoamericana, Colombia, 1981.

Edgar H. Schein «Organizational Psychology» N.Y. Prentice Hall, 1980.

Szilagy Wellace «Organizational Behavior and Performance» 3ª ed. Scott, Foreman and company, USA, 1983.

4. Entrevistas

Una vez realizadas las pruebas de selección y verificados los datos, es importante una entrevista personal para afinar los resultados obtenidos y proceder a la selección definitiva de los aspirantes.

Cuando se mantiene una estrecha relación con los institutos y centros educacionales que suministran el recurso humano, mucha de la información requerida en los pasos anteriores es suministrada por dichos centros.

CAPITULO IX

Sistema de participación

Introducción

En este capítulo se abordará, de manera general, lo relacionado con los sistemas de participación. Aun cuando tenemos conciencia de que no se trata en la actualidad como un sistema específico de Administración de Recursos Humanos, nos referimos a él con el concepto de sistema por la importancia que le otorgamos y, por la necesidad de incluirlo como parte del proceso de gestión del personal.

Se planteará aquí la importancia estratégica que le asignamos a la participación, las fases para desarrollar el programa de participación, así como algunos tipos de programas. En lo referente a programas específicos de participación, señalamos, a manera de ejemplo, dos modalidades, que consideramos importantes, pero que sin duda no son las únicas. Existen múltiples formas y programas que no detallamos, pues el objeto es diseñar las líneas gruesas de la estrategia de participación. Al final se recomendará una bibliografía amplia en la que se analizan los demás programas de participación.

Hemos decidido culminar el manual con este capítulo dedicado a la participación, por considerar que de esta manera le podemos brindar al lector interesado en el área, gerente general, gerente de recursos humanos, líderes especializados y consultores, una perspectiva integradora del proceso de mejoramiento. Igualmente, porque permite operacionalizar parte de los argumentos que hemos sostenido en los distintos capítulos que conforman el texto.

Por último, cerrar esta obra con este tema es procedente, porque, las formas convencionales o tradicionales de gestión en el área de recursos humanos, omiten, no promueven y desestimulan la participación. Es posiblemente en este aspecto donde se siente, con mayor claridad, las carencias del modelo tradicional de Administración de Recursos Humanos.

Objetivos del Sistema de Participación

Podemos sintetizar los objetivos del sistema de participación de la siguiente manera:

1. Reconocer y promover el uso de la inteligencia y capacidad de reflexión, que posee todo trabajador. El uso de esta capacidad le ha sido negada por las prácticas tradicionales de Administración.

2. Desarrollar de manera integral al personal que labora en la empresa.
3. Asegurar el desarrollo y permanencia de los procesos de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad.
4. Desarrollar a través de la participación una mejor motivación e identificación de los trabajadores con la empresa.
5. Desarrollar recursos humanos, más capacitados e informados, promotores de la mejora continua para asegurar la mayor competitividad de la empresa.

Estrategias y Condiciones para la Implantación de Programas de Participación

Los programas de participación deben concebirse como un compromiso para llevar a cabo un esfuerzo a largo plazo, que se irá perfeccionando en la medida en que los mismos avancen. Esto obliga a generar políticas que los hagan posible, que estimulen la confianza y la credibilidad pues la participación no se «decreta» y sólo se produce cuando existe un consenso y consentimiento colectivo. Puesto de otra manera, es muy poco probable iniciar un proceso masivo de participación en una empresa con gerencia autocrática.

La estrategia de implantación deber reunir una serie de requisitos mínimas y orientarse a crear las condiciones y el clima apropiado. Enumeramos a continuación tales requisitos y condiciones.

1. Compromiso y liderazgo de la alta gerencia, de la gerencia media y de los supervisores. La ausencia de liderazgo gerencial dificulta la marcha apropiada del proceso. Este aspecto constituye el punto de partida en la implantación del proceso de participación.
2. La creación de un clima laboral adecuado es una condición básica para impulsar el proceso. En consecuencia, corresponde al liderazgo de la organización realizar evaluaciones de clima, remover los obstáculos e instrumentar políticas que contribuyan a crear el clima adecuado.
3. Promover la participación demanda de la existencia de un sistema de información mínimo. Igualmente exige una mayor difusión de la información a todos los niveles de la organización.
4. El sistema de participación no sustituye, no reemplaza las deficiencias que la empresa muestre en otras áreas como la de racionalización. Por esta razón, la empresa debe contar con capacidades de racionalización mínimas y fundamentadas en los nuevos enfoques.
5. El liderazgo de la organización debe trazar políticas, para reforzar el sis-

- tema de entrenamiento en el marco de una visión de largo plazo y, orientado por las definiciones hechas en relación a los nuevos criterios para la definición de cargos.
6. Adelantar una estrategia de acercamiento al sindicato para involucrarlo en el proceso de participación, mediante la información clara y oportuna del proceso de implantación y seguimiento del sistema de participación.

Programas Específicos de Participación

Existen múltiples programas de participación, programas de participación con incentivos y programas de incentivos que incluyen la participación de los trabajadores. En este manual concentraremos y clasificaremos esta diversidad de programas en dos modalidades básicas que consideramos fundamentales. El primer tipo o modalidad de programas orientado hacia el individuo; programa de sugerencias y la segunda modalidad de programas, más orientados hacia el grupo; grupo de mejora.

Programas de Sugerencias

El objetivo de un programa de sugerencias es incorporar al trabajador al proceso de mejoramiento continuo permitiéndole, a través de la participación, usar su potencial para aportar ideas, sencillas o complejas, que conduzcan a producir mejoras en la organización.

Un plan de sugerencias constituye una modalidad de participación en la que el trabajador, en los distintos niveles de la empresa, aporta conocimientos y experiencias para mejorar los métodos de trabajo, las herramientas, los equipos, el ambiente, etc., que conlleven a un aumento de la productividad.

Condiciones para Asegurar el Exito en la Implantación del Programa de Sugerencias

La estrategia y condiciones generales descritas anteriormente constituyen el marco general para el programa de sugerencias, y su implantación requiere de las condiciones básicas y específicas que enumeramos a continuación:

1. Es fundamental que la alta gerencia esté persuadida y convencida de que el plan de sugerencias es un medio básico para mejorar la calidad y productividad, así como el clima de trabajo. No se puede olvidar que el re-

uerdo de un fracaso o la interrupción después de iniciado el plan perdura por mucho tiempo.

2. Preparación de la gerencia media y los supervisores ya que ellos son los responsables por el programa de sugerencias. Hay que tener presente que una de las más importantes fuentes de resistencia a un plan de participación se encuentra, no en el trabajador, sino precisamente en la gerencia media y los supervisores: éstos constituyen el principal foco de resistencia.
3. La empresa debe comunicar a sus trabajadores los objetivos del plan y los medios que pondrá en práctica para alcanzarlo. Además de la información, se debe llevar a cabo un proceso de convencimiento apoyándose en argumentos dirigidos a los beneficios que para el trabajador significa participar en el plan:
 - a) Uso de su capacidad y experiencia.
 - b) Que todas las sugerencias serán bien recibidas.
 - c) Se les proporcionará ayuda e instrumentos para facilitar la presentación de las sugerencias.
 - d) Las sugerencias no serán sinónimo de despido del personal.
 - e) Toda sugerencia será premiada con un bono de acuerdo a los criterios de premiación.
4. El programa de sugerencias forma parte del sistema y política de personal. Por lo tanto, no es visto como un programa aislado sino interrelacionado y apoyado por todos los sistemas de recursos humanos y en particular por el sistema de entrenamiento.
5. Es importante que exista toda la infraestructura necesaria para el programa: formatos de sugerencias, comité evaluador y recursos económicos, que faciliten el proceso en cuanto a la presentación, evaluación, permanencia e implantación de las sugerencias.

Etapas del Programa

El programa de sugerencias es un proceso planificado, por lo tanto se deben cumplir ciertas etapas que faciliten la implantación y permanencia del mismo. En particular nos referimos a la primera etapa de apoyo, en la que el supervisor debe hacer todos los esfuerzos para que sus trabajadores aporten sugerencias, no importando su sencillez, con el objetivo de promover la confianza en el plan.

La segunda etapa se refiere al énfasis en el entrenamiento, con el propósito de capacitar cada vez más a los trabajadores, para que éstos elaboren sugerencias de mayor calidad e impacto.

Finalmente, una vez que los trabajadores reciben el entrenamiento adecuado y comience a operar como mecanismo de motivación, será cuando la gerencia considere el impacto económico de las sugerencias.

Formato de Sugerencia

Este formato permite la identificación del individuo, la presentación del problema y la sugerencia para la mejora. Es necesario agregar los criterios de evaluación con su respectiva ponderación y la tabla de premiación. A continuación un ejemplo de una tabla de premiación¹⁵ y un formato de sugerencias de la AISIN-WARNER, C.A. traducido al español¹⁶.

FORMATO DE SUGERENCIAS

INDIVIDUO		CARGO		MATERIA DE SUGERENCIA			
NOMBRE	O C.C.						
ESQUEMA O GRAFICO (ANTERIOR)				ESQUEMA O GRAFICO (DESPUES)			
METODO ANTES DE LA MEJORA				METODO DESPUES DE LA MEJORA			
PROBLEMA				EFECTO			
Criterios	Poca	Algo	Consid.	Mucho	Alta	IMPACTO ECONOMICO	
A. Creatividad	01	2-4-6	8-10-12	14-16	18-20		
B. Originalidad	01	2-4-6	8-10-12	14-16	18-20		
C. Factibilidad	01	2-3	4-5	6-7	8-10		
D. Efectos ind.	01	2-3	4-5	6-7	8-10		
Impacto en Propio Puesto de Trabajo	La posición Grande Mediano Pequeño	Trabaj. — 1.0 1.0	Emple. 0.5 0.8 1.0	Líder 0.5 0.7 0.9	Superv. 0.3 0.5 0.7	Puntuación total (A+B+C+D+E) x F =	COMENTARIO ANALISTA
Otros Puestos		1.1	1.0	1.0	0.9		FIRMA

¹⁵Luis Gómez. Traducción de diversos materiales adquiridos en su visita a las empresas Japonesas. 1989. Presentación resultados de la pasantía. FIM-Productividad 1989.

¹⁶Luis Gómez, *Ibíd.*

TABLA DE PREMIACION

Tipo de premios	Puntuación	Premios
Premio presidencial	Sobre 56	120-1200
Premio del director del Comité	36-56	28-80
Premio creatividad	sobre 32 (18 a 20 en Creatividad)	Presidente + 20
Premio Grado A.	19-35	6 - 20
Premio Grado B.	7-18	2 - 4
Premio Grado C.	1-6	0,8 - 1.2

Sugerencias en Empresas Avanzadas

Presentamos a manera de ejemplo estadísticas de los programas de sugerencias en algunas empresas japonesas. El siguiente cuadro representó para el año 1988 la cantidad de sugerencias por año y por persona para cuatro empresas japonesas.

Empresas	No. de sugerencias por año	No. de sugerencias por persona
Kubota	7.300	52
Rengo	3.400	34
Nissan	600.000	100
Aichi-Stell	200.000	55

A manera de ejemplo también presentamos el siguiente cuadro que consiste en comparar los sistemas de sugerencias de EE.UU. y Japón.

SISTEMA DE SUGERENCIA (1983)

	EE.UU.	Japón
Tasa de participación	14%	50,3%
Sugerencias por trabajador	0,15%	7%
Récord de sugerencias/trabajador	—0—	13,173%
Tasa de adopción	24%	76%
Premio por sugerencia	30,630	430%
Premio récord	17 x 10	1,5 x 10

Por último las áreas y temas, con sus respectivos porcentajes, en los que se concentran las sugerencias de las empresas japonesas:

Temas	Porcentaje
Mejora de Métodos	34,5%
Mejora de Herramientas	11,4%
Conservación de Energía y Recursos	11,2%
Mejora del Ambiente de Trabajo	10,9%
Mejora de Equipos	9,2%
Mejora de Trabajo Administrativo	7,5%
Mejora de Productos	5,1%
Otros	10.2%

Grupos de Mejora

Por él entendemos, a todo grupo que de una forma organizada y sistemática, se reúne a discutir y formular soluciones a problemas específicos mediante una metodología de trabajo. Pueden adquirir diversas formas y nombres como: círculos de calidad, grupo de participación, grupos cero defectos, etc.

Ello significa para la empresa la creación de una serie de condiciones y políticas que aseguren la confianza y credibilidad de todos los participantes en un programa de esta naturaleza.

Una de las características que define a los grupos de mejora consiste en el hecho de que la participación se promueve y se conquista particularmente en los llamados círculos de calidad. Aunque no se descarta que la participación podría alcanzarse haciendo uso de otros mecanismos, no lo consideramos conveniente, ya que pueden generar desmotivación e inconformidad. Lo que sí debe quedar claramente es que participación no debe asociarse con independencia: **La participación debe estar enmarcada en los objetivos de la organización.**

Otro aspecto importante a considerar es el relativo al proceso de formación de los grupos de mejora. El mismo debe desarrollarse dentro de la estrategia de cascada. Por lo tanto el proceso se inicia con el convencimiento e involucramiento de los altos niveles de la organización y se debe obtener su compromiso y participación. Esto es una condición para ir descendiendo hasta los niveles más bajos de la empresa. Los grupos de mejora además de formar parte de la estrategia para la motivación de los empleados son, también, una manera de gerenciar a través de la participación. El gerente, al buscar la participación, está promoviendo la búsqueda de solucio-

nes por parte de quienes manejan directamente los problemas. Se asume de manera clara que son ellos, los operarios, los mejores expertos con que cuenta la empresa. Además, el intercambio de puntos de vista entre los trabajadores que propicia la participación, facilita la comunicación vertical y horizontal en la empresa. El resultado final es: trabajadores más comprometidos con la organización y con los objetivos y responsabilidades que ellos mismos han establecido.

El proceso participativo a través de los grupos de mejora es diferente al de consulta de opinión, este último no es vinculante con la decisión. Por lo tanto el gerente o responsable del grupo deberá tener unas ciertas habilidades que le permitan:

- Manejar de manera eficiente al grupo.
- Alcanzar objetivamente el consenso, aceptando soluciones aún cuando éstas no sean las suyas.
- Mantener la motivación y el entusiasmo en el grupo.
- Alcanzar resultados de fácil manejo y entendimiento por todos a través del dominio de técnicas de análisis y evaluación de los problemas.

Como podemos ver, la participación a través de los grupos de mejora es la mejor vía que la empresa tiene para llevar a cabo el proceso continuo de mejoramiento de la calidad y productividad, ya que es la forma necesaria de gerenciar, según los nuevos enfoques.

Sobre los pasos a seguir para la implantación de los grupos de mejora y la metodología a utilizar en el proceso de mejoramiento recomendamos ver el libro de esta serie de Mejoramiento Continuo de Calidad y Productividad. Técnicas y Herramientas.

Bibliografía

- BUSINESWEEK, «*Needed: Human Capital*». Sept. 19, USA, 1988.
- CHIAVENATO, IDALBERTO «*Administración de Recursos Humanos*». Mac Graw Hill Latinoamericana, Colombia, 1981.
- COMMISSION ON INDUSTRIAL PRODUCTIVITY (M.I.T.) «*Made in America; Regaining the productive edge*». M.I.T. Press, USA, 1989.
- COUNCIL ON COMPETITIVENESS «*Americas Competitive crisis: Confronting the New Reality*». Washington, D.C., abril, 1987.
- DEMING, W. EDWARDS «*Calidad, Productividad y Competitividad*». Trad. Jesús Nicole Medina, Ediciones Díaz Santos, S.A., España, 1989.
- _____ «*Quality, Productivity and Competitive Position*». S.A. S.L.
- _____ «*Calidad y Productividad 89*». Material de apoyo, Caracas, 1989.
- GITLOW HOWARDS S. & SHELLY J. GITLOW, «*Cómo mejorar la Calidad y la Productividad con el Método Deming*». Editorial Norma, 1989.
- GOMEZ, LUIS, Et. Al. «*Calidad y Productividad: Manual del Consultor*». C.A.F., Caracas 1989.
- HARUO, SHIMADA & MEDFFIE JOHN. «*Industrial Relations and Humanware*». S.L., FIM-Productividad, mayo 1987.
- HAYES, H. ROBERT, «*Restoring the competitive edge: Competing, Through Manufacturing*». Willey and Sons, N.Y., 1984.
- IMAI, MASAAKI «*Kaizen the key to Japan's Competitive Success*». Ed. Randdon House, 1986.
- INOHARA, HIDEO «*Japanese Management and human resource development*».
- ISHIKAWA, KAOURO, «*El control total de la calidad*». Ed. Norma, 1988.
- LENZ, ALLEN «*U.S. International Competitiveness: Conceptions on the competitive problems*». Commerce Report United States trade performance, Washington, D.C., 1985.
- OHNO, TAIICHI «*Just in-time for today and tomorrow*». Productivity Press, 1986.
- _____ «*Workplace Management*», Productivity Press, 1972.
- PORTER, MICHAEL «*The competitive advantage of nations*». New York, The free Press, 1990.
- SCHEIN, H. EDGAR «*Organizational Psychology*». 3c. Prentice Hall In, N.Y., 1980.
- SCHOLTES, R. PETER «*Disertación sobre las enseñanzas de Deming sobre el tema de la evaluación del rendimiento*». Joiner Associates Inc., 1987.

SHIGEO, SHINGO «Zero Quality control surce inspection and the Poka-Yoke System». Productivity Press, USA, 1986.
 _____ «Key Strategies for Plant Improvement». Productivity Press, USA, 1987.
 _____ «A Revolution in manufacturing the Smed System». Productivity Press, USA, 1985».
 SHULTZ, W. THEODORE «Invirtiendo en la gente». S.E., octubre, 1985.
 STEERS M. RICHARD L. Y LIMON W. PETER, «Motivation and work Behavior». D.C. ED. Mc Grow Hill, USA, 1974.
 WALLACE, SZILAGYI, «Organizational Behavior and Performance». USA 3ª Ed. Scott, Foresman and Company, 1983.
 WALTON, MARY «Cómo administrar con el Método Deming». Trad. Gisela Wilfress, Colombia. Editorial Norma, 1988.
 YOSHIKAZU KAZU TAKA HASHI Y TAKASHI OSADA, «Total Productive Maintenance», Hong Kong: APO. 1990.

Indice

Prólogo	5
Prefacio	7
Presentación	11
Introducción	15
Capítulo I	
Estrategias empresariales e importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento de la productividad y la calidad	
Introducción	19
Modelo tradicional o convencional de gestión de los recursos humanos o el modelo con el cual debemos romper	19
La nueva situación	21
Nuevos enfoques para la gestión de empresas	22
La gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque...	26
Capítulo II	
Rasgos actuales de la gerencia de recursos humanos en nuestras empresas	
Introducción	31
Rasgos fundamentales de la gerencia de recursos humanos en nuestras empresas	31
Características de las prácticas de la gerencia de recursos humanos	32
Capítulo III	
Supuestos del enfoque convencional o tradicional Vs supuestos del nuevo enfoque de gestión de recursos humanos	
Introducción	39
Supuestos fundamentales del enfoque convencional	39

Capítulo IV**El sistema de cargos**

Introducción	49
Características del modelo convencional de definición de cargos	49
Objetivos del sistema de cargos según los nuevos enfoques	54
Proceso de transición y mejoramiento continuo pasos para transitar del modelo tradicional al nuevo enfoque	57
Etapas del proceso de transición	65

Capítulo V**Sistema de entrenamiento y desarrollo**

Introducción	75
Objetivos del sistema de entrenamiento en el nuevo modelo de empresa	77
Tipos de entrenamiento	78
Estrategia de entrenamiento para la mejora permanente	79
Formas de entrenamiento	81
Planificación del entrenamiento	83

Capítulo VI**Sistema de retribución y reconocimiento**

Introducción	87
Rasgos fundamentales del sistema de retribución y reconocimiento	87
Objetivos de la nueva estrategia de compensación	88
Estructura salarial	89
Promoción	95

Capítulo VII**Sistema de evaluación**

Introducción	99
Rasgos fundamentales del sistema de evaluación del desempeño	99
Objetivos del sistema de evaluación bajo el nuevo enfoque de gestión	101
Sistema de evaluación como realimentación de los sistemas de Recursos Humanos	103
Aspectos importantes a considerar en el sistema de evaluación	104

Capítulo VIII**Sistema de selección**

Introducción	107
Rasgos del sistema de selección convencional	107
Objetivo del sistema de selección en el nuevo enfoque	108
Atributos indispensables para la selección	110

Capítulo IX**Sistema de participación**

Introducción	115
Objetivos del sistema de participación	115
Estrategias y condiciones para la implantación de programas de participación	116
Programas específicos de participación	117

Bibliografía	123
-------------------------------	------------

TITULOS PUBLICADOS

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD
Manual del consultor

GESTION DE MANUFACTURA
Nuevos enfoques de racionalización

MEJORAMIENTO CONTINUO
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD
Técnicas y herramientas

INDICADORES DE CALIDAD
Y PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA

GESTION FINANCIERA
Calidad y productividad

NUEVA GERENCIA
DE RECURSOS HUMANOS
Calidad y productividad

CORPORACION ANDINA DE FOMENTO

Torre Central - Av. Luis Roche - Altamira
PO Box 5086 - Caracas - Venezuela
Teléfono: 285 55 55 - Fax: 284 28 80
Télex: 27418 CAFVE

REPRESENTACIONES

BOLIVIA

Teléfonos: 36 39 34 - 36 39 36
Télex: 2287 - Fax: (005912) 30 10 32
PO Box 550 - La Paz - Bolivia

COLOMBIA

Teléfonos: 287 95 84 - 287 64 08
Télex: 41207 - Fax: (00571) 288 25 17
PO Box 17026 y 5140 - Bogotá - Colombia

ECUADOR

Teléfonos: 52 42 46 - 54 981
Télex: 2402 - Fax: (005932) 56 42 46
PO Box 259 - Quito - Ecuador

PERU

Teléfonos: 40 31 90 - 40 34 56
Télex: 21074 CAFPE - Fax: (005114) 40 04 91
PO Box 5140 - Lima - Perú