

CAPÍTULO 9

Empresa y competencias



Enseñanza basada en competencias (EBC)

INSTITUTO INTERNACIONAL DE INVESTIGACIÓN
DE TECNOLOGÍA EDUCATIVA

Empresa y competencias

CAPÍTULO 9

TEMAS Y SUBTEMAS

- 9. Empresa y competencias
 - 9.1 Organización
 - 9.1.1 Puestos
 - 9.1.2 Desempeño
 - 9.2 Productividad

OBJETIVOS

Al finalizar el capítulo el participante será capaz de:

- ☐ Identificar las principales causas por las cuales las empresas están adoptando estrategias de recursos humanos novedosas.
- ☐ Ante un caso, identificar los errores de adoptar un sistema por competencias en una compañía y dar una recomendación.
- ☐ Diferenciar, de una lista, enunciados de misión y visión empresarial.
- ☐ Ante un caso, identificar problemas de planeación y control empresarial y dar recomendaciones.
- ☐ Explicar cómo se realiza una descripción de puestos.
- ☐ Describir los beneficios e impactos de la evaluación de desempeño a partir de una situación hipotética.
- ☐ De una serie de acciones de negocio, identificar los resultados de productividad.

CONCEPTOS CLAVE

- ◆ Empresa
- ◆ Competencias
- ◆ Organización

La evaluación es un proceso que permite controlar los procesos de enseñanza-aprendizaje, ya que al proporcionar información válida y confiable, es posible verificar el aprendizaje del estudiante, corregir desviaciones, avanzar al dominio de nuevas o más complejas competencias. La evaluación es, en sí misma, un instrumento de mejoramiento de cualquier proceso, sea de aprendizaje como de instrucción o educativo.

En el capítulo anterior señalamos que la evaluación tiene una función especial en la EBC como mecanismo de certificación. Si a través de los resultados que arrojan los diferentes instrumentos y técnicas de evaluación de competencias una persona satisface la norma (criterio o estándar) señalado, obtiene una certificación de la competencia en la cual fue evaluada. Esto reviste una importancia especial en el ámbito laboral, ya que representa beneficios tanto para la empresa como para el empleado. La empresa necesita contar con personal altamente calificado para mantener su mercado y crecer. El trabajador y el empleado necesitan demostrar de una manera real y evidente sus capacidades con el fin de ser remunerado adecuadamente y satisfacer sus expectativas de crecimiento profesional y laboral. La certificación laboral se convierte en un elemento indispensable para ello. Se espera que un empleado o trabajador competente tendrá un desempeño laboral más eficaz que uno que no lo es.

De esta forma, las organizaciones están interesadas en las competencias laborales y profesionales como factores clave en: la selección de talento, capacitación, evaluación de desempeño, compensaciones y planes de carrera y desarrollo, es decir, la administración de recursos humanos.

En este capítulo se revisarán algunos aspectos empresariales directamente vinculados con los recursos humanos. Los temas que se describirán corresponden a procesos ya establecidos y adoptados en la mayoría de las empresas. Los procesos basados en competencias se abordarán en el último capítulo con mayor detalle.

9. EMPRESA Y COMPETENCIAS

Hace unas décadas las empresas se cimentaban en sus tecnologías, productos o servicios o en su mercadotecnia y lograban mantenerse y crecer en el mercado. Sin embargo, a partir de la década de los ochenta esto cambió. El mundo entero experimentó transformaciones

radicales y aceleradas en las distintas facetas de la actividad productiva. Como respuesta, las empresas se encuentran en la búsqueda e implantación de estrategias como:

- Generación de ventajas competitivas en el mercado globalizado.
- Productividad y dinámica de innovación en tecnología, organización de la producción y del trabajo.
- La gestión de recursos humanos.

El mercado se ha hecho más grande, más competido y tiene más actores que buscan aumentar su participación. Este fenómeno ha hecho, a su vez, que los parámetros de competitividad se hayan transformado. Ahora hay una mayor exigencia por parte de los consumidores, en cuanto a la calidad de los productos y servicios que se ofrecen, así como la búsqueda de mejores precios.

Esta situación está obligando a las empresas a transformarse, a implantar estrategias de productividad y servicio orientadas a ofrecer a sus clientes la satisfacción total de sus necesidades y expectativas, así como precios razonables.

Las empresas han emprendido procesos internos de reingeniería, adopción de estándares mundiales de calidad, entre otras cosas, que las han llevado a transformarse profundamente de manera interna (Krugman, 1994).

Una empresa moderna que está abierta al cambio es sensible a las transformaciones del mercado y flexible para efectuar la renovación de sus productos y procesos.

Para que estas acciones sean posibles es vital la participación del recurso humano. Los empleados son quienes llevan a cabo estas actividades, son los que conducen los procesos, los que saben lo que el cliente demanda, los que perciben áreas de oportunidad y de mejora. Los empleados, entonces, asumen un papel protagónico, en el cual hacen posible que la empresa sea competitiva y crezca al mismo tiempo que generan una acumulación de aprendizaje colectivo o de grupo, y crecen en conocimientos y habilidades.

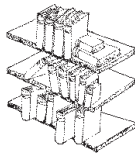
Las empresas están interesadas en sistematizar el aprendizaje del talento, las habilidades y actitudes de su gente, con el fin de que se logre un desempeño superior en todos los estratos de la empresa.

Por ello se busca:

- Realizar un reclutamiento y selección de talento que asegure un desempeño superior.
- La administración del desempeño, ofreciendo soporte necesario y enfocado hacia la mejora continua.
- El desarrollo de cada empleado para satisfacer las necesidades futuras de la empresa y dar oportunidad de una carrera para él.

Las empresas de nuestro tiempo están adoptando estrategias encaminadas a conservar e incrementar sus clientes a través de ofrecerles productos o servicios diferenciados de la competencia, a mejores precios y en menor tiempo de entrega.

El desafío que enfrentan las empresas, que desean sobrevivir y crecer en un mercado globalizado, es su personal. Wyatt (1995) habla de la creación de una *arquitectura social* en la cual el personal ya no es quien se opone al cambio, sino el beneficiario e impulsor del cambio.



Krugman, P., *The Age of Diminished Expectations*, The MIT Press, Cambridge, Mass, 1994.

Wyatt, W. W., *The People Factor: a Global Study of Human Resource Issues and Management Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1995.

Las competencias y el desempeño deben estar orientados hacia la estrategia de negocio de la empresa. Esta alineación es vital si se pretende que esta alternativa impacte realmente a la organización.

- La compensación para reconocer y estimular el desempeño y los resultados deseados.

Para lograrlos se ha identificado el enfoque de competencias como una opción que permite:

1. Combinar con éxito un enfoque hacia el individuo y, al mismo tiempo, considerar el contexto del trabajo que debe desempeñar.
2. El enfoque por competencias integra de una manera lógica y armónica todos los sistemas de recursos humanos.

En el momento en que se recluta y selecciona personal se cuenta con ciertas especificaciones del empleo y de la persona. A partir de éstos se desarrolla el perfil del individuo que será empleado. Para muchos reclutadores la experiencia es un punto clave, otros consideran la preparación académica prioritaria. Sin embargo, ni un elemento ni otro son totalmente confiables para tomar la decisión de contratar a alguien. Lo importante, en realidad, son las expectativas de desempeño establecidas por la empresa y vinculadas a las calificaciones que pueden obtenerse a través de la demostración real del desempeño requerido; entonces, la calidad del reclutamiento, selección y las actividades reales en el lugar de trabajo mejorarían. De esta forma, los procesos de capacitación y desarrollo de los empleados, la evaluación del desempeño y las compensaciones se integran y se hacen coherentes.

Un **desempeño competente** se refiere a la puesta en ejecución de las competencias laborales o profesionales dentro de un contexto laboral. La administración de recursos humanos basada en competencias permite lograr con mayor facilidad las metas y objetivos de la empresa. Cada competencia se define y describe en términos conductuales y esto facilita el diagnóstico de la capacidad laboral de cada empleado, el descubrimiento de sus áreas de oportunidad, la creación de rutas de carrera dentro de las distintas áreas de la organización, la medición objetiva del desempeño laboral, las promociones internas y el establecimiento de sistemas de compensación.

Las empresas deciden adoptar el enfoque por competencias cuando están convencidas de que su principal activo es su gente. Es una decisión y un compromiso de los directivos y se convierte en la semilla de una cultura empresarial distinta.

La empresa debe tener bien definidos los siguientes elementos:

- Misión.
- Visión.
- Valores.

La misión es la razón de ser de la empresa. Es lo que la caracteriza y distingue de sus competidoras. La misión le da sentido y orientación a los esfuerzos de todos sus integrantes. Es la que inspira el lema de la compañía.

Por ejemplo, empresas de clase mundial como *Hewlett-Packard* se concentran en desarrollar productos de alta tecnología, tan especiales e innovadores que los clientes están dispuestos a pagar más por ellos. Desarrolla estrategias de servicio a clientes antes y después de la venta. La empresa asume responsabilidades sociales, construye plantas y oficinas que no atentan contra la ecología y tiene programas de apoyo a la comunidad. De esta forma *Hewlett-Packard* trasciende el mero concepto de organización que busca, por encima de todo, la ganancia. Son empresas con planes de largo plazo, orientadas a satisfacer demandas de un sector del mercado, saben que cumplir con las expectativas del cliente les asegurará su permanencia y no incurren en el error de perseguir utilidades a costa de sí misma o de la comunidad.

Cuando se carece de una misión, los valores y el carácter básico de la organización no están claros, la planta gerencial tiende a dejarse llevar por el oportunismo, cada cual hace planes y tratos que duplican esfuerzos, desperdician recursos y no se logra sostener a los clientes.

La **misión** es la declaración de la razón de ser de la empresa y funciona no sólo como una autodefinición para todos los miembros de la organización, sino como una guía y un punto de convergencia de las actividades de todas las áreas: ventas, finanzas, recursos humanos, manufactura, etcétera.

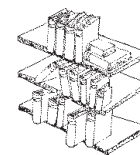
Un ejemplo de misión es:

“Proporcionar transportación segura, económica y a tiempo a todas las ciudades del Bajío”.

Obviamente, esta misión corresponde a una empresa de transporte. Permite a los conductores de los autobuses, empleados de mostrador, mecánicos, gerentes, contadores y todo el personal conocer a qué se dedica la empresa y bajo qué parámetros (Druker, 1998).

La **visión** es la imagen de la empresa proyectada en el futuro. Es la inspiradora de las metas y objetivos de mediano y largo alcance. La visión es un ideal compartido e inspirador de los líderes, es lo que se desea crear, es el punto de convergencia de los

La misión de una empresa la eleva de una simple estructura técnica y administrativa a una institución que tiene una personalidad y una meta. Identifica la función que tiene frente a la sociedad, además de su carácter y filosofía básicos (Hampton, 1999).



Hampton, D. R.,
Administración,
McGraw-Hill, México, 1999.

Drucker, P., *Las fronteras de la administración*, Díaz de Santos, Madrid, 1998.

pensamientos, deseos y expectativas de las personas que integran una organización. La visión conecta a las personas, las impulsa y alienta en sus tareas.

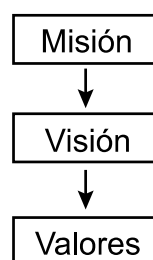
Las visiones son estimulantes, crean la chispa y la exaltación que lleva a una empresa por encima de lo mundano. La visión compartida modifica la relación de los empleados con la compañía, la sienten “de ellos”, los logros de la empresa son “sus logros” y ese sentimiento de pertenencia le da fuerza a la empresa e incrementa la autoestima de su gente (Senge, 1990).

Un ejemplo de visión es:

“Convertirse en una empresa líder en México y Latinoamérica en la producción de lácteos para el 2005”.

La diferencia entre misión y visión es que la primera define y caracteriza a la empresa, diferenciándola de sus competidores, mientras que la visión describe hacia dónde se espera llevar a la empresa en el futuro.

Como una consecuencia natural de la formulación de la misión y la visión de una empresa surgen los **valores**. Son las prácticas y comportamientos considerados como valiosos. Le dan sentido y dirección a las decisiones tácticas y estratégicas y son la piedra angular de la cultura organizacional. Los valores son guías que orientan las relaciones humanas en las organizaciones, son los elementos cotidianos que clarifican los fines, hacen que el comportamiento de cada empleado sea coherente entre la visión y las estrategias, fortalecen el compromiso e identidad de los individuos con la organización y permiten el logro de metas.



Los valores no son decálogos o estatutos, son prácticas que ponen en juego los directivos y los empleados, son la forma de ser de todos como unidad. Los valores se proyectan al entorno en el cual se encuentra la empresa y configuran su imagen, su carácter y sus creencias.

La congruencia entre la misión, visión y los valores de la empresa le otorgan una fisonomía propia que el entorno percibe y respeta. Cuando esta congruencia no existe, cuando los lemas de la misión o los valores de la empresa sólo aparecen en pancartas y son letra muerta, la empresa muestra sólo su debilidad y aumenta su vulnerabilidad en el mercado.

Estos elementos deben ser revisados e incluso replanteados periódicamente, ya que son el elemento conceptual y filosófico que

le da unidad, coherencia y dirección a la empresa, deben reflejar las ideas auténticas que la mueven.

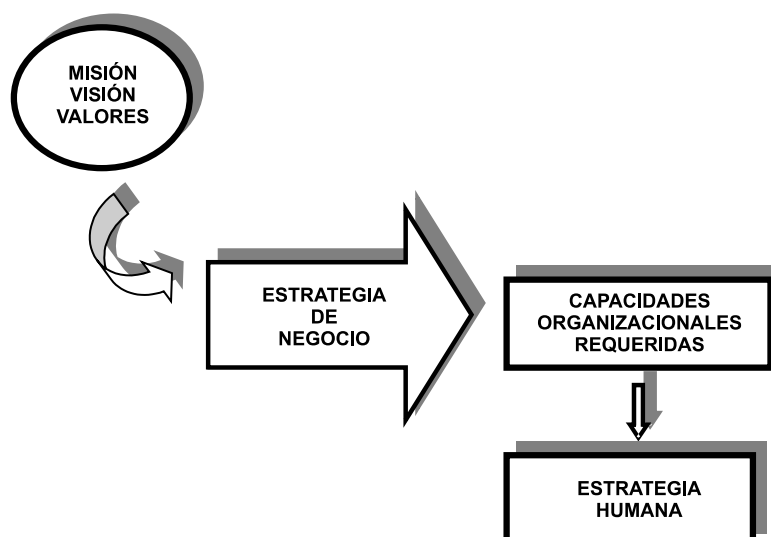
De acuerdo con la firma de consultoría Towers Perrin en torno a la definición de misión, visión y valores de la empresa, es posible derivar la estrategia de negocio. La **estrategia de negocio** es el cambio planeado que la empresa define como necesario en la consecución de su visión.

La sensación de contribución en el logro de metas u objetivos es uno de los más altos motivadores humanos.

La estrategia de negocio integra metas y objetivos a corto y mediano plazo, claros, específicos y retadores, fórmulas generales para alcanzarlos e indicadores de logro. La estrategia nace del conocimiento del mercado, del análisis de sus fortalezas y amenazas y del conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. La estrategia de negocio constituye un acuerdo y una intención de sus dirigentes hacia dónde conducirán la empresa, por qué y para qué.

Esta clarificación de lo que se desea alcanzar da lugar a una definición y evaluación de las capacidades organizacionales. Se considera que éstas son habilidades colectivas de la organización necesarias para lograr su estrategia. Por ejemplo, si parte de la estrategia de negocio es conservar la cartera de clientes actual, una capacidad organizacional sería la relación con los clientes. Las capacidades organizacionales deben desprenderse directamente de la estrategia de negocio. En el ejemplo anterior no se puede proponer como capacidad organizacional el “manejo presupuestal”. Obviamente, existen muchas áreas de oportunidad dentro de una empresa, pero al elegir una capacidad organizacional sobre otras, significa que ésta es clave para la estrategia de negocio.

Cuando las capacidades organizacionales han sido definidas en su totalidad, se evalúan de acuerdo con criterios como: tipo de desempeño de la organización y su utilidad para mantener a la compañía en el mercado para sobrevivir o para ganar.



Como resultado de esta definición y análisis se cuenta con datos suficientes para emprender un proceso de cambio en el factor humano.

Es importante que los empleados estén enterados de estos esfuerzos con el fin de sensibilizarlos sobre la necesidad de aprender nueva información, habilidades y valores. El papel de los gerentes en estos procesos es fundamental, ya que son el elemento que vincula al empleado con la cúpula de la organización, son quienes se encargan de compartir la visión y la misión, modelan y aplican los valores y son los que conducen las acciones necesarias para lograr la estrategia.

La capacitación y el entrenamiento asumen una importancia fundamental en el cambio de comportamientos organizacionales e individuales. Estos procesos deben conducir al desempeño esperado. Los empleados saben cuáles son los resultados del cambio y los procedimientos para medir avances. Las recompensas laborales se alinean con los cambios deseados tanto en comportamiento como en resultados.

La propuesta de cambio, necesaria para lograr la estrategia de negocio, debe, entonces, considerar los siguientes componentes:

- Gente.
- Procesos.
- Estructuras.
- Cultura.
- Tecnología.

En el plan para el cambio se analizan estos elementos con respecto a las capacidades organizacionales requeridas, las brechas que se encuentren son los puntos que se deben transformar. Los mecanismos son:

- Liderazgo participativo.
- Comunicación efectiva, involucramiento y compromiso.
- **Cambio de las competencias.**
- Evaluación y medición.

La estrategia de competencias se desarrolla con base en el entendimiento de cuáles son las capacidades requeridas para ejecutar la estrategia de negocios, dónde están las deficiencias y qué tan urgente es eliminar esas deficiencias.

De esta forma se define qué se necesita en términos de conductas, habilidades y conocimientos: **competencias**. Al definir las es posible dimensionar los cambios que se requieren (número de empleados que estarán involucrados directa o indirectamente, número de competencias, dimensiones de las competencias, etcétera).

En este proceso se afectan las demás áreas, unas de una manera directa, otras indirectamente. Estos efectos se deben planear con el fin de que no se conviertan en obstáculos en el momento de la puesta en marcha del plan de competencias. También es preciso efectuar una evaluación costo/beneficio de este proceso que permita disponer de información para la toma de decisiones en relación con la adopción de la estrategia de competencias. Finalmente, para completar este plan se debe describir de qué manera las competencias ayudarán a que sucedan los cambios planeados. Aunque esto parezca obvio, la respuesta a esta cuestión afina y clarifica la incorporación de ciertas competencias como necesarias y también permitirá excluir las que no contribuyen al plan.

Es importante resaltar el hecho de que un modelo de competencias aislado apoyaría muy poco a lograr los objetivos de la compañía. De hecho, puede convertirse en un proceso inútil y costoso, a menos que esté alineado a la estrategia de negocio de la empresa y que se emplee como eje en todos los programas de recursos humanos: reclutamiento y selección, desempeño gerencial, plan de carrera y desarrollo, capacitación, desarrollo de ejecutivos, planes de sucesión, compensación y recompensa.

La estrategia de competencias puede adoptarse en una empresa asumiendo alguna de las siguientes alternativas:

- Basada en la organización.
- Basada en el puesto.
- Basada en las funciones.

Si la estrategia se orienta a la organización es que se decidió desarrollar competencias en todas sus áreas. Si se eligió el puesto como alternativa, es que las competencias de ciertos puestos clave deben desarrollarse (por ejemplo, los puestos gerenciales o de supervisores). También puede elegirse el enfoque por función y esto conduce a aplicar la estrategia de competencias a ciertas áreas consideradas como clave (ventas o servicio al cliente, marketing o calidad).

Entre los diversos beneficios que aporta la estrategia de competencias en las organizaciones están:

- Mejoramiento de los procesos de comunicación organizacional.
- Reafirmación de los valores.
- La administración de los recursos humanos se asume como una responsabilidad a los gerentes y deja de estar centralizada en el área de recursos humanos.
- Contribuye al cambio organizacional.
- Moldea la cultura organizacional.



Ejercicio 1

1. ¿Qué diferencias existen entre una empresa moderna y las empresas del pasado?
2. ¿Por qué las empresas modernas se preocupan por definir su misión, visión y valores?
3. ¿Qué diferencia existe entre la misión de una empresa y su estrategia de negocio?
4. ¿Por qué las competencias deben estar alineadas a la estrategia de negocio de la empresa?

9.1 ORGANIZACIÓN

Las empresas necesitan ser entidades altamente organizadas para poder operar con eficacia. Para lograrlo requieren de sistemas administrativos con las siguientes prácticas:

1. PLANEACIÓN

2. ORGANIZACIÓN

3. DIRECCIÓN

4. CONTROL

La **planeación** se orienta hacia la concepción o naturaleza fundamental de la empresa, a la decisión de cómo es conveniente situarla o posicionarla en su ambiente. Incluye la visualización de la forma en la cual se desarrollará y cómo se utilizarán sus fortalezas, cómo se enfrentarán los riesgos y oportunidades del ambiente. La planeación contempla la definición de objetivos de corto, mediano y largo plazos.

La planeación se refiere a la toma de decisiones anticipada de lo que la empresa realizará. Cuando es a largo plazo se le llama estratégica, cuando las metas u objetivos se esperan alcanzar en un corto o mediano plazo se le denomina táctica. La planeación contempla la definición de metas y objetivos acordes con la misión, visión y valores de la empresa. Así, la estrategia de negocio comentada en el apartado anterior se refiere a una planeación.

La necesidad de planear las organizaciones es muy grande y también una tarea difícil, tiene que ser adaptada al contexto y situación de

la empresa en particular y esto implica la consideración de multitud de elementos: personas, actividades, tecnología, instalaciones, respuesta del consumidor, proveedores, materia prima, sólo por mencionar algunas. Una empresa necesita de la planeación para lograr sus resultados. Lo que espera o busca una organización es lo que Ackoff (1997) denomina “futuro deseado”. La empresa siempre busca mejorar en muchas formas: mejora de su rendimiento, de sus productos o servicios, de sus prácticas, etc. Por eso siempre existe la planeación como una herramienta necesaria para lograrlo.

La planeación es una actividad compleja porque participan muchos factores, algunos conocidos (por ejemplo cómo operan las propias áreas de la empresa o la aceptación actual de un producto en el mercado) y otros desconocidos (por ejemplo, cambios en el gusto de los consumidores, surgimiento de nuevos competidores etc.). Otro factor son los tiempos, un plan debe responder a la pregunta ¿cuándo?, por ejemplo: ¿cuándo debe lanzarse al mercado un nuevo producto o servicio para que sea oportuno?; para poder dar respuesta se necesita considerar aspectos como tiempos de diseño, prueba y producción o servicio actuales, tiempos de entrega de proveedores, de facturación, etcétera.

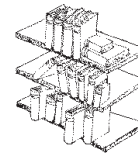
Las preguntas *qué, cuándo, cómo* deben responderse dentro de los planes. El plan, entonces, se convierte en un sistema de decisiones anticipadas sobre qué se va a hacer, cómo y cuándo. Normalmente los planes se diseñan en etapas o fases, de manera que secuencialmente las acciones vayan dando resultados parciales que lleven a la meta u objetivo final (Kast y Rosenweig, 1997).

Para llevar a cabo sus planes la empresa necesita organización, de hecho, este término se utiliza como su sinónimo. Sin organización no sería posible llevar a cabo los planes. La **organización** consiste en la división de la empresa en unidades llamadas divisiones, áreas o departamentos, en subunidades conocidas como secciones y que tienen cada una determinadas responsabilidades. También se establece una jerarquía de relaciones, es decir, una estructura. Asimismo, la organización considera la coordinación de estas unidades y subunidades, de manera que todas colaboren en el logro de los planes de la empresa. Para hacerlo se definen funciones, procedimientos y políticas, de tal forma que la actividad de cada unidad y subunidad se traduce en resultados bien definidos en un tiempo preestablecido y utilizando óptimamente los recursos.

Los recursos necesarios para que una empresa opere son:

- Dinero.
- Instalaciones y equipo.
- Materiales, abastecimiento y servicios.
- Personal.

La planeación es esencial en las tareas complejas, donde participan varios actores y cuando los resultados no pueden dejarse al azar. La planeación reduce la probabilidad de errores y desviaciones.



Ackoff, R., *Un concepto de planeación de empresas*, Limusa, México, 1997.

Kast, F. y Rosenweig, J., *Administración en las organizaciones*, Granica, Barcelona, 1997.

La organización es el componente indispensable que traduce los planes (diseño) en realidades, hace posible la transformación de los insumos en productos y servicios a través de la participación de diversos procesos, trabajo humano y coordinación.

A través de la organización, la cantidad y calidad de estos recursos se asignan para que cada área de la empresa pueda operar adecuadamente. Los recursos se proporcionan con base en los planes de la empresa, sus procesos definidos y sus políticas. Estos recursos no sólo son planeados y administrados, también son auditados con el fin de determinar si se utilizan adecuadamente, si son suficientes, si están rindiendo los resultados esperados, y para corregir desviaciones en su utilización.

La organización descansa esencialmente en la gerencia. Los gerentes administran los recursos materiales y humanos para alcanzar las metas y objetivos que les fueron asignados. Esto se traduce en coordinación, comunicación de expectativas, supervisión, *coaching* y otras acciones que están implicadas en la acción gerencial.

La **dirección** se encarga de la conducción estratégica de los recursos humanos y materiales en la realización de sus funciones, ocupándose de que sean adecuadamente utilizados, que los programas se cumplan, que los empleados aporten y aprendan en los procesos. La dirección también se refiere a una amplia gama de actividades mediante las cuales los ejecutivos le dan carácter y estilo a la empresa. Los estilos de liderazgo se ponen de manifiesto en la dirección:

- Comunicación directa vs. comunicación reservada.
- Motivación a través de premios y castigos contra motivación a través del convencimiento y compromiso.
- Estímulo del trabajo individual contra estímulo del trabajo en equipo.
- Asignación de instrucciones para el trabajo contra aprendizaje en el trabajo.

La dirección es quien cristaliza las ideas, opera los modelos y hace posible los planes y se refiere a la identificación de las direcciones de la innovación. La dirección sostiene el liderazgo dentro del negocio. Las nuevas teorías de **liderazgo** lo definen como *la capacidad de los directivos de guiar, enseñar, desarrollar a los recursos humanos hacia el logro de las metas*. Esto imprime un sello diferente a las formas tradicionales de dirección en las cuales el énfasis estaba en la capacidad de dar instrucciones y ser obedecido, estaba despojada del enfoque humano y de la filosofía de desarrollo del personal.

La dirección moderna se esfuerza por crear el ambiente adecuado para que el empleado aprenda y crezca, y con ello se beneficie la organización. El proceso de crecimiento y desarrollo de los recursos humanos es una estrategia que ha demostrado incrementar la productividad, fortalece su capital intelectual y le da más valor a la compañía.

El **control** es el mecanismo de verificación de los resultados, si se alcanzaron los objetivos planeados se estandarizan los procesos;

si no se lograron, se ajustan las acciones que provocaron las desviaciones. Es la fase que permite determinar si los objetivos se alcanzaron, si los resultados obtenidos tienen valor, si los recursos fueron debidamente utilizados. El control se materializa en informes, comparaciones y evaluaciones sobre el avance de los diferentes procesos que se llevan a cabo en una empresa. El control, al proporcionar información útil y oportuna, hace posible que se tomen decisiones para la intervención, ajuste, reingeniería y aplicación de medidas correctivas.

El control es vital para detectar desviaciones oportunamente, para tomar medidas correctivas o para estandarizar procedimientos de éxito.

Cada una de ellas se encuentra relacionada con las demás de forma que los resultados de una son el insumo de la siguiente. Así, los reportes proporcionados en la fase de control son insumos para la planeación. Cuando cada uno de ellos se lleva a cabo debidamente pueden mejorar la eficacia total de la empresa, constituyen una fortaleza y esto la capacita para enfrentar las amenazas del ambiente.



Ejercicio 2

1. Explica de qué forma estos procesos del sistema administrativo forman un ciclo.
2. Las empresas pequeñas o microempresas, ¿necesitan de estos procesos o sólo son aplicables a las grandes empresas?

9.1.1 PUESTOS

Actualmente, casi todas las empresas tienen un sistema de administración de personal o de administración de recursos humanos encargado del control y administración de todo el personal que labora en ella.

La empresa requiere de organización para operar de manera eficiente, por ello es vital que emprenda acciones para crear una infraestructura y funciones. Generalmente, se comienza por una definición de departamentos, tomando como base los planes estratégicos de la empresa. Esto requiere de la separación y delimitación de las actividades con la finalidad de operar con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Los departamentos o áreas tienen el propósito de facilitar el logro de los objetivos y metas de la empresa, tienen una jerarquía, de manera que se establecen funciones diferentes de acuerdo con un organigrama y los puestos que se hayan definido. La definición

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

de puestos permite establecer tantos como se deseen y poder agruparlos para llevar el concepto de categorías de puestos. Se trata de una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para su descripción deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- **Datos básicos:** una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

- a) Fecha: para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
- b) Datos de la persona que describió el puesto: para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
- c) Localización: departamento, división, turno (del puesto).
- d) Jerarquía: para establecer niveles de compensación.
- e) Supervisor: es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

- **Resumen del puesto:** después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Debe tener pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

- **Condiciones de trabajo:** se especifican no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

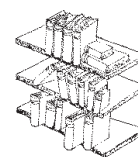
- **Aprobaciones:** la descripción de puestos influye en las decisiones sobre el personal. Es preciso verificar su precisión, ésta la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

- **Características especiales:** si la naturaleza de las tareas que se definen implica situaciones especiales, se señala el régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etcétera.

El análisis de puestos (Werther y Davis, 2000) es una técnica con la cual se investigan y describen en términos de características o factores generales: nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y aptitudes requeridas. La descripción tiene por objeto abarcar el trabajo de todos sus titulares, es la determinación técnica de lo que el trabajador debe de hacer, definición breve y precisa del

La diferencia entre una descripción de puesto y su especificación estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

puesto, detalle de las actividades. De esta forma se desprenden los requisitos que debe tener el trabajador: escolaridad, conocimientos, requisitos físicos, legales, personales, de personalidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. El análisis de puestos se hace indispensable cuando aumenta la complejidad de una organización y el área de recursos humanos necesita información detallada sobre los puestos de toda la empresa con el fin de administrarlos adecuadamente.



Werther, W. B. y Davis, H.,
Administración de personal y recursos humanos,
McGraw-Hill, México, 2000.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

Para obtener información para el análisis de puestos, los especialistas estudian la organización, sus objetivos, características, insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda la empresa. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño se realizan los siguientes pasos:

1. Identificación de puestos.

Se requiere del análisis de la nómina y los organigramas vigentes, y una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

2. Desarrollo del cuestionario.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

3. Identificación y actualización.

Se validan los puestos que se describirán más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción.

La función de análisis de puestos tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan. Si se carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

La descripción de puestos, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones. Estas descripciones forman una base de datos y se organizan conforme a familias de puesto o puestos tipo formados por otros similares. El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

4. Deberes y responsabilidades.

Dentro de un formato se especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

5. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo.

Se describen los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.

6. Niveles de desempeño.

Cuando se requiere, se fijan niveles mínimos normales y máximos de rendimiento.

Los métodos de obtención de información serían: a) entrevistas, b) comités de expertos, c) bitácora del empleado y d) observación directa.

El diseño e implantación de puestos es una tarea muy importante porque afecta la productividad del empleado y su satisfacción con la labor que lleva a cabo. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes.

La especialización es esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Este enfoque tiene su origen en Frederick Taylor. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de ellas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, el tiempo de operación, costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplean trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este paradigma ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales. El flujo de trabajo estudia la naturaleza del producto o servicio que se desarrollará y permite determinar la línea de ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en su descripción, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Taylor observaba los movimientos individuales de cada tarea que realizaban los trabajadores y tomaba el tiempo que tardaban en realizarla. Esto le permitía diseñar la ejecución de los trabajos “científicamente” y terminar con la improvisación que existía en su tiempo (Hampton, 1999).

Casi todas las empresas se enfrentan con el problema de rotación de personal. Una de las causas está asociada con la satisfacción en el puesto. Por ejemplo, un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, y por lo tanto los niveles de satisfacción del empleado tienden a ser más bajos, lo cual, a su vez, conduce a una rotación más alta, particularmente cuando la fuerza de trabajo tiene más preparación académica. Actualmente, la educación técnica y superior se ha extendido a toda la población y como consecuencia han subido los niveles de vida. Los trabajos rutinarios y altamente especializados, como los industriales que tienden a ser repetitivos y monótonos, son cada vez menos atractivos. Por ello, con el fin de incrementar la calidad del entorno laboral se emplean diferentes estrategias como:

- Rotación de labores.
- Inclusión de nuevas tareas.
- Enriquecimiento del puesto.

Finalmente, algunas organizaciones han creado sistemas de control de puestos con cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación. Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del mismo. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, el supervisor o el gerente toma medidas correctivas. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. Los sistemas de control de puestos son muy efectivos cuando el diseño del puesto fue bien realizado, cuando se revisa periódicamente y cuando las formas de medir el desempeño y los mecanismos de corrección son transparentes para los empleados.



Ejercicio 3

1. ¿Qué importancia tienen los puestos en las organizaciones actuales?
2. ¿Cómo se vincula un puesto con el desempeño?
3. ¿Qué importancia tiene el análisis de puestos en relación con otros procedimientos de administración de recursos humanos?

9.1.2 DESEMPEÑO

El desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. Consiste en el comportamiento del empleado dentro de la organización al ejecutar un puesto de trabajo. El desempeño no es solamente la puesta en marcha de actividades

Como parte del modelo administrativo propuesto por F. Taylor, se desarrolló la creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad, pero sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que el tedio hace que se suspendan los avances en productividad.

o tareas que el puesto señala, es la conjunción de factores propios de la personalidad y capacidad del empleado que “enriquecen” su labor o le dan “valor agregado” a sus funciones. En ocasiones es iniciativa, compromiso, creatividad, actitud de servicio, respuesta ante emergencias. El desempeño está también muy relacionado con la satisfacción que tiene el empleado en la organización. Su nivel de compromiso o su identificación con los objetivos y valores de la organización.

La mayoría de las empresas aspiran a tener empleados con desempeños sobresalientes, porque saben que esto hace a la organización con alto grado de éxito. Sin embargo, este fenómeno no se presenta sólo porque los empleados hayan sido cuidadosamente seleccionados, o porque sus puestos estén debidamente descritos, más bien, se necesita que una serie de condiciones estén presentes:

- Visión y misión conocidas y compartidas.
- Una cultura organizacional basada en las personas.
- Procesos y estructura que faciliten y optimicen recursos y trabajo.
- Eficiencia, equidad y transparencia en la gestión de recursos humanos.

Generalmente, las personas no somos muy conscientes de nuestro comportamiento, aunque se conozcan las funciones y objetivos de un puesto, ya que el empleado no siempre es consciente de su conducta laboral. Por eso, la mayor parte de ellos procura obtener retroalimentación sobre la manera en la cual cumplen sus actividades. Los jefes, gerentes o supervisores evalúan el desempeño individual y de este resultado se toman diferentes acciones.

La evaluación asume diferentes modalidades en las organizaciones, las más comunes son las informales, basadas en el trabajo diario. En realidad, son retroalimentaciones en las cuales el empleado recibe un comentario sobre su trabajo: “está bien, sígueme así”, “no, tienes que hacerlo de esta otra forma”. Los comentarios de este tipo son necesarios en esos momentos, pero insuficientes dentro de un contexto más amplio de mejora y de retribución justa para el empleado.

Por ello, las áreas de recursos humanos de las organizaciones modernas se preocupan por contar con un sistema formal y sistemático de retroalimentación. Los sistemas de desempeño permiten identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado de acuerdo con las funciones y objetivos del puesto y, también, a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento y selección. Muchas veces el desempeño del empleado no es el adecuado de acuerdo con sus características personales y este factor no fue identificado en el momento de su selección. Los resultados de las evaluaciones de desempeño son importantes también para las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. Werther y Davis (2000) señalan que el sistema debe ser válido, confiable y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al área de recursos humanos.

En la mayor parte de las organizaciones, el área de recursos humanos es responsable de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de toda la compañía. Esto responde a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Algunas veces, se necesita aplicar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros; es necesario que tengan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. El área de recursos humanos diseña y administra el sistema de evaluación y su aplicación se hace a través de jefes y supervisores.

Además de mejorar el desempeño del empleado, muchas compañías utilizan la evaluación del desempeño para otorgar bonos u otro tipo de compensaciones. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas sobre recursos humanos, como por ejemplo diseño del puesto o selección de personal.

Entre las principales ventajas que ofrece la evaluación de desempeño están:

- Mejora del desempeño ya que la retroalimentación refuerza las conductas adecuadas y ayuda al empleado a corregir las que no lo son.
- Facilita la adopción de políticas de compensación más justas.
- Facilita la toma de decisiones con respecto a promociones, transferencias y separaciones, ya que al basarse en el desempeño anterior o en el previsto, existe menor probabilidad de error en la reubicación de los empleados en la estructura.
- Puede utilizarse como un insumo, porque refleja necesidades de capacitación y desarrollo. Un desempeño por debajo de lo esperado puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Su vinculación con los procesos de planeación y desarrollo de la carrera profesional guía las decisiones sobre posibles alternativas de crecimiento profesional.
- Proporciona información sobre deficiencias en relación con el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto relacionado.

Existen otros factores que afectan el desempeño: familia, salud, situación económica, etc. En ocasiones, se pueden detectar a través del sistema de evaluación de desempeño, en otras no. Sin embargo, es importante que el área de recursos humanos considere estos factores externos como causas de un resultado insuficiente de desempeño.

El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado

La evaluación del desempeño es un procedimiento esencial para: retroalimentar al empleado sobre su ejecución, para tomar decisiones más justas en cuanto a promociones o premios, identificar necesidades de capacitación, entre las más importantes.

realiza las funciones del puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser fáciles de utilizar y arrojar resultados confiables. Es necesario que trabajen con criterios de medición o estándares completamente verificables. Cuando se expresa que la evaluación del desempeño debe estar *directamente relacionada con el puesto* se refiere a que el sistema debe calificar únicamente conductas o productos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, entonces se dice que carece de validez. Debido a que la información obtenida a través de los procesos de evaluación de desempeño se utiliza como insumo para compensaciones o desarrollo, se requiere de un sistema óptimo, sencillo y accesible. Las preguntas deben estar claramente formuladas y la escala de calificación tiene que ser simple. Los sistemas complicados que requieren asesorías especiales no son ni aceptados ni utilizados apropiadamente. Por eso, un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables. En algunos países altamente industrializados se ha llegado, incluso, a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

A pesar de que las compañías están en completa libertad de elegir o desarrollar sistemas de evaluación propios, existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- El primer elemento son los estándares de desempeño, constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- La definición de estándares hace factible las mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada tarea o función, deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas se realizan a través de situaciones del reporte u opinión de jefes, sus iguales, clientes o colaboradores son menos confiables porque las opiniones obtenidas pueden carecer de objetividad. Las mediciones u observaciones directas pueden ser más objetivas ya que son las que resultan verificables por otras personas; mientras las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa, se basan en aspectos como el número de unidades producidas, de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. También pueden realizarse observaciones directas del trabajador o empleado en el trabajo.

Las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estos errores en la evaluación pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el evaluador no logra conservar su imparcialidad ni objetividad en varios aspectos como:

1. Los sesgos personales que ocurren cuando el evaluador sostiene *a priori* una opinión personal anterior a la evaluación, basada en prejuicios, provocan que el resultado pueda ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes; las evaluaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a optar por una calificación promedio, algunos evaluadores evitan las calificaciones muy altas o muy bajas y distorsionan sus mediciones para que se acerquen al promedio.

Es posible reducir las distorsiones a través de:

- Crear sistemas que eviten en lo posible calificaciones subjetivas, haciendo, de un proceso y sus instrumentos, elementos bien diseñados y comprendidos por los participantes.
- Capacitar a todos los involucrados no sólo en el sistema, sino también sobre la finalidad y utilidad de la evaluación.

Existen dos técnicas de evaluación, las que miden desempeño pasado y las que miden desempeño futuro.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser fácilmente medido. Las técnicas de evaluación más comunes son:

1. Escalas. El evaluador debe proporcionar una evaluación del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto, se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto con el fin de permitir la obtención de varios cómputos. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto para poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

La evaluación del desempeño afecta sensiblemente la actitud de los empleados, su confianza en la organización y su motivación hacia el trabajo. Es fundamental que el sistema que se utilice sea el que ofrezca mayor validez y confiabilidad.

2. Escala de selección forzada o escala descriptiva. Este instrumento obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo, y el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres o cuatro frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto, esto puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

3. Registro de acontecimientos críticos o registro anecdótico. El evaluador lleva una bitácora diaria (o un archivo en computadora) en la cual registra las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: una se refiere exclusivamente al periodo relevante a la evaluación y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, en otra, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las que lleva a cabo el evaluado. Es particularmente útil para proporcionar retroalimentación al empleado, reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede llegar a considerar demasiado negativa alguna acción registrada.

4. Escalas de calificación conductual. Se utiliza el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos; el objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable e inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación radica en que sólo se puede contemplar un número limitado de elementos conductuales y de administración práctica para ser efectivo. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

5. Evaluación en grupos. Consiste en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque hacen posible la categorización del desempeño, del mejor al peor. El procedimiento no está diseñado para la mejora del empleado, sino para el pago de compensaciones.

Actualmente existen sistemas apoyados en computadora que eliminan algunos problemas de confiabilidad en la evaluación del desempeño, sin embargo, sólo las grandes empresas se apoyan en ellos.

Otro tipo de evaluación de desempeño se orienta a lo que puede presentarse en el futuro, es importante en cuanto a que pretende medir potencial y comportamiento a corto y mediano plazo. Entre las más importantes están:

a) La autoevaluación. El empleado realiza sus propias mediciones y se orienta al proceso personal de mejora. Es necesaria mucha madurez en este procedimiento.

b) La administración por objetivos es otro procedimiento en el cual el supervisor o jefe establece conjuntamente con el empleado los objetivos de desempeño deseables. Esto hace más transparente la evaluación y también se logra motivar al empleado cuando conoce sus metas.

c) Las evaluaciones psicométricas están orientadas hacia el potencial del individuo. Pueden ser entrevistas, test o cualquier otra herramienta estandarizada. Existen también pruebas para gerentes con el fin de identificar los aspectos específicos que pueden mejorarse, o contar con información para promociones internas.

Un aspecto muy importante en la evaluación del desempeño es la capacitación de los evaluadores, independientemente del sistema que se adopte, de esta forma se evitan sesgos en los resultados que se obtengan.

Los periodos de aplicación de evaluación del desempeño varían, algunas compañías lo hacen de forma anual y otras semestralmente.

Cualquier proceso de evaluación debe ser seguido de una sesión de retroalimentación. De esta forma el empleado recibe información específica sobre su desempeño, áreas de oportunidad y puede planear una estrategia de mejora personal. El estilo que puede adoptarse en las sesiones de este tipo son de convencimiento, para lograr un acuerdo con el empleado de que se conduzca de una forma específica, con el fin de ajustarse mejor a la cultura de la organización; otra es la del diálogo, orientada a lograr que el empleado externé sus quejas, dudas, justificaciones que de una forma u otra interfieren con su comportamiento, y la última es la de solución de problemas, en la cual el empleado identifica la causa o causas que han dado lugar a su comportamiento y de esa forma puede trazar su camino de mejora.

La retroalimentación es muy necesaria para que la evaluación logre dar apoyo al empleado en el alcance de sus metas.

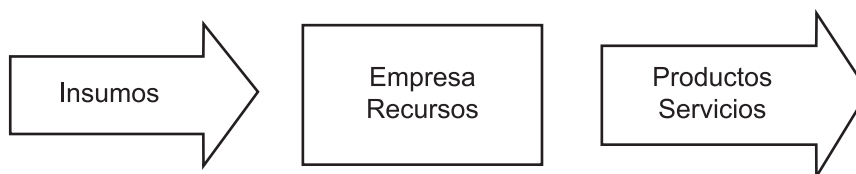


Ejercicio 4

1. ¿Qué relación existe entre el desempeño de un empleado y sus competencias?
2. ¿Cuál es el propósito de realizar evaluaciones de desempeño?
3. ¿Qué tipo de evaluación de desempeño es más apropiada para una empresa que ha adoptado la administración de recursos humanos basada en competencias?

9.2 PRODUCTIVIDAD

La productividad ha tenido mucha importancia en las organizaciones del pasado y en las modernas, ya que la relación entre lo producido y los medios empleados para hacerlo, constituyen el aspecto clave de los procesos productivos.



La productividad se alcanza a través de la modernización de su tecnología, equipo, procesos y organización del trabajo y de la producción.

Si la empresa logra aprovechar mejor sus recursos (energía, trabajo, medios materiales, tecnología etc.) y producir más productos y servicios, se dice que fue productiva.

La productividad se define como el mejoramiento de la capacidad de hacer más y mejor con menos recursos. Se busca aumentar la rentabilidad a través de mejoras en sus productos o servicios, atención a clientes, capacitación de su personal, mejora de sus procesos, en suma, de toda la actividad de la empresa.

La productividad se logra cuando se adoptan prácticas de mejora y esto transforma la organización y le permite ser más competitiva en un mercado cambiante y dinámico. La productividad imprime a la empresa un carácter dinámico, eficiente y satisfactorio, tanto para los empleados como para los clientes, es el primer peldaño en la búsqueda de la excelencia, refleja qué tan bien son utilizados los recursos para producir productos o generar servicios. Mide la relación entre lo que se utiliza en la empresa como insumo (materia prima, recursos financieros, energía, etc.) y lo que produce (productos terminados, servicios prestados).

La productividad laboral se mide en horas laborales empleadas. Este indicador es uno de muchos otros que revelan el grado y alcance de la productividad.

La forma de medir la productividad es:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \text{PRODUCTOS} / \text{INSUMOS}$$

De esta fórmula se desprende que la productividad aumentará si:

- Aumentan los productos o servicios con los mismos insumos.
- Si disminuyen los insumos y se mantienen los mismos productos.
- La combinación de las anteriores: aumento de productos y disminución de insumos.

Todas las empresas emplean varias clases de insumos como son el trabajo, los recursos y el capital. Se ha demostrado (Hampton, 1999) que la mayor oportunidad para aumentar la productividad se encuentra en el trabajo mismo, en los conocimientos de su personal y de la propia empresa, y especialmente en la administración.

La productividad es importante porque permite comparar, bajo una misma medición, el desarrollo de compañías, industrias y naciones, también porque significa elevar los ingresos de los trabajadores, aumentar las utilidades de las empresas, incrementar las inversiones en investigación científica y tecnológica y en el desarrollo de un pueblo. Productividad significa menores costos de operación de las empresas y una mayor participación en el mercado nacional e internacional, lo que lleva a elevar los niveles de vida de la población y a fortalecer la economía del país.

Elevar la productividad no es una tarea fácil, de hecho, influyen varios factores, entre los más importantes son:

- Innovaciones tecnológicas, orientadas a mejorar procesos y equipo.
- Cambios administrativos, orientados a cambiar la estructura y operaciones de la organización.
- Personal, enfocada a los empleados con el fin de aumentar su motivación y participación como equipos de trabajo.

Existen otras mediciones de la productividad: la primera es el tiempo que lleva sacar un nuevo producto o servicio desde el desarrollo hasta su lanzamiento al mercado; la segunda está relacionada con la cantidad de nuevos productos y servicios de éxito que se han ofrecido a los consumidores en un tiempo determinado, especialmente comparándolas con la competencia nacional o internacional.

Productividad es una evaluación de la eficiencia del proceso de transformación de la organización para convertir los insumos en productos. Una mayor productividad proviene de tres fuentes primarias: tecnología, habilidad administrativa y esfuerzo humano. Un deterioro de cualquiera de estas fuentes tiene efectos adversos en la productividad.

La productividad se considera como el coeficiente entre el número de unidades producidas y el número de empleados que aparecen en la nómina, o las horas administrativas trabajadas y pagadas. Esto mide el nivel competitivo de una empresa.

Cuando se produce más o con mayor calidad en el mismo tiempo y con los mismos recursos, se dice que ha aumentado la productividad.

Los indicadores o estándares de la productividad sirven para regular la conducta y la forma de trabajar; también establecen lo que se espera de cada puesto dentro de una organización. Es importante considerar que los empleados deben estar convencidos y comprometidos con la productividad. Cuando la iniciativa de difundir los estándares de productividad parte de una persona o un grupo directivo, no siempre se cuenta con el consenso y convencimiento de los empleados. Por el contrario, cuando existe cohesión de grupo, la decisión de cómo se extenderá y aplicará es más efectiva. Las decisiones de la dirección con respecto a los indicadores de calidad y su uso serán de poca utilidad si no pueden influir para que los grupos acepten los estándares. La cohesión es la atracción de todos los miembros hacia el grupo. El vínculo puede existir por varias razones: por la posición que tiene el grupo en la organización, por lo que hace, o por el sentido de pertenencia.

Dentro del ámbito de los negocios se buscan continuamente fórmulas para aumentar la productividad. Una es trabajar más inteligentemente, esto lleva no sólo a mejorar los procesos, sino también a incrementar las competencias de los empleados.

También existen esfuerzos muy serios en la búsqueda de métodos, herramientas o modelos para lograr producir más (servicios o productos) con menos esfuerzo o menos recursos.

Dentro de estas herramientas está la investigación de operaciones útil para representar de manera lógica un problema, las metas y restricciones que existen para lograrla y las variables que afectan a algún problema. La investigación de operaciones también permite cuantificar el problema y cuál podría ser la combinación de recursos ideal para resolverlo.

La planeación y los sistemas de inventarios “justo a tiempo” (*Just in time*). Estos métodos hacen posible controlar el nivel de inventarios, los volúmenes de producción, la participación de los proveedores y la calidad de los productos producidos. Asimismo, se han desarrollado métodos de mejoramiento de la logística y reingeniería.

La ingeniería del valor es otro esfuerzo orientado a incrementar la productividad y consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar esa operación, tratando de mantener bajo el costo de cada paso o parte.

Aunque se diseñen mejores procesos o se adquiera tecnología de punta para facilitar el trabajo e incrementar la productividad, esto no ocurre a menos que se trabaje la parte humana. Los puntos que deben ser considerados, además de los aspectos tecnológicos, son:

- Creación de un ambiente de alta participación de los empleados.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Dar *empowerment* (delegación con autoridad), es decir, dejar que los empleados de todos los niveles tengan una influencia real sobre los estándares de productividad dentro de sus áreas de responsabilidad.

Medir la productividad de la organización es una tarea compleja, medir la individual también lo es. Algunos proponen la medición de tiempos de entrega dentro de la cadena de producción. Sin embargo, este único parámetro afecta la calidad de los resultados o productos. Otro, es el incremento en las ventas o la reducción de costos, o su comparación con la competencia o la satisfacción del cliente. Estos indicadores son útiles para medir a los empleados del área de ventas, no para los restantes. Este vacío se llena con indicadores de asistencia y puntualidad o con otros más sofisticados como la medición de actitudes, trabajo en equipo o aprovechamiento del tiempo. Esto se convierte en la evaluación del desempeño descrita en el apartado anterior; sin embargo, cuando los indicadores de desempeño no están alineados con los objetivos de la organización o cuando los procedimientos de la evaluación no son confiables, se tienen resultados que no revelan realmente la productividad individual.

Como parte del interés de las empresas en el incremento de la productividad se creó el modelo de “Administración por objetivos o por resultados”, donde se establece que los objetivos o resultados deben medirse cuantitativamente, pero al mismo tiempo reflejar la contribución de cada área y persona en el resultado que se desea obtener.

La medición de los indicadores de productividad, en este modelo, se traducen en acciones que reflejen resultados concretos, por ejemplo, terminar un proyecto en una fecha determinada, presentar sus reportes de avance completos y a tiempo, etc. Estos resultados son “entregables”, forman parte de los insumos de otra u otras áreas que a su vez los transforman y convierten en productos, y por ello los empleados se llaman “clientes internos”.

Para que la administración por objetivos se lleve a cabo, es necesario distribuir los objetivos generales dentro de toda la estructura organizacional y convertirlos en metas individuales. Dentro de la lógica de este modelo es posible observar el grado de efectividad de las personas para alcanzar resultados. También, como información adicional, es posible identificar fallas en cualquier parte de los procesos debidas, quizá, no a las personas sino a los propios procesos. De esta forma se está en mejores condiciones de rediseñarlos y elevar la productividad.

Pasos básicos para medir la productividad dentro de la administración por objetivos:

1. Definir los objetivos estratégicos de la organización.
2. Alinear los objetivos con las áreas clave de la organización.
3. Desplegar los objetivos en cada nivel de la estructura.
4. Establecer metas individuales.

La *productividad* es sinónimo de *efectividad*. Según el diccionario de la Lengua Española: “productividad es la capacidad de producción, siendo éste un término análogo a creatividad”. Se puede afirmar que algo es productivo cuando es útil o genera un resultado favorable.

5. Medir periódicamente los resultados.
6. Retroalimentar al personal.

Es importante señalar que existen factores que las compañías no controlan del todo y que influyen su productividad. Éstos son:

- a) Factores externos que se refieren a la regulación gubernamental.
- b) Competencia y demanda que están fuera del control de la empresa.
- c) Factor de producto en el que el desarrollo de la ciencia y tecnología conducen a la generación de nuevos productos o a la transformación de los actuales, por lo cual afectan la productividad.

Sin embargo, de acuerdo con numerosos estudios, uno de los factores más importantes que determinan la productividad es el humano.

La productividad se mide en cuatro diferentes niveles: internacional, nacional, de sector y empresarial. Los resultados de estas mediciones permiten determinar valores de la producción bruta, relaciones de producción e insumos físicos de materiales, comparación de índices de productividad en el tiempo, efectos de inflación, salarios, pronósticos de desarrollo y otros datos.



Ejercicio 5

1. Explica cómo se relaciona la productividad con las competencias profesionales.
2. ¿Por qué es importante la medición de la productividad para una empresa?

RESUMEN

La globalización, la apertura de mercados y el nivel de competencia que esto ha generado está obligando a las empresas a transformarse con el fin de dar satisfacción a la cada vez mayor exigencia de los consumidores en cuanto a productos y servicios que ofrecen y su precio. Las empresas se están transformando y adoptan nuevas estrategias de productividad y calidad. Esta transformación se traduce en reingeniería de procesos, adopción de estándares de calidad, mayor flexibilidad y capacidad de respuesta para renovar sus productos o servicios. Esto sólo puede llevarse a cabo a través de sus recursos humanos, con la generación de conocimiento individual, grupal y organizacional. Así, busca mejorar sus procesos de administración de recursos humanos y para ello, muchas empresas han decidido adoptar el enfoque por competencias.

El sistema de competencias debe estar alineado a la organización, por ello es necesario que la empresa tenga definida su misión, visión y valores con el fin de que se pueda estructurar la estrategia de negocio, la cual es un cambio planeado necesario para alcanzar la visión de la empresa. La estrategia de negocio integra metas y objetivos, y para que sea posible su implantación se necesita definir también las capacidades organizacionales, dónde están las deficiencias y qué tan urgente es eliminarlas.

El siguiente nivel de definición son los individuos, es decir, las competencias individuales. De esta forma se define qué se necesita en términos de conductas, habilidades y conocimientos. La estrategia por competencias aporta muchos beneficios, entre los más importantes están: la comunicación, valores, madurez, mejora del liderazgo y renovación de la cultura organizacional.

Las empresas necesitan ser entidades altamente organizadas para poder operar con eficacia; para lograrlo, requieren de sistemas administrativos, con las siguientes prácticas:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.

La planeación define qué es lo que la empresa busca, la organización y la dirección hacen posible que lo planeado se alcance y el control es la actividad que permite identificar y corregir desviaciones.

Para operar con eficacia la empresa se organiza en áreas funcionales, y cada área se divide después por departamentos y éstos a su vez se integran por puestos. De esta forma, las funciones y resultados que se alcanzan están mejor definidos y controlados.

Los puestos constituyen la definición de la contribución de cada persona para el logro de los resultados de la empresa, de manera que sea posible desempeñar funciones y también que puedan ser medidas. Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico.

El análisis de puestos es una técnica con la cual se investigan y describen en términos de características o factores generales: nivel de responsabilidad, condiciones de trabajo y aptitudes requeridas. El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue

ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y poner a disposición de los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados. El diseño e implantación de puestos es una actividad muy importante porque afecta la productividad del empleado y su satisfacción con la labor que lleva a cabo.

El desempeño es el comportamiento profesional o laboral de los empleados o trabajadores. El objetivo de la evaluación de desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza las funciones del puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser fáciles de utilizar y arrojar resultados confiables.

La productividad se define como el mejoramiento de la capacidad productiva de una organización. La productividad se logra cuando se adoptan prácticas de mejora, imprime a la empresa un carácter dinámico, eficiente y satisfactorio, tanto para los empleados como para los clientes. Mide la relación entre lo que se utiliza en la empresa como insumo y lo que produce. Dentro del ámbito de los negocios se buscan continuamente fórmulas para aumentar la productividad, una es trabajar más inteligentemente, esto lleva no sólo a mejorar los procesos, sino también a incrementar las competencias de los empleados.



AUTOEVALUACIÓN

1. De la siguiente lista, señala las causas por las cuales las empresas se están transformando y adoptan estrategias de recursos humanos diferentes a las de hace algunas décadas:

- Crecimiento de la población mundial.
- Aumento de competidores.
- Aumento de índices inflacionarios.
- Mejora de los procedimientos de mercadotecnia.
- Innovación científica y tecnológica.
- Incremento de la exigencia del consumidor.
- Desarrollo de estándares mundiales de calidad.

2. Explica brevemente por qué las organizaciones han puesto atención especial en sus recursos humanos en los procesos de transformación que están experimentando.

3. Analiza el siguiente caso y responde las preguntas planteadas:

La fábrica de lámparas “Lighting” comenzó a operar hace tres años. Actualmente emplea unos 800 trabajadores entre obreros y empleados. Sus principales productos son luces para oficina: lámparas e iluminación de escritorio, luces para salas y privados e iluminación para proyecciones. La empresa comenzó con poco personal pero con muy buenos diseños y una alta calidad, creció rápidamente los primeros dos años; sin embargo, el último año no se lograron las metas en ventas. Las causas no están bien identificadas, el director de ventas señala que el mercado está comprimido y que el departamento de manufactura no cumplió su cuota de producción. Por su parte, el director de manufactura indica que los pronósticos de venta de ese año estaban equivocados y que hubo bastantes cambios en los planes de producción originales.

Al final de esta discusión, todos los directivos acordaron la exportación de sus productos. El director de finanzas señaló que, aunque trabajan con mucha calidad, los productos aún no reunían los criterios de calidad internacional. El director de recursos humanos propuso la adopción de la estrategia de competencias con el fin de mejorar el desempeño de todos los trabajadores.

Se aceptó su propuesta y se siguieron los siguientes pasos:

- 1. Se informó a toda la empresa que Lighting sería la primera empresa del sector que tendría el sistema de competencias.*
- 2. Se seleccionó el departamento de cobranza para iniciar el proyecto por recomendaciones del director de Finanzas. Se aceptó que el segundo departamento que entraría en la definición de competencias sería servicio a clientes.*
- 3. Se pidió a los gerentes, supervisores y directores que definieran las competencias del departamento.*
- 4. Se inició la configuración del diccionario general de competencias de la compañía.*

Al principio los empleados recibieron la iniciativa de competencias con la esperanza de mejorar su ingreso y de lograr hacer carrera dentro de la empresa. Todos entendieron que la administración de recursos humanos cambiaría y que las promociones y beneficios serían más abundantes. Hubo cooperación en las sesiones de definición de competencias del departamento de cobranza donde se abrió el proyecto; sin embargo, hubo dificultades para que el diccionario de competencias se configurara y se aceptara. Al cabo de unos meses, las juntas no eran atendidas y nadie se responsabilizaba de sus compromisos en este proyecto. Los jefes y los mismos empleados no le veían una relación directa con su trabajo y ningún beneficio.

A un año tres meses de iniciado el proyecto, sólo se han definido las competencias de las áreas de cobranza y de servicio a clientes, sin embargo, los resultados no han sido útiles. Muchos opinan que la

administración por competencias sólo les ha quitado tiempo, que no tiene un efecto positivo en ningún aspecto en la empresa. El director de recursos humanos tiene que presentar un reporte sobre el estatus del proyecto con el fin de que los demás directores decidan qué se debe hacer.

¿Qué estrategia de adopción del proyecto de competencias se abordó?

¿Cuáles fueron las causas que impidieron que el proyecto avanzara?

¿Qué hubiera sido necesario hacer?

4. De los siguientes enunciados señala cuáles se refieren a misiones y cuáles a visiones empresariales.

VISIÓN	MISIÓN	
		Posicionarse como la empresa número uno en el servicio de mensajería.
		Ofrecer al consumidor calzado infantil más durable y con el diseño más original del mercado.
		Competir en los mercados latinoamericanos en precio, calidad y oportunidad en los próximos diez años.
		Extender la empresa hacia los mercados del norte del país a través de franquicias.
		Servir al consumidor alimentos de alto valor nutritivo y excelente sabor directamente en su domicilio.

5. Lee el siguiente caso y responde las preguntas.

Hace unos diez años, la empresa “Seguridad Residencial” comenzó a operar produciendo puertas y rejas de hierro y aluminio de uso residencial. Ofrecían buenos precios y respuesta rápida y eficiente. Con el tiempo lograron convertirse en una de las empresas más importantes de la ciudad.

Actualmente, la empresa está compuesta por el dueño, el señor Robles y sus hijos Julián, Roberto y Manuel, tres amigos de éstos y 18 trabajadores. Siguen teniendo demanda, pero su servicio ha comenzado a presentar fallas y los clientes ya no están tan satisfechos.

Al principio, cada pedido era atendido directamente por el señor Robles o uno de sus hijos, apoyados por los trabajadores especializados en alguna actividad (soldadura, pintura, electricidad, etc.), sin embargo, al aumentar la demanda de trabajos y el personal

se perdió la atención directa de los trabajos. Julián, el mayor de los hijos, opina que cada uno espera que el otro se haga cargo de los pedidos. Por estar enfocados en la venta se descuida la entrega oportuna de los productos. Los trabajadores hacen, a veces, de todo porque no están definidas sus funciones.

Roberto dice que los amigos que están como contador y supervisores respectivamente, faltan a menudo y nadie se atreve a decirles nada. Además, con frecuencia se pierde materia prima e incluso herramienta sin que nadie se responsabilice.

¿Cuál es el problema principal de esta empresa?

¿Qué propones para mejorarla?

6. Considerando el caso anterior, ¿es posible hacer una descripción de puestos?, ¿cómo?

7. De las siguientes actividades identifica cuáles están vinculadas con la información sobre el análisis de puestos.

- Amonestaciones.
- Compensación justa.
- Planeación de la capacitación.
- Establecimiento del código del vestido.
- Asignación de lugares de trabajo.
- Identificación de niveles de desempeño.

8. Lee el siguiente caso y responde las preguntas del final.

Varios amigos de diferentes compañías se encuentran y platican en un café sobre las novedades de sus empresas.

Joaquín comenta: En la oficina nos anunciaron que comenzará la evaluación de desempeño. Otra vez seremos examinados y de eso dependerán los aumentos para el próximo año. Los que salgan mejor calificados, incluso, podrán participar en los procesos de selección interna para los nuevos puestos de gerentes que se abrirán para la sucursal de Monterrey.

Martha responde: a nosotros nos evalúa continuamente nuestro jefe, nos indica cuando no estamos logrando resultados y nos da consejos de cómo hacerlo.

Pepe dice: eso es porque estás en ventas, en mi compañía la evaluación de desempeño consiste en llenar una hojita de papel en la cual te calificas lo mejor que puedes y ya. Mi jefe ni siquiera la lee. Los resultados nadie los conoce, no sabemos exactamente para qué se hacen.

Raúl pregunta a Martha: ¿qué pasa si tus resultados son los esperados?

Martha: bueno, entonces tenemos compensaciones especiales y también, como en la empresa donde trabaja Joaquín, podemos participar en procesos de selección interna.

Raúl comenta: en mi trabajo ni siquiera hay evaluación de desempeño.

Joaquín pregunta. ¿cómo dan aumentos o compensaciones especiales?

Raúl: los aumentos son generales, cada año o cada 18 meses y no hay nada especial.

Pepe: bueno, por lo menos no fingen que hacen evaluación del desempeño.

¿Qué beneficios proporciona la evaluación de desempeño en la compañía donde trabaja Martha?

¿Qué tan eficaz es la evaluación de desempeño en la compañía donde trabaja Pepe?

¿Qué impactos tiene a nivel de recursos humanos la compañía donde trabaja Raúl?

9. De los siguientes resultados empresariales señala los que están relacionados con la productividad.

- La empresa X ha logrado reducir 30 por ciento su gasto de energía eléctrica sin menoscabo de su producción.
- La empresa Z ha abierto dos oficinas más para albergar a 59 empleados que se han contratado.
- La empresa Y ha implantado un nuevo sistema telefónico de atención a clientes.
- La empresa W ha ganado el “Premio del Restaurante” al incrementar en 25 por ciento la variedad de sus platillos y reducido en 15 por ciento sus tiempos de preparación.

10. Explica cuál es la relación entre productividad y los recursos humanos.

1. Están subrayadas y con negritas:

- Crecimiento de la población mundial.
- **Aumento de competidores.**
- Aumento de índices inflacionarios.
- Mejora de los procedimientos de mercadotecnia.
- **Innovación científica y tecnológica.**
- **Incremento de la exigencia del consumidor.**

2. La respuesta debió contener los siguientes puntos:

- Porque sus recursos humanos son innovadores.
- Hacen la diferencia entre empresas del mismo giro y del mismo sector.
- Generan conocimiento.
- Hacen posible el logro de metas con su compromiso y lealtad.
- Desarrollo de estándares mundiales de calidad.

3. La estrategia que adoptó “Lighting” en su proyecto de competencias fue basada en las funciones.

Podemos identificar varias causas del fracaso del proyecto:

- La empresa carece de una misión, valores y de una visión bien definida, por lo tanto, las competencias individuales no están vinculadas con las capacidades organizacionales ni éstas a un plan de negocio. La idea de exportación es sólo una idea, no es ni estrategia ni plan de negocio. Por ello no impactó en la empresa como negocio.
- No se definieron primero estos aspectos y, por lo tanto, la definición de competencias se convirtió en una actividad sin sentido.
- Los empleados se formaron expectativas irreales.

Se necesitaría:

- Trabajar con los directivos en la definición de la misión, visión y valores de la empresa.
- Diseñar el plan de negocio de la empresa.
- Identificar las capacidades organizacionales requeridas para lograr las metas del plan de negocio.
- Diagnosticar: gente, procesos, estructura, cultura y tecnología para determinar las brechas entre el estado actual de la compañía y las capacidades organizacionales requeridas.
- Diseñar un plan que considere no sólo competencias, sino también liderazgo, comunicación, modelos de evaluación y medición.

4. Las respuestas están marcadas con una X

VISIÓN	MISIÓN	
x		Posicionarse como la empresa número uno en el servicio de mensajería.
	x	Ofrecer al consumidor calzado infantil más durable y con el diseño más original del mercado.
x		Competir en los mercados latinoamericanos en precio, calidad y oportunidad en los próximos diez años.
x		Extender la empresa hacia los mercados del norte del país a través de franquicias.
	x	Servir al consumidor alimentos de alto valor nutritivo y excelente sabor directamente en su domicilio.

5. La empresa no opera eficazmente porque carece de un sistema administrativo con prácticas de planeación (no se planea la producción de puertas y rejas, ni su venta, ni existen tampoco planes estratégicos). La organización es muy deficiente, no están divididas las áreas por funciones o proyectos, por lo tanto no hay responsabilidades claras, no hay jerarquía ni estructura y tampoco existen procedimientos y políticas que conduzcan a una sistematización de las tareas y a operar de manera más eficiente y eficaz. No se identifica claramente la dirección, parece que el señor Robles es el director de la empresa, pero no ejerce funciones de dirección y organización de su equipo. Finalmente, no hay control, porque los pedidos se están entregando fuera de tiempo y también se están registrando pérdidas de insumos y equipo.

Se requiere hacer una planeación de la empresa y a partir de determinar las metas y objetivos, iniciar una reorganización interna, diseñar áreas, funciones, procedimientos. Identificar elementos de control de producción, venta y servicio, y organizar recursos humanos y materiales en torno a los planes y resultados esperados.

6. Sí es posible hacer una descripción de puesto, ya que se trata de una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros puntos importantes del puesto. Es importante que al hacerlo se siga un formato con los siguientes incisos:

- Datos básicos.
- Fecha.
- Localización del puesto.
- Jerarquía que ocupa con respecto a toda la organización.
- Jefe o supervisor.
- Resumen de actividades del puesto.
- Condiciones de trabajo.
- Aprobaciones.

7. Las respuestas están en negritas y subrayado:

- Amonestaciones.
- **Compensación justa.**
- **Planeación de la capacitación.**
- Establecimiento del código del vestido.
- Asignación de lugares de trabajo.
- **Identificación de niveles de desempeño.**

8. La compañía en la que trabaja Martha logra, a través de la evaluación del desempeño, que sus empleados mejoren su trabajo, refuerza e incrementa sus competencias y corrige desviaciones. También hace de la compensación y de las promociones procesos más justos para los empleados y benéficos para la organización.

La compañía donde trabaja Pepe no tiene procedimientos eficientes de evaluación del desempeño, los empleados pueden observar que no existen mediciones precisas, ni se usa adecuadamente la información. Se percibe descrédito y desconfianza hacia la evaluación del desempeño.

La compañía de Raúl no tiene alineado el desempeño de sus trabajadores con los planes de la empresa. Los aumentos anuales son un paliativo que no motiva suficientemente a los trabajadores, ya que saben que si no trabajan bien o no se esfuerzan, de cualquier manera recibirán un aumento, por lo tanto pierden interés en mejorar su competencia profesional.

9. Las empresas son:

- **La empresa X.**
- **La empresa W.**

10. La productividad de cualquier empresa no sólo se logra con reingeniería o mejor tecnología, los recursos humanos son importantísimos en la medida en la que logran mejores resultados si trabajan en equipo, si existe un ambiente de alta participación y motivación por lograr las metas, si tienen influencia real sobre los resultados y responsabilidad directa en las tareas que les corresponden.

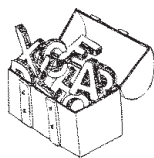


LECTURAS RECOMENDADAS

Instituto de Efectividad Xabre, *Cultura de efectividad*, Grupo Editorial Iberoamericana, México, 1991.

Senge, P., Ross, R., Roberts, Ch. y Kleiner, A., *La quinta disciplina en la práctica*, Granica, Barcelona, 1999.

Valdés, L., *Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad*. CONCAMIN, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, México, 1999.



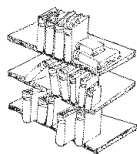
GLOSARIO

Empresa. Es la unión de personas, objetos físicos y recursos económicos con el propósito de producir artículos o prestar servicios para obtener utilidades.

Mercado. Es el encuentro de la oferta y la demanda respecto de una determinada mercancía (producto) o servicio.

Competitividad. Capacidad de la empresa para seguir en el mercado.

Productividad. Es la relación entre lo producido y los recursos empleados para ello.



BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R., *Un concepto de planeación de empresas*, Limusa, México, 1997.
- Drucker, P., *Las fronteras de la administración*, Díaz de Santos, Madrid, 1998.
- Hampton, D. R., *Administración*, McGraw-Hill, México, 1999.
- Kast, F. y Rosenweig, J., *Administración en las organizaciones*, Granica, Barcelona, 1997.
- Krugman, P., *The Age of Diminished Expectations*, The MIT Press, Cambridge, Mass, 1994.
- Senge, P., *La quinta disciplina*, Granica, México, 1990.
- Werther, W. B. y Davis H., *Administración de personal y recursos humanos*, McGraw-Hill, México, 2000.
- Wyatt, W. W., *The People Factor: a Global Study of Human Resource Issues and Management Strategies*, John Wiley & Sons, Inc., USA, 1995.