

Procesos de Gestión de Recursos Humanos en Empresas Orientadas a la Calidad

Noviembre de 2009

Estudiantes:

Alpuin Roland, Daiana Karen
Lic. en Administración - Contador

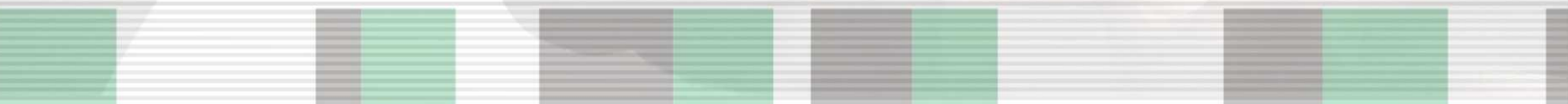
Durán Baker, Patricia Andrea
Contador Público

Guigou Braña, Lucía
Contador Público

Tutor:

Cr. Roberto De Luca - Profesor Titular de la Cátedra Contabilidad Presupuestal y para el Control de Gestión

Trabajo Monográfico presentado ante la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República, para los títulos de Contador Público y Licenciado en Administración - Contador, Plan 1990



ABSTRACT

Las organizaciones se enfrentan hoy a un entorno que se transforma constantemente exigiendo respuestas ágiles.

En este marco, las mismas han comenzado a reconocer el valor generado por sus activos intangibles, entre ellos el capital humano, cuya gestión en empresas orientadas a la calidad es el foco del presente trabajo.

Las empresas que buscan mejorar hacia un enfoque de Gestión Total de la Calidad deben refinar continuamente la forma en que gestionan su capital humano.

En esta línea, el presente trabajo proporciona una selección de mejores prácticas para los procesos de gestión de Recursos Humanos y una herramienta para su evaluación. Esta herramienta materializada en un Modelo de Madurez se constituye en una guía de utilidad para orientar los esfuerzos hacia las mejores prácticas en el camino de la mejora continua.

Del trabajo de campo surge que las empresas evaluadas han logrado superar los niveles de desarrollo exigidos por los modelos de calidad de referencia, en muchos de los procesos de gestión de Recursos Humanos.

No obstante, las mismas deben reconocer la necesidad de seguir trabajando para lograr mejoras permanentes en la gestión del capital humano. La calidad ha de ser concebida por las empresas como un horizonte dinámico.

Agradecimientos

Quisiéramos en esta instancia, poder nombrar a todos aquellos que han hecho posible este logro y nos han apoyado a lo largo de nuestra carrera.

En primer lugar, nuestro agradecimiento a la Universidad de la República por la formación brindada durante todos estos años, que nos ha permitido contar con las herramientas necesarias para realizar esta investigación.

Son muchas las personas que recordamos al escribir estas líneas. Deseando no olvidarnos de ninguna, hacemos un agradecimiento general a todos aquellos que siempre nos han acompañado en este camino, aquellos que han sido parte de nuestra evolución como estudiantes, y como profesionales, y aquellos que nos han apoyado en la realización de este trabajo monográfico.

En especial, queremos agradecer enormemente...

A nuestras familias,

A nuestros amigos de siempre, y

A nuestros compañeros y futuros colegas, cuya amistad hemos ganado en el transcurso de la carrera.

Muchas gracias a todos

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	7
Enfoque de Calidad	8
Los Recursos Humanos en la empresa	12
Procesos de gestión de Recursos Humanos	13
Gestión de Recursos Humanos bajo un enfoque de Calidad	14
Conclusiones	16
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	18
Fundamentos	19
Objetivos	20
Objetivo general del trabajo	20
Objetivos Específicos del Trabajo	20
Alcance del trabajo	21
Enfoque metodológico	22
CAPÍTULO 2 ENFOQUE DE CALIDAD	23
Concepto y fundamentos de la Calidad	24
Modelos de Calidad Total	28
Modelo Malcolm Baldrige	29
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión	35
Modelo del Premio Nacional de Calidad	39
CAPÍTULO 3 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA	45
Importancia del factor humano en la empresa	46
Planeación estratégica empresarial y Planeación estratégica de Recursos Humanos - Alineación y Resultados	49
Principales modelos de gestión de Recursos Humanos	53
Modelo planteado por Werther y Davis	54
Modelo planteado por Charles-Henri Besseyre des Horts	56
Modelo planteado por Beer	57
Modelo planteado por Sikula	59
Modelo planteado por Quintanilla	60
Modelo planteado por Chiavenato	62
CAPÍTULO 4 PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	64

Subsistema de integración de Recursos Humanos	65
Planeación de Recursos Humanos	65
Reclutamiento	68
Selección de personal	70
Inducción del personal	71
Subsistema de organización de Recursos Humanos	72
Diseño, análisis y descripción de puestos	72
Evaluación del desempeño	74
Subsistema de retención de Recursos Humanos	76
Remuneración, Beneficios y Prestaciones	77
Higiene y Seguridad	79
Relaciones sindicales	81
Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos	82
Capacitación y Desarrollo del personal	83
Desarrollo Organizacional	87
Subsistema de auditoría de Recursos Humanos	88
Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos	88
Modelo de Procesos de referencia	90
<i>CAPÍTULO 5 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO UN ENFOQUE DE CALIDAD</i>	<i>91</i>
Modelos de Calidad Total y Mejores Prácticas para los Procesos de gestión de Recursos Humanos	92
Modelos de Calidad Total y Mejores Prácticas de gestión - ¿Dos caminos paralelos?	93
Procesos de integración de personas	93
Procesos de organización de personas	101
Procesos de retención de personas	108
Procesos de desarrollo de personas	118
Procesos de auditoría de personas	126
Alineación de los Modelos de Calidad con las dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas seleccionadas	129
El Camino de la Mejora Continua - Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos	132
Procesos de integración de personas	134
Procesos de organización de personas	142
Procesos de retención de personas	147
Procesos de desarrollo de personas	154
Procesos de auditoría de personas	160
<i>CAPÍTULO 6 TRABAJO DE CAMPO</i>	<i>162</i>

Selección de empresas a ser estudiadas	163
Análisis de información recopilada en el relevamiento	164
SIDERURGICA GL.	164
IBM	173
Young & Rubicam Brands	180
República AFAP	189
Teyma	198
Emergencia Uno	208
Aplicación del Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos en las empresas seleccionadas	216
<i>CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES</i>	223
<i>ANEXOS</i>	232
Anexo I: Guía de relevamiento para empresas	233
Anexo 2: Entrevista Instituto Nacional de Calidad	237
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	239

RESUMEN EJECUTIVO



RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas, y las organizaciones en general, se enfrentan hoy a un entorno que se transforma de modo dinámico, presentando cambios cuyo alcance y frecuencia resultan ser cada vez mayores. Esto las expone a nuevas demandas y retos que exigen una respuesta ágil y dinámica para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que caracteriza al nuevo entorno. Como resultado, las mismas se ven en la necesidad de transitar un camino de constante superación que les permita mantener una propuesta de valor atractiva para clientes cada vez más exigentes.

En este marco las organizaciones han comenzado a reconocer el valor generado por un conjunto de activos no tradicionales cuyo desarrollo y fortalecimiento puede constituirse en un diferencial para muchas de ellas.

Estos activos no tradicionales, conocidos como activos intangibles, se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor y hacen referencia a aspectos tales como: el capital humano, el capital de la información y el capital organizativo.

Nuestro trabajo se enmarca en el estudio de uno de ellos en particular: la gestión del capital humano en la empresa.

En este sentido, nos hemos propuesto como objetivo general del trabajo abordar el estudio del capital humano en las organizaciones, a través del análisis de un conjunto de procesos de gestión de Recursos Humanos en empresas orientadas a la calidad, por entender que son, o deberían ser éstas las que han generado mayores esfuerzos en términos de desarrollo y fortalecimiento de los mismos de cara a una Gestión Total de la Calidad.

Enfoque de Calidad

La Calidad Total se ha convertido en un factor básico de la estrategia empresarial, que permite alinear el comportamiento de la organización y asegurar el éxito y continuidad de la misma. No sólo a nivel empresarial constituye un requisito indispensable para competir, sino también, las propias Administraciones Públicas y otros tipos de organizaciones, lucrativas o no, están reconociendo la importancia de gestionar y mejorar continuamente la calidad.

Es posible mencionar múltiples definiciones del término calidad, lo que en cierto modo pone de manifiesto la relatividad del concepto.

Según lo indica la International Standard Organization (ISO), “la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le dan su aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas”

Para comprender el concepto de Calidad Total en toda su amplitud, es menester considerar un conjunto de fundamentos esenciales. De esta forma podemos decir que Calidad Total implica:

- Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del consumidor es primordial.
- Ampliar el concepto de cliente. La organización puede ser concebida como un sistema integrado por clientes externos y clientes internos.
- Poseer liderazgo en costos. La calidad cuesta, pero más cuesta la no-calidad.
- Gestionar basándose en la prevención. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien desde el comienzo.
- Potenciar el factor humano. La calidad no se controla, se hace, y es realizada por todas las personas que conforman la organización.
- Mejorar permanentemente. La calidad ha de ser concebida como un horizonte dinámico, no como una meta. Aquí está implícita la idea de mejora continua.

Frente a un mundo que se transforma continuamente, resulta cada vez más claro que las organizaciones deberán apostar a la excelencia y el protagonismo para continuar siendo competitivas. Satisfacer con calidad los requerimientos del cliente tanto interno como externo, es la clave para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales.

De esta forma y para facilitar el análisis y aplicación de los fundamentos esenciales de la calidad se suelen utilizar un conjunto de modelos que los agrupan de diversa forma.

Es posible definir el concepto de Modelo de Calidad Total como un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como marco de referencia para estructurar un plan de calidad total en una empresa u organización, o en una de sus partes.

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la calidad total de modo que se cubran todas las áreas clave de una organización

La utilización extensiva del término Modelo de Calidad Total es muy reciente, y se emplea para referirse a los Modelos de Calidad Total desarrollados como fundamento de los grandes premios a la calidad.

En este sentido, hemos seleccionado tres grandes Modelos de Calidad Total como marco de referencia para nuestro trabajo, dos de ellos de carácter internacional y uno de ellos de carácter nacional.

Modelo Malcolm Baldrige - Premio Nacional a la Calidad de Estados Unidos – 1982

Los criterios establecidos para la obtención del premio Baldrige son, en la actualidad, ampliamente aceptados, no sólo en los Estados Unidos sino también en todo el mundo, como un estándar para alcanzar la excelencia. Los mismos están diseñados para contribuir con las organizaciones en la mejora de su competitividad mediante un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- La generación de mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- El aprendizaje, tanto organizacional como personal.

Los Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia quedan comprendidos en los siguientes siete Criterios:

- Liderazgo
- Planeamiento Estratégico
- Orientación hacia el Cliente y el Mercado
- Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
- Orientación hacia las Personas
- Gestión de Procesos
- Resultados

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión – Premio Iberoamericano de la Calidad - 1999

Este Modelo es aplicable a Empresas privadas e Instituciones públicas de cualquier sector de actividad y tamaño, sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y se constituye en una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco de ellos facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

Los criterios “Resultados” cubren todo aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

Modelo del Premio Nacional de Calidad – Premio Nacional de Calidad de Uruguay - 1992

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Consiste en una metodología completa para el autodiagnóstico, presentada en forma de cuestionario a responder para postularse al Premio. Constituye además, una herramienta didáctica sobre sistemas de Gestión de la Calidad.

De esta forma el Modelo del Premio Nacional de Calidad resulta aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, grande, mediana o pequeña presentando modelos específicos de aplicación orientados en todos los casos al logro de un cambio hacia la Gestión Total de Calidad mediante el desarrollo, por parte de las propias organizaciones, de enfoques creativos, adaptables y flexibles. Con este enfoque, el mencionado modelo se ha convertido en un marco de referencia fuerte desde el punto de vista de su imagen a nivel nacional e internacional identificando las siguientes áreas de análisis en la empresa:

- Liderazgo de la alta dirección,
- Planeamiento,
- Desarrollo de las personas,
- Enfoque en el cliente externo,
- Información y análisis,
- Aseguramiento de la calidad,
- Impacto en la sociedad y el medio ambiente,
- Resultados

Los Recursos Humanos en la empresa

En un marco de calidad y de mejora continua, los Recursos Humanos de la organización se vuelven un elemento clave para el logro de los objetivos que en este camino se propone la organización.

“El factor humano no es otro de los elementos que integran una organización o una empresa; el factor humano es la organización, es la empresa.”¹

La consideración del factor humano en las organizaciones, ha sufrido una gran evolución con el paso del tiempo. Para Chiavenato esta evolución se traduce en tres “Eras de la Organización”, etapas que han atravesado las organizaciones del siglo XX debido a cambios y transformaciones propias de la interacción con el medio. De esta manera, el factor humano considerado como un simple proveedor de mano de obra en la Era de la Industrialización Clásica, ó un recurso pasivo de la organización en la Era de la Industrialización Neoclásica, se transforma finalmente en la actual Era de la Información, en el único proveedor de conocimiento y competencias

Los activos intangibles, entre ellos el capital humano, se han constituido en uno de los recursos más importantes, desplazando a los restantes a un segundo plano. Si bien nunca se negó su existencia, su importancia ha cambiado radicalmente, desde una utilización casi intuitiva de los mismos hasta convertirse en la principal fuente de creación de valor mediante su desarrollo y fortalecimiento.

Este cambio en la valoración de los recursos organizacionales impuesto por la Era de la Información, convierte a las personas, sus conocimientos y sus habilidades en la base principal de las ventajas competitivas de la organización, pues no son solo un recurso sino el “valor humano” que esta posee.

En su rol de socio estratégico, “las acciones básicas del administrador estratégico de Recursos Humanos traducen las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos”², esto es, contribuyen en la conversión de estrategias empresariales en capacidades organizativas y de capacidades organizativas en acciones, buscando la unidireccionalidad de los Recursos Humanos hacia los objetivos estratégicos.

Para lograr esta unidireccionalidad, resulta indispensable la formulación de una estrategia de Recursos Humanos que permita identificar el trabajo necesario para la generación de valor y el desarrollo de las capacidades organizativas, permitiendo así cumplir con la estrategia organizacional definida y los resultados previstos.

Dada esta estrecha relación y la necesidad imperiosa de alinear esfuerzos individuales y organizacionales, es que resulta importante realizar una adecuada gestión de los Recursos Humanos como forma de potenciar y desarrollar el capital invertido, incrementando así el retorno a nivel global

¹ QUINTANILLA, Ismael - Recursos Humanos y marketing Interno. Madrid, 1992.

² ULRICH, Dave - Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A., España, 1997.

mediante prácticas y programas de Recursos Humanos que provean, retengan y desarrollen las habilidades y capacidades requeridas para hacer posible la consecución de la estrategia.

Las empresas que buscan mejorar el rendimiento de sus negocios deben refinar continuamente su entendimiento de cómo miden y gestionan el capital humano. En el desarrollo de la actividad empresarial, los Recursos Humanos son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de cualquier actividad.

Es así que, la aplicación práctica de los sistemas de gestión de Recursos Humanos se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento de los Recursos Humanos, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la gestión de los mismos en la organización. Cada uno posee características particulares, por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para optar por alguno de ellos.

Procesos de gestión de Recursos Humanos

Para Chiavenato, la calidad en el modo de administrar al personal de una organización es un aspecto trascendental para la competitividad organizacional. Plantea la existencia de cinco procesos básicos en el proceso de administración de Recursos Humanos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Estos procesos, se encuentran íntimamente relacionados entre sí, de modo que cualquier cambio en uno de ellos, tendrá sus consecuencias sobre los demás, generando ajustes y acomodos en todo el sistema.

El autor expresa que dentro de una visión sistémica, estos procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, que forman un proceso global y dinámico, donde el hecho de que uno de ellos cambie o se desarrolle en determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y/o en la misma medida.

En este sentido, el sistema de administración de Recursos Humanos quedaría conformado por los siguientes subsistemas:

- **Subsistema de integración de Recursos Humanos:** Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos destacados en este subsistema son la Planeación de Recursos Humanos, el Reclutamiento, la Selección y la Inducción del personal.

- Subsistema de organización de Recursos Humanos: El paso siguiente a la integración del personal es la organización de su trabajo. En este sentido, una vez reclutadas y seleccionadas las personas más adecuadas para ocupar los puestos vacantes es necesario integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. Este subsistema incluye entonces los procesos de Diseño de puestos, Descripción y análisis de puestos y Evaluación del desempeño.
- Subsistema de retención de los Recursos Humanos: La viabilidad de la organización en términos de Recursos Humanos está dada no solo por la captación y el empleo adecuado de los mismos sino también por su capacidad de retenerlos. En este sentido, todos los procesos de retención de Recursos Humanos cumplen un papel fundamental para definir la permanencia de las personas en la organización y especialmente en su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales. Los procesos incluidos en este subsistema son los de Remuneración, Prestaciones Sociales, Higiene y Seguridad, y Relaciones sindicales.
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos: Las competencias de las personas y de la organización, se construyen a partir del aprendizaje, entendiéndose por tal, el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento del ambiente y de experiencias pasadas, conduciendo a un cambio en la conducta al afectar las formas de pensar y actuar, las creencias, valores y objetivos del individuo. Para Chiavenato la concepción del desarrollo de Recursos Humanos se encuentra dividido en tres estratos de diferente extensión: capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Los dos primeros constituyen los estratos menores ya que refieren sólo al aprendizaje en el nivel individual; y el último representa el estrato más amplio dado que en él se incluye el aprendizaje y desarrollo a nivel organizacional.
- Subsistema de auditoría de Recursos Humanos: Las organizaciones funcionan de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permiten alcanzar los objetivos que se han fijado. Su comportamiento debe ser racional y deliberado razón por la cual es necesario el control que garantice su continuidad. En este marco, el subsistema de auditoría de Recursos Humanos procura que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal. Los procesos incluidos en este subsistema son los de Banco de datos, Sistemas de información y Auditoría de Recursos Humanos.

Gestión de Recursos Humanos bajo un enfoque de Calidad

Cuando nos referimos a los principios más generales en la gestión de Recursos Humanos podemos afirmar que existe un conjunto de mejores prácticas en la gestión del personal. Así, múltiples estudios

empíricos muestran el impacto positivo que tiene cierta filosofía y principios de gestión (dar incentivos, invertir en la formación, organizar el trabajo en equipo, etc.) en los resultados empresariales. Sin embargo, en cuanto a políticas y prácticas concretas, no existe una receta universal que se pueda aplicar en todas las situaciones. El sistema será eficiente y contribuirá al éxito de la organización (creará valor) en la medida en que las alternativas elegidas se adecúen a las circunstancias de la empresa, y sean consistentes entre sí. Alineamiento y consistencia son las claves de una buena gestión del personal.³

Ahora bien, ¿cómo contemplan los Modelos de Calidad Total las mejores prácticas aplicables en cada una de sus áreas de evaluación?, ¿cómo se vincula el logro de resultados mediante la aplicación de mejores prácticas con el logro de los resultados esperados por los diferentes modelos de calidad y el desarrollo de dimensiones clave dentro de la empresa? ¿Qué tan alineadas se encuentran las dimensiones a desarrollar y los resultados esperados por los modelos de calidad con aquellos que resultan de la aplicación de las mejores prácticas para un determinado contexto?

Luego de recorrer un conjunto de mejores prácticas seleccionadas para cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos e identificar las dimensiones a desarrollar implícitas en las mismas, es posible concluir que su alineación con los modelos de calidad se encuentra directamente vinculada al ámbito de aplicación de dichos modelos y a las características generales de las empresas que acceden a las distinciones otorgadas por los organismos que los respaldan.

En lo que refiere concretamente a la alineación de los modelos estudiados con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, el Modelo del Premio Malcolm Baldrige presenta un mayor nivel de alineación con dichas dimensiones haciendo especial hincapié en aspectos de planeación de Recursos Humanos, prestaciones, seguridad e higiene, capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional, en los cuales resulta sumamente exigente con las empresas que procuran obtener dicho reconocimiento. Por su parte, el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad presenta similares niveles de adecuación en la mayoría de los procesos mencionados. Su foco se encuentra en los procesos de planeación, prestaciones, higiene y seguridad, capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional. En último lugar, el Modelo del Premio Nacional de Calidad presenta algunas diferencias sustanciales con los modelos anteriores pero es de destacar que son foco de su interés los procesos de higiene y seguridad, y desarrollo organizacional, así como los procesos de auditoría de Recursos Humanos.

En términos generales, y más allá de las dimensiones de análisis prioritarias identificadas por cada modelo y las prioridades específicas establecidas dentro del área de desarrollo u orientación de personas, todos los modelos estudiados responden a la misma necesidad y parten de los mismos principios de excelencia en la creación de valor. La diferencia entre uno y otro radica en la prioridad,

³ JIMÉNEZ, Alfonso, ARCE, Enrique, MARCOS, Susana, SANCHEZ, Susana y PIMENTEL, Manuel - La gestión adecuada de personas. Ediciones Díaz de Santos, 2005.

contenido y énfasis otorgado a cada uno de sus elementos, respondiendo de esta forma a la realidad socioeconómica y cultural en la que se han desarrollado.

Por su parte, contar con un conjunto de mejores prácticas en materia de gestión de Recursos Humanos nos permite avanzar hacia la definición de una herramienta para la evaluación de dichos procesos en una organización. Es así que en el capítulo 5 del presente trabajo se presenta un Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos.

El objetivo general del Modelo de Madurez es promover la mejora continua de la organización, constituyéndose en una guía de utilidad para orientar los esfuerzos hacia las mejores prácticas en el camino de la mejora continua. De esta forma, el modelo no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que permite identificar, establecer, mantener y mejorar el conjunto de capacidades requeridas por la organización definiendo la madurez de sus diversas partes e identificando áreas específicas de mejora.⁴

Dicho modelo establece un conjunto de prácticas para cada proceso de gestión de Recursos Humanos, agrupando las mismas en diferentes "niveles de madurez". Los niveles de madurez son estados secuenciales bien definidos que describen las características que la organización debe tener para situarse en el mismo.

La aplicación de este Modelo de Madurez a un conjunto de empresas recientemente distinguidas por el Premio Nacional de Calidad nos permite obtener como resultado que las mismas se encuentran concentradas en el nivel de madurez *sostenible* para todos los subsistemas identificados en el modelo de procesos. No obstante ello, existe un porcentaje considerable de empresas que se encuentran en un nivel *en desarrollo* para los subsistemas de organización y retención de personas y en un nivel *incipiente* para el subsistema de auditoría de personas. Dicha evaluación global a nivel de subsistemas responde a las evaluaciones particulares realizadas sobre los procesos que los componen. En este sentido es posible presuponer procesos de Recursos Humanos que responden en la mayoría de las empresas evaluadas a las mejores prácticas incluidas en el nivel de madurez *sostenible* del Modelo de Madurez.

Conclusiones

De esta forma el trabajo de investigación realizado nos permite arribar a una serie de conclusiones que ponen de manifiesto que:

- El conjunto de empresas evaluado presenta una particularidad interesante, que responde sin duda al compromiso asumido por alta dirección, y la empresa en general, en las cuestiones

⁴ RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo - El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales. Programa de Posgrado en Ingeniería Universidad Nacional Autónoma de México – Project Management Institute. Capítulo México.

vinculadas a la Gestión Total de la Calidad y el mejoramiento continuo, y que para los procesos de gestión de Recursos Humanos se traduce en evaluaciones que, en muchos casos, superan las propias exigencias del Modelo de Mejora Continua planteado por el Premio Nacional de Calidad.

- Las empresas en general no se limitan únicamente a las exigencias establecidas por el modelo de calidad que aplican, sino que las mismas han adoptado un camino de mejora continua que las conduce a superar los niveles de desarrollo esperados en mucho de los procesos de gestión de Recursos Humanos. Esto no implica que la meta haya sido alcanzada, y es de especial importancia en este sentido que las empresas reconozcan la necesidad de seguir trabajando en aras de lograr mejoras permanentes en sus sistemas de gestión, en especial en lo que respecta a la gestión del capital humano.
- El Modelo de Madurez elaborado para los procesos de gestión de Recursos Humanos se constituye en una valiosa herramienta que las empresas pueden utilizar para la mejora continua de sus procesos. La finalidad de utilizar esta herramienta no radica únicamente en encontrar el nivel de madurez al cual pertenece la empresa para cada uno de sus procesos de gestión de Recursos Humanos. Su potencial radica en las consecuentes acciones de mejora que la misma debe diseñar para avanzar en forma continua de un nivel al siguiente. La calidad ha de ser concebida por las empresas como un horizonte dinámico, no como una meta, y el propio Modelo de Madurez debe ser concebido en estos términos.

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN



Fundamentos

Las empresas, y las organizaciones en general, se enfrentan hoy a un entorno que se transforma de modo dinámico, presentando cambios cuyo alcance y frecuencia resultan ser cada vez mayores. Esto las expone a nuevas demandas y retos que exigen una respuesta ágil y dinámica para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que caracteriza al nuevo entorno. Como resultado, las mismas se ven en la necesidad de transitar un camino de constante superación que les permita mantener una propuesta de valor atractiva para clientes cada vez más exigentes. No hacerlo podría significar perder eficacia, eficiencia y hasta desaparecer del entorno organizacional.

En este marco, las organizaciones han comenzado a reconocer el valor generado por un conjunto de activos no tradicionales cuyo desarrollo y fortalecimiento puede constituirse en un diferencial para muchas de ellas.

Estos activos no tradicionales, conocidos como activos intangibles, se han vuelto decisivos en los procesos de creación de valor y hacen referencia a aspectos tales como: el capital humano, el capital de la información y el capital organizativo.

Nuestro trabajo se enmarca en el estudio de uno de ellos en particular: la gestión del capital humano en la empresa.

En ese sentido, el concepto de empresa y el papel de sus Recursos Humanos han evolucionado hacia una nueva concepción sobre finales del siglo XX e inicios del siglo XXI.

“... El valor dominante ha dejado de ser el capital para dar paso a las ideas y a las múltiples iniciativas. Se trata de construir empresas ágiles y flexibles, capaces de virar en función de las necesidades que plantean los consumidores y atender los servicios personalizados que ellos exigen...”

“... El Ser Humano es la clave y por tanto la fuente de negocios, las personas son el capital de la empresa, por ello existe la preocupación en mejorar su calidad de vida, su nivel de información y formación permanente, su salud y los elementos de su personalidad...”

Naisbitt.

Ex Consejero de la Casa Blanca

A continuación se presentan los objetivos generales y específicos del presente trabajo de investigación estableciendo el hilo conductor que guiará el análisis de los procesos de gestión de Recursos Humanos de aquí en adelante.

Objetivos

Objetivo general del trabajo:

El objetivo general del presente trabajo es abordar el estudio del capital humano en las organizaciones mediante el análisis de un conjunto de procesos de gestión de Recursos Humanos en empresas orientadas a la calidad, por entender que son o deberían ser éstas las que han realizado mayores esfuerzos en términos de desarrollo y fortalecimiento de su capital humano de cara a una gestión total de la calidad.

En este sentido, entendemos que nuestra investigación es capaz de aportar elementos útiles al conocimiento generado hasta entonces sobre el tema, a través del análisis y el estudio de casos reales.

Objetivos Específicos del Trabajo:

El presente trabajo tiene como principales objetivos específicos los siguientes:

- Proporcionar una descripción de alto nivel de los procesos de gestión de Recursos Humanos más representativos en la empresa y las mejores prácticas aplicables a cada uno de ellos bajo un enfoque de calidad.
- Facilitar una herramienta de análisis comprensiva del conocimiento generado, que permita contrastar los hallazgos del trabajo de campo y evaluar individual y grupalmente el conjunto de empresas seleccionadas en términos de su desarrollo en cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos.
- Analizar dichos procesos en un conjunto de empresas orientadas a la calidad mediante la identificación de las prácticas de Recursos Humanos adoptadas por las mismas y la aplicación de la herramienta diseñada.

Alcance del trabajo

En el marco de los objetivos propuestos, y con la finalidad de asegurar la completitud en el abordaje de los contenidos necesarios para dar integridad al trabajo, queda comprendido en el alcance del mismo el análisis de las siguientes temáticas:

- Conceptos de Calidad, fundamentos y modelos de referencia, pretendiendo realizar una breve descripción de los conceptos mencionados y proporcionar una visión de alto nivel de los aspectos más representativos de los modelos seleccionados. En ningún caso se pretenderá hacer un análisis exhaustivo de los mismos y de lo que éstos implican para las empresas que optan por su aplicación.
- Recursos Humanos y su inserción en la empresa, proporcionando una breve descripción de su importancia e impacto en los resultados organizativos y haciendo especial hincapié en la interrelación existente entre la planificación estratégica empresarial y la planificación estratégica de Recursos Humanos.
- modelos y Procesos de gestión de Recursos Humanos, describiendo aquellos modelos más representativos y proporcionando una descripción de alto nivel de los principales procesos de gestión de Recursos Humanos tomados como referencia a lo largo del trabajo.
- Gestión de Recursos Humanos bajo un enfoque de calidad, proporcionando una selección de mejores prácticas aplicables a cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos comprendidos en el modelo de referencia, un análisis comparativo de las mismas con las principales dimensiones a desarrollar identificadas por los modelos de calidad, y una herramienta que permita trazar el camino de las empresas hacia el logro de los objetivos de calidad esperados en materia de gestión de Recursos Humanos. En este sentido se construirá una herramienta de análisis que permita evaluar a las empresas en términos de su nivel de madurez en cada uno de los procesos identificados. Dicha herramienta será construida tomando como base la selección de mejores prácticas realizada para cada proceso y perfeccionada mediante el trabajo de campo.
- Análisis de empresas en Uruguay, seleccionando un conjunto de 6 empresas, describiendo las principales prácticas y políticas de Recursos Humanos aplicadas en cada uno de los procesos de referencia, y efectuando su correspondiente evaluación sobre la herramienta diseñada. En ningún caso se pretenderá con este análisis, por tratarse de una muestra de escasa representatividad, obtener resultados generalizables al conjunto de empresas uruguayas que se encuentren en similares condiciones. La finalidad del trabajo de campo será contrastar los

hallazgos teóricos y aplicar la herramienta de análisis elaborada, proporcionando una visión sobre la situación actual del conjunto de empresas seleccionadas y extrayendo un conjunto de lecciones de utilidad para empresas que emprendan el camino de la calidad.

Enfoque metodológico

El enfoque metodológico diseñado para el abordaje del presente trabajo procura en todo momento, asegurar la alineación del trabajo realizado con los objetivos establecidos, facilitar y sistematizar la exposición de los conocimientos adquiridos y desarrollados, y asegurar la obtención de conclusiones de valor para empresas, estudiantes y futuras investigaciones sobre temas relacionados. De esta forma, el desarrollo integral de todos los aspectos definidos en el alcance del presente trabajo se logra mediante:

- La realización de una investigación exploratoria, no incluida en el presente trabajo, a partir de la cual, se constató una gran debilidad en materia de gestión de Recursos Humanos en muchas empresas con un fuerte potencial sin explotar, y se entendió de gran valor aportar un análisis objetivo sobre los procesos de gestión de Recursos Humanos en empresas orientadas a la calidad, así como conclusiones que den a conocer cómo estos procesos deberían ser abordados al recorrer el camino de la calidad,
- La definición formal, tanto de los objetivos generales y específicos del trabajo, como de su alcance, los cuales se exponen en el capítulo I,
- La recopilación bibliográfica y análisis de los conceptos teóricos más relevantes para el abordaje de los objetivos planteados, los cuales se exponen en los capítulos II a IV,
- La recopilación de mejores prácticas para cada proceso de referencia y la elaboración de una herramienta de análisis que permita sistematizar el conocimiento adquirido hasta el momento en materia de gestión de Recursos Humanos y facilite la evaluación práctica de un conjunto de empresas del medio. La misma se presenta en el capítulo V,
- La selección, relevamiento y análisis de un conjunto de empresas orientadas a la calidad sobre las cuales se aplique la herramienta de análisis construida, obteniendo los resultados que se exponen en el capítulo VI, y
- La elaboración de conclusiones generales sobre el trabajo de investigación que figuran en el capítulo VII del mismo.

CAPÍTULO 2
ENFOQUE DE CALIDAD



Concepto y fundamentos de la Calidad

El movimiento de la Calidad Total surge en Japón en los años 50. La necesidad de reorientar la industria de guerra japonesa hacia la exportación de productos manufacturados de la mejor manera posible, aprovechando la escasa materia prima y recuperando graves deficiencias de los productos, fue la clave para la mejora de los procesos de fabricación, dando prioridad a la calidad y a la satisfacción del cliente.

Fue así que la Calidad Total llegó a Europa sobre los años 80, pero con un objetivo distinto en su implantación: intentar diferenciar los productos y/o servicios de una empresa respecto de los ofrecidos por la competencia.

Desde ese entonces, la Calidad Total se ha convertido en un factor básico de la estrategia que alinea el comportamiento de la organización, sin el cual todas ellas estarán condenadas al fracaso y a su posterior desaparición. No sólo a nivel empresarial constituye un requisito indispensable para competir, sino también, las propias administraciones públicas y otros tipos de organizaciones, lucrativas o no, están reconociendo la importancia de gestionar y mejorar continuamente la calidad.

Una condición indispensable para asegurar la implantación de una estrategia de Calidad Total, consiste en definir y entender con claridad lo que este concepto significa.

Existen múltiples definiciones del término, lo que en cierto modo pone de manifiesto la relatividad del concepto. El mismo es susceptible de ser aplicado tanto para un producto o servicio cualquiera, como para una empresa u organización (o parte de éstas), ó para un sistema (en su acepción más genérica) o proceso de ejecución (conjunto de actividades que añaden valor a los recursos tratados), entre otros.

Las anteriores son algunas de las razones que dificultan la delimitación exacta del término calidad, pero también existen otras que enturbian aún más las posibilidades de recoger un concepto universal compartido por todos. Rasgos como la relatividad del concepto, su carácter dinámico, sus componentes intangibles, los efectos de la rivalidad en el sector, etc., imposibilitan dimensionar el concepto tan mencionado como es el de "Calidad".

Los diccionarios nos brindan una primera aproximación al mismo, definiendo la Calidad de la siguiente manera: "propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor"⁵.

A su vez, la International Standard Organization (ISO) indica que "la Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto, proceso o servicio que le dan su aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas"⁶.

⁵ Diccionario de la lengua española – Vigésima segunda edición.

Por otra parte, numerosos autores han dado origen a diversos significados y han proporcionado substanciales aportes al respecto:

- El término Calidad Total se debe a Feigenbaum⁷, para quien el objetivo es satisfacer al cliente, y la forma de lograrlo es la mejora continua de la calidad, a la cual define como: "El resultado total de las características del producto o servicio que en sí satisface las esperanzas del cliente." Considera que la responsabilidad por la Calidad en la organización, recae en la alta dirección. Su enfoque comienza a dirigirse no sólo a la fábrica, a la que le da una gran importancia sino también a toda la empresa. También extiende el concepto de Calidad al servicio prestado y al producto ofrecido.
- Ishikawa⁸, uno de los mayores propulsores y maestros del control total de la calidad en el ámbito mundial, proporcionó la siguiente definición respecto a la Calidad Total: "Filosofía, cultura, estrategia o estilo de gerencia de una empresa según la cual todas las personas en la misma, estudian, practican, participan y fomentan la mejora continua de la calidad". De forma complementaria, no interrumpir la cadena proveedor-cliente, impulsar la formación continuada, los métodos estadísticos y fomentar la comunicación, son las herramientas que éste recomienda.
- Para Deming⁹ resultan fundamentales el compromiso de mejora constante y la idea de sustituir la inspección (o control) como forma de conseguir la Calidad, por una metodología que implique la participación de todos, rompiendo barreras y fomentando estilos de liderazgo participativos, convirtiendo a la Calidad como filosofía, como valor cultural prioritario que conforme una especie de religión organizacional.
- Planificar, controlar y mejorar la Calidad es la receta de Juran¹⁰. Para ello, sugiere determinar quiénes son los clientes, cuáles son sus necesidades, desarrollar seguidamente los productos o servicios que las satisfagan, evaluar el logro alcanzado, actuar para reducir la diferencia (si ésta se produce), e introducir mejoras hasta donde las empresas sean capaces.

Todos estos autores han tenido una influencia directa y notoria en el desarrollo del concepto actual de Calidad y en la puesta a punto de estrategias y herramientas para implantarla en las empresas.

⁶ Revista Alta Dirección. Especial (I Parte) – 1999 – Año XXXV – N° 205

⁷ FEIGENBAUM, Armando V. – Control Total de la Calidad.

⁸ ISHIKAWA, Karou – ¿Qué es el Control Total de la Calidad?

⁹ DEMING, Edwards., MEDINA, Jesús Nicolau. – Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, 1989.

¹⁰ JURAN, Joseph M. – Análisis Planeamiento de la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, 1990.

El concepto técnico de Calidad representa más bien una forma de hacer las cosas en la que predomina fundamentalmente la preocupación por satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general, por medio de la utilización eficiente de los recursos que la empresa dispone: personas, materiales, tecnologías, sistemas productivos, entre otros. El concepto actual de Calidad ha evolucionado hasta convertirse en una forma de gestión que introduce el concepto de mejora continua en cualquier organización y a todos los niveles de la misma, y que afecta a todas las personas y a todos los procesos.

La Calidad se considera como total, porque se fundamenta en el carácter global y de no dissociabilidad del proceso de producción. Así, el producto o el servicio, es el resultado de todas las operaciones que concurren en su producción, incluyendo a todas las actividades de su cadena de valor añadido y en consecuencia a todo su personal. La Calidad Total es la Calidad de la organización y de su funcionamiento.

Según la teoría del TQM (Total Quality Management), es toda la empresa la que tiene que implicarse. La actitud y el comportamiento del personal son evidentemente importantes en la implantación y seguimiento de la Calidad Total. Ésta involucra a todos los servicios, a todos los niveles, y cambia las formas de trabajar, las reglas del juego y los objetivos.

Para lograr una implantación efectiva de la Calidad Total en la organización es necesario respetar algunas exigencias. La primera de ellas se sitúa en el liderazgo de la alta dirección, siendo imprescindible para el logro de resultados sostenibles y duraderos, que la misma reconozca la importancia de la orientación hacia la Calidad Total en el funcionamiento diario de la empresa entera. La segunda de ellas es la necesidad de una gestión participativa, a partir de la cual todo el personal de la organización forme parte del proyecto de Calidad y se encuentre en condiciones de contribuir al mismo y capitalizar sus resultados.

Para terminar de comprender el concepto de Calidad Total en toda su amplitud, es menester repasar un conjunto de fundamentos esenciales. De esta forma podemos decir que Calidad Total implica:

- Orientar la organización hacia el cliente. Satisfacer los requerimientos del cliente es primordial. La organización debe girar en torno a los procesos que son importantes para este fin y que aportan valor añadido, lo que implica superar la visión clásica de que los departamentos encargados del producto y/o servicio son los únicos responsables sobre la Calidad.
- Ampliar el concepto de cliente. La organización puede ser concebida como un sistema integrado por clientes externos y clientes internos. Al apostar a la Calidad, debemos satisfacer las necesidades de ambos.

- Poseer liderazgo en costos. La Calidad cuesta, pero más cuesta la no-Calidad. Si se trata de centrar la atención en las necesidades y expectativas del cliente, éstas serán mejor atendidas si el costo trasladado a los mismos es lo más bajo posible. Esta reducción de costos permite competir en el mercado con posibilidades reales de éxito. Se hace necesario, por tanto, reducir los costos de la no-Calidad.
- Gestionar basándose en la prevención. La idea subyacente es la de hacer las cosas bien desde el comienzo, lo cual es mejor que las acciones clásicas de detectar y corregir. Esto reduce la necesidad de aplicar acciones de control, minimizando los costos.
- Potenciar el factor humano. La Calidad no se controla, se hace. Y es realizada por todas las personas que conforman la organización. Por lo tanto es imprescindible establecer una gestión de los Recursos Humanos desde la motivación para la calidad y la participación.
- Mejora permanente. La Calidad ha de ser concebida como un horizonte dinámico, no como una meta. Aquí está implícita la idea de mejora continua. Siempre es posible hacer las cosas aún mejor y adaptarse más precisamente a las necesidades y expectativas del cliente que también son dinámicas.

Frente a un mundo que se transforma continuamente, resulta cada vez más claro que las organizaciones deberán apostar a la excelencia y al protagonismo para continuar siendo competitivas. Satisfacer con calidad los requerimientos del cliente, tanto interno como externo, será la clave para lograr con eficacia y eficiencia los objetivos organizacionales.

A continuación presentamos un cuadro ilustrativo de la evolución que ha transitado el concepto tradicional o clásico de Calidad hacia el concepto de Calidad actual.

CONCEPCIÓN CLÁSICA Y ACTUAL DE CALIDAD		
	CONCEPTO CLÁSICO	CONCEPTO ACTUAL
OBJETO DE APLICACIÓN	Afecta a productos y servicios	Afecta a todas las actividades de la empresa
ALCANCE	Actividades de control	Gestión de toda la empresa, además del control
APLICACIÓN	Impuesta por la dirección	Por convencimiento y participativa
METODOLOGÍA	Detectar y corregir	Prevenir
RESPONSABILIDAD	Departamento de Calidad	Compromiso de cada miembro de la empresa
CLIENTES	Externos a la empresa	Internos y externos

Fuente: <http://www.aiteco.com/ctquees.htm> AITECO CONSULTORES

Modelos de Calidad Total

Es posible definir el concepto de Modelo de Calidad Total como un conjunto de criterios agrupados en áreas o capítulos que sirven como marco de referencia para estructurar un plan de Calidad Total en una empresa u organización, o en una de sus partes.

Los modelos están basados en la estructuración de los principios de la Calidad Total de modo que se cubran todas las áreas clave de una organización. Varios autores han desarrollado modelos de calidad aplicables a empresas, del mismo modo que numerosas empresas han definido sus propios modelos de calidad sobre los cuales trabajan para la implantación de la Calidad Total.

Sin embargo, la utilización extensiva del término Modelo de Calidad Total es muy reciente, y se emplea para referirse a los Modelos de Calidad Total desarrollados como fundamento de los grandes premios a la Calidad.

En este sentido, hemos seleccionado los siguientes Modelos de Calidad Total como marco de referencia para nuestro trabajo:

- A nivel internacional:

- El Malcolm Baldrige, que da origen al Premio Nacional de Calidad de Estados Unidos,
 - El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión, que da origen al Premio que lleva el mismo nombre.
- A nivel nacional:
 - El Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad.

Para obtener alguna de estas distinciones, las empresas deben demostrar que su sistema de calidad y la calidad de su gestión se adaptan a la perfección a los criterios desarrollados como bases de cada uno de dichos modelos.

A continuación se describen en forma breve los Modelos de Calidad Total anteriormente mencionados, haciendo referencia a los principios y criterios más relevantes de cada uno de ellos en base a información obtenida de páginas y documentos oficiales de los mismos.¹¹

Modelo Malcolm Baldrige

“El potencial de esta nación es tan ilimitado como la imaginación y la unidad del pueblo norteamericano. . . . Gestión de la Calidad no es sólo un paso. Debe ser un nuevo estilo de trabajo. Incluso un nuevo estilo de pensamiento. La dedicación a la Calidad y la excelencia es más que un buen negocio; es una forma de vida.”

George H. W. Bush, 41er Presidente de Estados Unidos

El Premio Nacional a la Calidad en Estados Unidos, llamado Malcolm Baldrige, se creó el año 1982 en memoria del secretario de comercio que lo impulsó. La importancia del premio viene dada por el hecho de que los galardones son entregados por el propio presidente de los Estados Unidos a empresas de fabricación y servicios (pequeñas y grandes), a la educación, la atención de la salud y organizaciones sin fines de lucro.

El Congreso estableció el programa de premios en 1987 para reconocer a las organizaciones de EE.UU por sus logros en términos de calidad y rendimiento y con la finalidad de infundir conciencia sobre la importancia de la calidad y la excelencia como una ventaja competitiva. En palabras del Consejero de

¹¹ Páginas Web: www.inacal.org.uy, www.baldrige.nist.gov, www.fundibeq.org Última fecha de consulta: 25/10/09
Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Edición 2005. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.

Criteria for Performance Excellence 2009-2010. Baldrige National Quality Program.

Modelo de Mejora Continua. 2007. Instituto Nacional de Calidad Uruguay.

Competitividad de Estados Unidos, *“Más que cualquier otro programa, el Premio de Calidad Baldrige es responsable de la Calidad, una prioridad nacional, y de difundir las mejores prácticas a través de los Estados Unidos”*.

Los criterios establecidos para la obtención del premio Baldrige son, en la actualidad, ampliamente aceptados, no sólo en los Estados Unidos sino también en todo el mundo, como un estándar para alcanzar la excelencia. Los mismos están diseñados para contribuir con las organizaciones en la mejora de su competitividad mediante un enfoque integrado para la gestión del desempeño organizacional que resulte en:

- La generación de mayor valor a los clientes y grupos de interés, contribuyendo a la sostenibilidad de la organización.
- La mejora de la eficacia y de las capacidades de toda la organización.
- El aprendizaje, tanto organizacional como personal.

Aquellas organizaciones cuya sede se encuentra en los Estados Unidos pueden presentarse para la adjudicación del premio. Las solicitudes para la concesión son evaluadas por una Junta de Examinadores independiente compuesta principalmente por expertos en calidad del sector privado, quienes analizan los logros y mejoras de dichas empresas en términos de los principios y valores que sustentan el Modelo y cuya descripción se presenta a continuación.

Valores y Conceptos Centrales del Modelo de Excelencia

El Modelo de Excelencia está basado en el siguiente conjunto interrelacionado de valores y conceptos que luego resultan en la agrupación bajo siete criterios centrales:

- Liderazgo visionario: La alta dirección de la organización debe fijar la dirección, establecer la orientación hacia el cliente, determinar valores claros y visibles, y establecer altas expectativas de desempeño. La dirección, valores y expectativas de desempeño deben equilibrar las necesidades de todos los grupos de interés. Los líderes requieren garantizar el desarrollo de estrategias, sistemas y métodos para alcanzar el desempeño de excelencia, estimulando la innovación y construyendo conocimientos y capacidades organizacionales, es decir, asegurando la sostenibilidad organizacional.
- Excelencia impulsada por el cliente: La calidad y el desempeño son juzgados por los clientes de la organización. Por ello, la organización debe tomar en cuenta los aspectos que proporcionan valor: todas las características de los productos y servicios, y todos los canales de acceso de los

clientes. De esta manera se hace posible generar nuevos clientes, satisfacción, preferencia, referencias positivas, retención, lealtad y a la expansión de los negocios. La excelencia impulsada por el cliente comprende tanto aspectos presentes como futuros: comprender las necesidades actuales de los clientes y anticiparse a sus futuros deseos y a otras potencialidades del mercado.

- Aprendizaje organizacional y personal: Alcanzar los más altos niveles de desempeño organizacional requiere de un enfoque hacia el aprendizaje organizacional y personal correctamente ejecutado. El aprendizaje organizacional incluye tanto la mejora continua de los enfoques existentes como el cambio significativo, conducente éste último, a nuevas metas y enfoques. El aprendizaje debe estar integrado a la forma en que la organización opera. El aprendizaje personal puede dar como resultado: (1) personas más satisfechas y versátiles que permanecen en la organización; (2) aprendizaje organizacional interfuncional; (3) la construcción de activos de conocimiento de la organización; y (4) un mejor ambiente para la innovación.
- Valoración de las personas y de los asociados: El éxito de una organización depende cada vez más de la diversidad, conocimientos, habilidades, creatividad y la motivación de las personas y asociados de la organización. Valorar a las personas significa estar comprometido con su satisfacción, desarrollo y bienestar. Ello implica, prácticas laborales de alto desempeño, más flexibles, hechas a la medida de personas con diversos lugares de trabajo y con diferentes necesidades de vida familiar.
- Agilidad: El éxito en los cambiantes entornos competitivos globales exige agilidad, capacidad para generar respuestas rápidas y flexibilidad. El logro de mejoras considerables en los tiempos de respuesta frecuentemente requiere de la simplificación de las unidades de trabajo y de los procesos, o de la habilidad para desarrollar cambios importantes en la conexión existente entre un proceso y otro. El entrenamiento cruzado y las personas con autoridad delegada son activos valiosos en ese exigente ambiente.
- Orientación hacia el futuro: En el ambiente competitivo actual, crear una organización sostenible requiere la comprensión de los factores de corto y largo plazo que afectan la organización y el mercado. La búsqueda del crecimiento sostenido y del liderazgo en el mercado implican una marcada orientación hacia el futuro y una voluntad para realizar compromisos a largo plazo con los grupos de interés claves (clientes, colaboradores, proveedores, accionistas, estado y comunidad).
- Gestión para la innovación: La innovación se sustenta en el conocimiento acumulado de la organización y de los colaboradores. Por lo tanto, la habilidad para diseminar y capitalizar rápidamente este conocimiento resulta crítica para alcanzar la innovación organizacional.

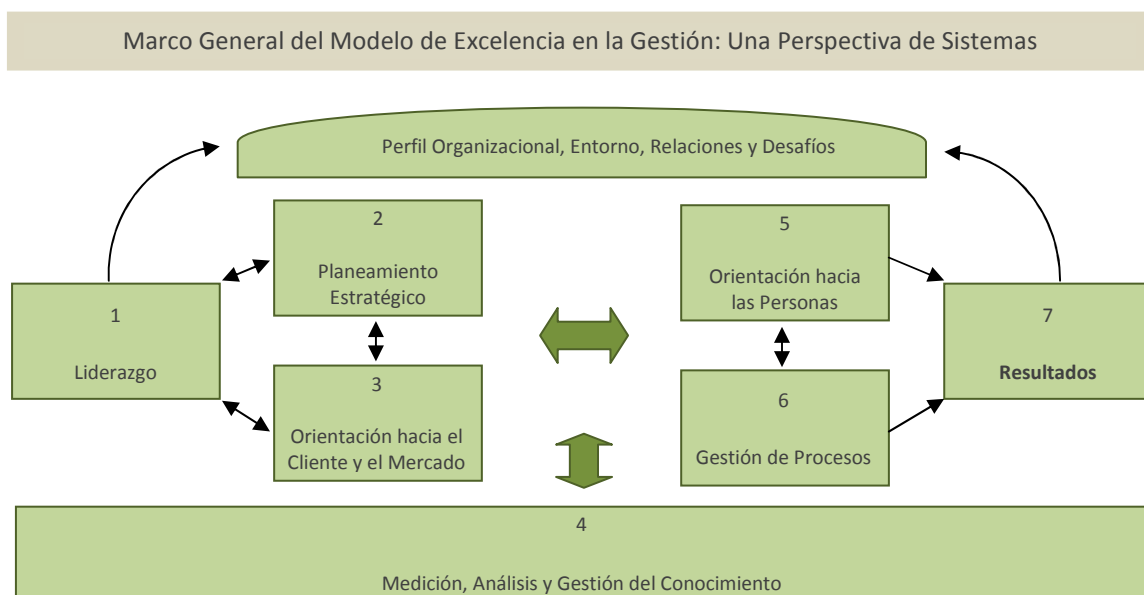
- Gestión basada en hechos: Las organizaciones dependen de indicadores y del análisis del desempeño que se realice. Los indicadores deben proceder de las necesidades del negocio y de la estrategia de la organización y, deberían proporcionar datos e información críticos sobre procesos, productos y resultados claves. Los indicadores que sean seleccionados deberían ser los que mejor representen los factores que conducen a obtener mejores resultados en el desempeño de clientes, operativo, financiero y ético.
- Responsabilidad social: La alta dirección requiere hacer que la organización acentúe sus responsabilidades con la sociedad, genere comportamientos éticos y logre una buena práctica ciudadana. Los líderes deben ser modelos para la organización enfocándose en la ética y en la protección de la salud, seguridad y el ambiente.
- Orientación hacia la obtención de resultados y la creación de valor: Los indicadores de desempeño de una organización deben orientarse hacia los resultados claves. Los resultados, a su vez, deberían ser usados para crear y equilibrar el valor para todos los grupos de interés claves: clientes, empleados, accionistas, proveedores, asociados, estado y comunidad. Al crear valor para todos los grupos de interés, la organización crea lealtad, contribuye al crecimiento económico y aporta a la sociedad.
- Perspectiva de sistema: El Modelo de Excelencia proporciona una perspectiva de sistema para gestionar la organización y sus procesos clave, con el objetivo de alcanzar los resultados propuestos y un desempeño de excelencia. Los siete criterios, y los valores y conceptos centrales, constituyen los bloques de la estructura y el mecanismo de integración del sistema. Sin embargo, una gestión exitosa del desempeño requiere síntesis, alineamiento e integración, específicos a cada organización. Síntesis significa observar a la organización como un todo y orientarse hacia requerimientos clave de negocio, incluidos los objetivos estratégicos y planes de acción. Alineamiento significa usar los vínculos claves entre los requerimientos del Modelo de Excelencia para asegurar la consistencia de planes, procesos, indicadores y acciones. La integración se construye sobre el alineamiento, de manera que los componentes del sistema de gestión del desempeño funcionen de una manera completamente interconectada.

Estos valores y conceptos son creencias y comportamientos arraigados, encontrados en las organizaciones de alto desempeño, y constituyen además la base para integrar requerimientos operativos y de desempeño en un marco orientado a la obtención de resultados, facilitando la acción y la retroalimentación.

De esta forma los valores y conceptos centrales del Modelo de Excelencia quedan comprendidos en los siguientes siete criterios:

- Liderazgo
- Planeamiento Estratégico
- Orientación hacia el Cliente y el Mercado
- Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento
- Orientación hacia las Personas
- Gestión de Procesos
- Resultados

El gráfico que figura a continuación ofrece el marco que conecta e integra los mencionados criterios:



Fuente: Criteria for Performance Excellence 2009-2010. Baldrige National Quality Program.

En términos generales, cada uno de ellos implica lo siguiente:

- El Perfil Organizacional es un resumen general de la organización, presenta las influencias más importantes referidas a cómo opera, así como los desafíos clave que son enfrentados.
- El criterio Liderazgo examina la manera en que la alta dirección dirige y hace sostenible a la organización. Además evalúa el gobierno de la organización y la manera en que se abordan las responsabilidades éticas, legales, y las referidas a la comunidad.
- El criterio Planeamiento Estratégico examina la manera en que la organización desarrolla objetivos estratégicos y planes de acción, y de cómo éstos son desplegados, modificados (si es requerido), y medidos en su progreso.

- El criterio Orientación hacia el Cliente y el Mercado examina la manera en que la organización determina los requerimientos, necesidades, expectativas y preferencias de clientes y mercados. Evaluando además, la forma en que la organización construye relaciones con los clientes y determina los factores clave que conducen a la adquisición, satisfacción, lealtad, y retención de clientes, así como a la expansión y sostenibilidad del negocio.
- El criterio Medición, Análisis y Gestión del Conocimiento examina la manera en que la organización selecciona, recolecta, analiza, gestiona y mejora los activos de datos, información y conocimiento. También analiza la manera en que la organización evalúa el desempeño.
- El criterio Orientación hacia las Personas examina la manera en que los sistemas de trabajo de la organización, así como, la gestión del aprendizaje y la motivación, permiten a todos los colaboradores desarrollar y utilizar su máximo potencial en concordancia con los objetivos globales, la estrategia y los planes de acción de la organización. Así mismo, se estudian los esfuerzos de la organización por establecer y mantener un lugar de trabajo y clima de respaldo conducentes a la excelencia en el desempeño, y al crecimiento personal y organizacional.
- El criterio Gestión de Procesos examina los aspectos clave de la gestión de procesos de la organización, incluyendo los procesos de productos, servicios, y los organizacionales para la creación de valor, así como los procesos de soporte claves. Este criterio comprende todos los procesos clave y unidades de trabajo.
- El criterio Resultados examina el desempeño y la mejora en áreas de negocio claves de la organización, así como el desempeño de productos y servicios, la satisfacción del cliente, el desempeño financiero y de mercado, el desempeño de la orientación hacia las personas, el desempeño operativo, y el desempeño del liderazgo y la responsabilidad social. También se analizan los niveles de desempeño con relación a los competidores y a otras organizaciones que proveen productos y servicios similares.

De esta forma el Modelo de Calidad de Malcolm Baldrige se constituye en una extraordinaria herramienta para evaluar la gestión de la Calidad Total en la empresa, orientándose a los resultados en áreas claves de desempeño organizacional.

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión es un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos de excelencia nacionales de los países iberoamericanos.

Este modelo fue desarrollado por FUNDIBEQ (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad) en 1999. FUNDIBEQ es una organización supranacional apoyada y constituida por algunas empresas, sin ánimo de lucro, que promueve y desarrolla la gestión global de la calidad en el ámbito iberoamericano.

Este Modelo es aplicable a empresas privadas e Instituciones públicas de cualquier sector de actividad y tamaño, y sirve como referente para evaluar una organización, establecer planes de progreso, identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, y se constituye en una poderosa fuente de información para el desarrollo y la planificación estratégica.

La creación del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión conlleva las siguientes ventajas:

- Proporcionar un modelo para aquellos países iberoamericanos que no dispongan del suyo propio.
- Consolidar un nexo común entre empresas iberoamericanas con experiencias exitosas en la implantación de modelos de excelencia en la gestión.
- Introducir la autoevaluación como el sistema que, en el menor tiempo y con el menor costo, conduce a la empresa a un sistema de mejora continua.
- Facilitar un marco que permita homogeneizar las características y los niveles de desarrollo de las diferentes entidades evaluadoras de premios nacionales de calidad.
- Proporcionar un referente común a todos los países iberoamericanos que facilite la coordinación de todos los esfuerzos en el área iberoamericana.

Este modelo sirve como referencia para el Premio Iberoamericano de la Calidad creado en el mismo año.

El Premio Iberoamericano de la Calidad es un Programa Oficial de la Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado y de Gobierno gestionado por FUNDIBEQ (bases, postulaciones, equipos internacionales de evaluadores, Jurado, etc.).

Al Premio Iberoamericano de la Calidad pueden acceder organizaciones iberoamericanas, tanto públicas como privadas. Hasta el año 2008, más de 55 organizaciones han sido premiadas.

Este premio es desarrollado mediante la colaboración de los Premios Nacionales y Regionales Asociados (ONAS y ORAS) de los diferentes países de Iberoamérica, y tiene por objeto:

- Reconocer la calidad de las organizaciones premiadas en el contexto internacional, y con ello contribuir a que la Comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de calidad dónde encontrar los mejores proveedores, aliados, y oportunidades de inversión.
- Estimular el desarrollo de las organizaciones iberoamericanas, ofreciendo un modelo que permite compararse con organizaciones excelentes a nivel internacional.
- Promover la autoevaluación y la focalización hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente y de las partes interesadas.
- Difundir las mejores prácticas de las organizaciones ganadoras, y con ello facilitar la mejora de otras organizaciones.

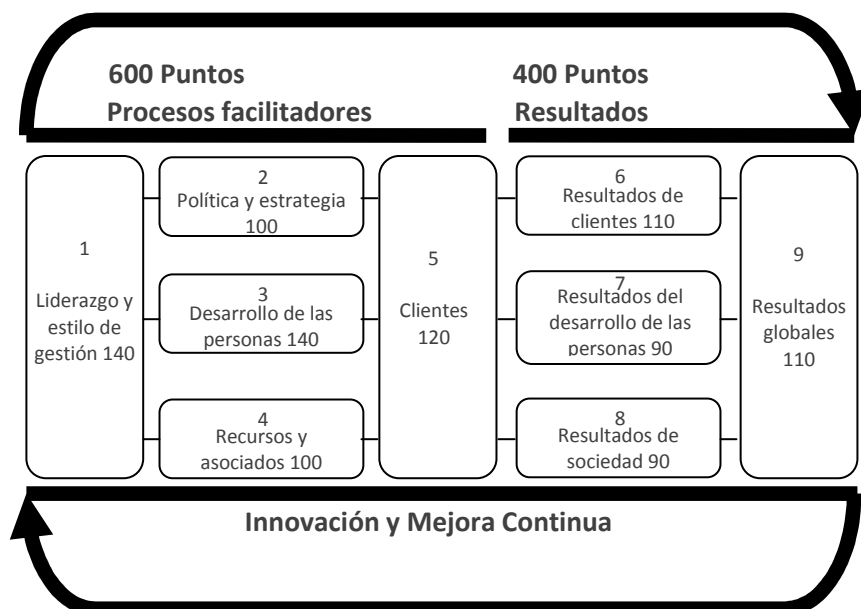
Estructura del Modelo

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión consta de nueve criterios; cinco de ellos facilitan la gestión y se agrupan en “Procesos Facilitadores”; y los otros cuatro son de “Resultados”.

Los “Procesos Facilitadores” cubren todo aquello que una organización hace y la forma en que lo hace.

Los criterios “Resultados” cubren todo aquello que una organización consigue. Los “Resultados” son causados por la gestión realizada.

En términos gráficos esto implica lo siguiente:



Fuente: Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Edición 2005. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

En este sentido, cada uno de ellos hace referencia a los siguientes aspectos:

1. Procesos Facilitadores:

- Liderazgo y estilo de gestión: Analiza cómo se desarrollan y ponen en práctica la cultura y los valores necesarios para el éxito a largo plazo, mediante adecuados comportamientos y acciones de todos los líderes. Estudia cómo se desarrolla y se ejecuta la estructura de la organización, el marco de los procesos y su sistema de gestión, necesarios para la eficaz ejecución de la estrategia y políticas de la organización.
- Política y estrategia: Analiza cómo la organización desarrolla su misión y su visión, y las pone en práctica a través de una clara estrategia orientada hacia los distintos agentes y personas con quienes interactúa, y mediante el apoyo de programas adecuados.
- Desarrollo de las personas: Analiza cómo la organización desarrolla, conduce, y hace aflorar el pleno potencial de las personas, de forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto, con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

- Recursos y asociados: Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, (financieros, de información, conocimientos, tecnología, de propiedad intelectual, materiales, etc.) y sus recursos externos, (asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores), con el fin de apoyar la eficiente y eficaz gestión de la misma.
- Clientes: Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y cómo gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

2. Criterios de Resultados:

- Resultados de clientes: Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes externos (imagen global, productos y servicios, venta y servicio post venta, lealtad).
- Resultados de desarrollo de las personas: Lo que está consiguiendo la organización en relación con sus clientes internos (motivación, satisfacción, servicios prestados al personal, eficacia en la comunicación, evaluación del entrenamiento, etc.).
- Resultados de sociedad: Lo que la organización está consiguiendo en cuanto a satisfacer las necesidades y expectativas de la sociedad local, nacional e internacional (desempeño como ciudadano responsable, involucramiento y compromiso, actividades para reducir o prevenir molestias derivadas de sus operaciones, relaciones con las autoridades, etc.).
- Resultados globales: Lo que está consiguiendo la organización en relación con su desempeño proyectado, y en la satisfacción de las necesidades y expectativas de aquellos que tienen un interés financiero o de otra índole en la misma (desempeño financiero y no financiero).

De esta forma el modelo establece que el camino de la excelencia le requiere a la empresa:

- Determinar los resultados que pretende obtener como parte de un proceso definido por su política y estrategia. Estos resultados comprenden el desempeño financiero y operativo de la organización, y las percepciones de todos los grupos de interés involucrados.
- Planificar y desarrollar una sólida metodología para producir los resultados requeridos, tanto ahora como en el futuro, basándose en una mentalidad innovadora.
- Implantar la metodología de un modo sistemático que garantice su plena y efectiva puesta en práctica.

- Evaluar y revisar la eficiencia y eficacia del método formulado, en base a un seguimiento y análisis de los resultados logrados, y a las actividades de indagación tales como las valoraciones y evaluaciones comparativas. Luego, en base a esta información, identificar, jerarquizar, planificar y llevar a la práctica las mejoras que resulten necesarias.

Modelo del Premio Nacional de Calidad

El premio Nacional de Calidad es el reconocimiento que hace la República Oriental del Uruguay a las organizaciones que se destacan en la mejora continua de procesos, a través de un enfoque de cambio hacia la Gestión Total de Calidad.

El Modelo de Mejora Continua es la principal herramienta del Premio Nacional de Calidad. Consiste en una metodología completa para el autodiagnóstico, presentado en forma de cuestionario a responder para postularse al Premio. Constituye además, una herramienta didáctica sobre sistemas de gestión de la calidad. Es aplicable a cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño o actividad.

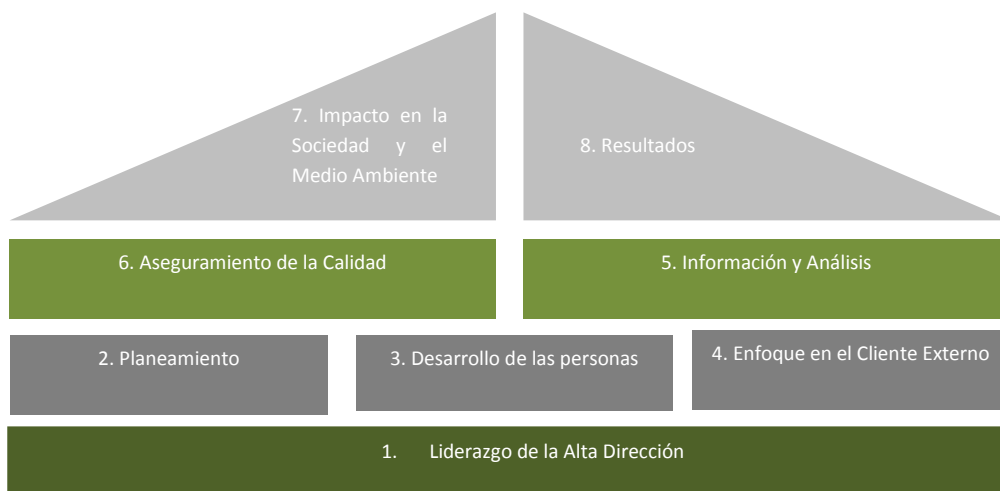
Las áreas de evaluación y los temas en que las mismas se subdividen, constituyen una lista de verificación que asegura que no se omita ningún aspecto importante de los que deben ser considerados dentro de un esquema de Gestión Total de Calidad.

El manual del Premio Nacional de Calidad presenta dos modelos de mejora continua, según se trate de Organizaciones Grandes o Pequeñas y Medianas.

Hemos seleccionado para su presentación en este trabajo el esquema aplicable a las organizaciones grandes ya que el modelo de las pequeñas y medianas queda en gran medida incluido dentro de este.

Descripción de los elementos componentes del modelo

En términos gráficos el Modelo de Calidad Total del Premio Nacional de Calidad presenta los siguientes elementos:



Fuente: Instituto nacional de Calidad – Modelo de Mejora Continua – Premio Nacional de Calidad 2007

En este sentido cada uno de ellos hace referencia a los siguientes aspectos:

- Liderazgo de la alta dirección:

En esta área se examina el compromiso y la participación directa de la alta dirección como “líder” o responsable principal y final del proceso de mejora de la calidad en la organización. También se evalúa cómo los valores de calidad son integrados dentro del sistema de gestión de toda la organización.

El modelo identifica dos sub componentes claves dentro del liderazgo de la alta dirección. Los mismos son:

- Liderazgo mediante el ejemplo.
- Valores de calidad.

- Planeamiento:

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la organización para elaborar planes que refuercen la preferencia de sus clientes, la eficiencia y productividad de sus operaciones, y

que se reflejen en competitividad, salud financiera e imagen de organización socialmente responsable.

En este caso los dos aspectos a tener en cuenta son:

- Planeamiento Estratégico.
- Planeamiento Operativo.

- Desarrollo de las personas:

En esta área se examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y estimula a las personas para que participen en el proceso de mejora de la calidad. Se busca evidencia de la consideración del potencial de creatividad e inteligencia de las personas, y de su capacidad para colaborar activamente en la mejora de todas las áreas de la organización. Se considera además el esfuerzo para lograr y mantener un ambiente que facilite el desempeño excelente, la participación y el crecimiento, tanto de la gente como de la organización.

En este caso los cuatro factores a tener en cuenta son:

- Educación y capacitación.
- Involucramiento.
- Reconocimiento del desempeño.
- Calidad de vida en el trabajo.

- Enfoque en el cliente externo:

Al ser el cliente externo quien define y juzga la calidad, todas las características de los productos y servicios que conducen a su satisfacción y retención, forman parte del proceso de Gestión Total de Calidad de la organización, incluyendo dentro de dichas características el precio y la disponibilidad. Por ello la calidad debe estar centrada en lograr satisfacción, retención y fidelidad de los clientes externos, exigiendo gran comunicación con el mercado y sensibilidad ante sus exigencias.

El propósito de esta área es diagnosticar la capacidad de la empresa en aspectos que son clave para conservar y comprometer a los clientes actuales y atraer nuevos.

Se busca evidencia tanto de la existencia de mecanismos que permitan detectar eficaz y oportunamente las cambiantes expectativas y necesidades de clientes externos y de mercado

(oír “la voz del cliente”), así como de los sistemas de medición que proporcionen información objetiva sobre los resultados de los esfuerzos por satisfacer dichas necesidades y expectativas.

Para el caso de este elemento, el modelo identifica los siguientes componentes:

- Conocimiento del cliente externo y del mercado.
- Indicadores utilizados para evaluar la satisfacción de los clientes.
- Estándares de servicio.

- Información y análisis:

La información es un instrumento fundamental para la administración de la calidad. El propósito de esta área consiste en examinar la efectividad de la organización para definir, obtener y utilizar datos, mediciones e información para la toma de decisiones que conduzcan a una mayor productividad, un mejor posicionamiento en el mercado y que sostengan el proceso de mejora continua, considerando el desarrollo sustentable del negocio.

Se busca evidencia de que la organización cuenta con mecanismos que le permiten recabar de manera continua y confiable la información necesaria, así como difundirla y asegurar su utilización en la toma de decisiones.

En relación al componente de Información y Análisis, el Modelo identifica dos sub componentes clave:

- Información sobre productos, servicios y procesos.
- Análisis y revisión del desempeño estratégico de la organización.

- Aseguramiento de la Calidad:

En esta área se examinan los aspectos relacionados con los sistemas utilizados por la organización para garantizar la calidad de bienes y/o servicios productivos, tanto a nivel de sus propios procesos como en relación con sus proveedores.

También se analiza la orientación del sistema de control de los procesos hacia la mejora de la calidad.

El Aseguramiento de la Calidad implica considerar los siguientes aspectos en forma detallada:

- Diseño y control de procesos.
- Procesos de áreas de apoyo.
- Innovación y creatividad en los procesos.

- Proveedores.
- Documentación.

- Impacto en la sociedad y el medio ambiente:

En esta área se evalúa en qué medida la organización presenta su esfuerzo de Gestión Total de Calidad en su entorno físico, social y económico, así como la forma en que ese entorno es favorablemente afectado por el mencionado proceso de mejora.

El grado de conciencia cada vez mayor por parte de los consumidores sobre los problemas ambientales, y la significación creciente de estos últimos, da lugar a diversas situaciones entre las cuales encontramos la caída en la aceptación por parte de los consumidores por la no consideración de estos temas, y en caso contrario, la posibilidad de generar simpatía hacia la organización.

En relación a este componente debe considerarse:

- La difusión y promoción de la cultura de la calidad en la comunidad.
- La preservación de los ecosistemas.

- Resultados:

El objetivo de esta área consiste en diagnosticar si los mecanismos, sistemas y procedimientos, descritos en las áreas anteriores, están cumpliendo con el propósito para el cual fueron establecidos, y si están generando mejoras tangibles en los aspectos clave para la competitividad y el éxito de la empresa.

Se espera encontrar evidencia de la definición y medición de indicadores relevantes, así como niveles y tendencias que muestren, de manera indudable, estándares de desempeño superiores.

En relación a este componente, el Modelo plantea una serie de resultados a considerar:

- Resultados de satisfacción del cliente externo.
- Resultados de los procesos de producción, áreas de apoyo y proveedores.
- Resultados de desarrollo de las personas.
- Resultados de los mercados.
- Resultados financieros.

De esta forma el Modelo del Premio Nacional de Calidad resulta aplicable a cualquier tipo de organización, ya sea pública o privada, grande, mediana o pequeña, presentando modelos específicos de aplicación orientados en todos los casos al logro de un cambio hacia la Gestión Total de Calidad sustentado en el desarrollo, por parte de las propias organizaciones, de enfoques creativos, adaptables y flexibles. Con este enfoque, el mencionado modelo se ha convertido en un marco de referencia fuerte desde el punto de vista de su imagen a nivel nacional e internacional.

CAPÍTULO 3

LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA



Importancia del factor humano en la empresa

Es de saber que la característica intrínseca del ser humano, es ser un ente predominantemente social, derivado de sus propias limitaciones individuales. Desde sus orígenes, el hombre ha desarrollado y evolucionado la capacidad de relacionarse con sus pares, dando lugar al surgimiento de las organizaciones, unidades sociales que sirven como medio para el logro de objetivos comunes, inalcanzables individualmente.

Sobre esta base, sería posible concluir que el fundamento de las organizaciones son las personas, pues de ellas depende su éxito y continuidad.

Así lo expresa Quintanilla:

“El factor humano no es otro de los elementos que integran una organización o una empresa; el factor humano es la organización, es la empresa.”¹²

Desde otro punto de vista es posible visualizar al factor humano como un recurso. Así lo considera la denominada Teoría de Sistemas.

Esta teoría concibe a las organizaciones como sistemas abiertos, que interactúan dinámicamente con el medio, formados a su vez por subsistemas (áreas de la organización) interrelacionados e integrados de manera sinérgica. Los mismos se encuentran constituidos por cuatro elementos esenciales: “inputs” (recursos) que a través de “procesos” generan “outputs” (productos), que a su vez ejercen acciones sobre los primeros mediante el “feedback”. Entre los principales inputs del sistema, obtenidos del medio en el cual el mismo se encuentra inmerso, podemos mencionar: los recursos materiales, los Recursos Humanos, los recursos financieros y los recursos de mercadotecnia.

Sin embargo, la consideración del factor humano en las organizaciones, ha sufrido una gran evolución.

Para Chiavenato¹³ esta evolución se traduce en tres “Eras de la Organización”, etapas que han atravesado las organizaciones del siglo XX debido a cambios y transformaciones propias de la interacción con el medio. De esta manera, el factor humano considerado como un simple proveedor de mano de obra en la Era de la Industrialización Clásica, ó un recurso pasivo de la organización en la Era de la Industrialización Neoclásica, se transforma finalmente en la actual Era de la Información, en el único proveedor de conocimiento y competencias.

¹² QUINTANILLA, Ismael - Recursos Humanos y marketing Interno. Madrid, 1992.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México 2007.

A continuación presentamos un cuadro ilustrativo que refleja en forma resumida las principales características de estas tres eras:

	Industrialización clásica	Industrialización neoclásica	Era de la información
Periodo	1900-1950	1950-1990	1990-
Estructura organizacional predominante	Funcional, burocrática, piramidal, centralizada, rígida e inflexible. Énfasis en las áreas.	Matricial y mixta. Énfasis en la departamentalización por productos, servicios u otras unidades estratégicas de negocios.	Fluida y flexible, totalmente descentralizada. Énfasis en las redes de equipos multifuncionales.
Cultura organizacional	Teoría X ¹⁴ Orientada al pasado, a las tradiciones y a los valores. Énfasis en el mantenimiento del statu quo. Valor a la experiencia.	Transición. Orientada al presente y a lo actual. Énfasis en la adaptación al ambiente.	Teoría Y ¹⁰ Orientada al futuro. Énfasis en el cambio y en la innovación. Valora el conocimiento y la creatividad.
Ambiente organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios. Los cambios se dan con mayor rapidez.	Cambiante, imprevisible, turbulento.
Modo de tratar a las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetos a reglas y reglamentos rígidos que los controlen.	Personas como recursos organizacionales que necesitan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados e impulsados.
Visión de las personas	Personas como proveedoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización.	Personas como proveedoras de conocimiento y competencias.
Denominación	Relaciones industriales.	Administración de Recursos Humanos.	Gestión del talento humano.

Fuente: CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México 2007.

¹⁴ Teoría tradicional de administración desarrollada por Douglas McGregor en base a presuposiciones acerca de la naturaleza humana.

Durante la Era Industrial la imagen del éxito organizacional estaba representada por la acumulación de recursos materiales y financieros, y reflejada en el tamaño de la organización. En la actualidad es posible desestimar esta afirmación, pues el éxito organizacional ya no depende del tamaño, por el contrario, las organizaciones se vuelven flexibles y esto es lo que les permite innovar y adaptarse con rapidez a los cambios radicales e imprevisibles que caracterizan el contexto complejo y dinámico de esta nueva era.

Los activos intangibles se han constituido en uno de los recursos más importantes. Si bien nunca se negó su existencia, su importancia ha cambiado radicalmente, desde una utilización casi intuitiva de los mismos, hasta convertirse en la principal fuente de creación de valor.

Estos activos intangibles refieren al capital humano, al capital de la información y al capital organizativo, todos incluidos en el denominado Capital Intelectual.

Leif Edvinsson define el capital intelectual a través de la siguiente metáfora:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que es oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos centramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá a largo plazo”¹⁵.

Estos “valores escondidos” refieren a activos intangibles tales como los conocimientos, los valores esenciales, las habilidades gerenciales, el espíritu de equipo, la organización, el uso dado al software, las rutinas y procesos, las bases de datos, entre otros.

Si bien existen diversas definiciones de Capital Intelectual, la más concisa y clara es la que se expone en el trabajo monográfico “Reconocimiento y Medición del Capital Intelectual: Activos Intangibles”¹⁶ en la cual se lo define como la diferencia entre el valor de mercado y el valor en libros de una empresa identificando los siguientes componentes:

- el Capital Interno, que comprende la estructura interna de la organización, conceptos, modelos, sistemas internos y procesos,
- el Capital Externo, que comprende la estructura externa de la organización, relaciones con clientes externos, marcas, prestigio, y
- el Capital Humano, que comprende las habilidades, destrezas, experiencia, conocimiento, creatividad e innovación, es decir, el conjunto de talentos de las personas de la organización.

¹⁵ Director de Capital Intelectual de Skandia en “The Knowledge Challenge Conference”. Bruselas, Mayo 1996.

¹⁶ BERCIANOS, Cristian y ELIAS, Fernando - Monografía “Reconocimiento y Medición del Capital Intelectual: Activos Intangibles”. Montevideo, 1999.

Concentrándonos en el Capital Humano específicamente, éste “(...) refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad de regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir al Capital Humano, es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo adquirirlo durante un período de tiempo”¹⁷

Es por esta razón que resulta especialmente necesario para el desarrollo sostenido de las organizaciones de hoy considerar, por un lado, que este capital no es simplemente un recurso pasivo más, sino que representa la sinergia del valor agregado que aporta cada una de las personas que constituyen la organización; y por otro lado, la importancia del mismo y su debida consideración en la formación e implementación de la estrategia global de la organización.

Este cambio en la valoración de los recursos organizacionales impuesto por la Era de la Información, convierte a las personas, sus conocimientos y sus habilidades en la base principal de las ventajas competitivas de la organización, pues no son solo un recurso sino el “valor humano” que ésta posee.

“Con una perspectiva así, es más fácil reconocer el elemento que realmente constituye la ventaja competitiva de las empresas: el valor humano”¹⁸.

Planeación estratégica empresarial y Planeación estratégica de Recursos Humanos - Alineación y Resultados

Si bien aún resulta complejo identificar indicadores que permitan medir específicamente el aporte de valor que generan los Recursos Humanos, es un hecho el reconocimiento respecto a la necesaria alineación entre estos recursos y la estrategia de la organización, para asegurar así una efectiva generación de valor. Forma parte de la conciencia colectiva en las organizaciones de hoy que su éxito sólo es posible si todos sus Recursos Humanos conocen, comprenden y se comprometen con la estrategia del negocio.

Uno de los cuatro roles que define Ulrich¹⁹ para la administración de Recursos Humanos en organizaciones competitivas es el estratégico, cuyo objetivo último es alinear las estrategias y prácticas de estos recursos con la estrategia del negocio.

¹⁷Conceptos básicos del Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento, www.gestiondelconocimiento.com/conceptos. Última fecha de consulta: 30/06/09

¹⁸ Lic. Geovanni PORRAS. El valor humano: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1845--el-valor-humano.htm>. Costa Rica. Última fecha de consulta: 30/07/09.

¹⁹ ULRICH, Dave - Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A., España, 1997.

En su rol de socio estratégico, “las acciones básicas del administrador estratégico de Recursos Humanos traducen las estrategias empresariales en prioridades de Recursos Humanos”²⁰, esto es, contribuyen en la conversión de estrategias empresariales en capacidades organizativas y de capacidades organizativas en acciones, buscando la unidireccionalidad de los Recursos Humanos hacia los objetivos estratégicos.

Para lograr esta unidireccionalidad, resulta indispensable la formulación de una estrategia de Recursos Humanos que permita identificar el trabajo necesario para la generación de valor y el desarrollo de las capacidades organizativas, permitiendo así cumplir con la estrategia organizacional definida y los resultados previstos.

Este enfoque de alineación entre la estrategia empresarial y la estrategia de Recursos Humanos da lugar a una serie de modelos de gestión organizacional denominados por Maisch Molina²¹ como modelos de Alineación Estratégica, dentro de los cuales, uno de ellos es la Gestión de la Calidad.

Este modelo, bajo el enfoque del Premio Malcolm Baldrige, condiciona la excelencia de la organización a la alineación de todos sus procesos con los objetivos que ésta se ha fijado, así como al logro de resultados integrales. Para tener la capacidad de generar calidad hacia afuera, la organización debe procurar la generación de calidad hacia su interior. Esto implica, entre otros factores, mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, la contratación del personal, la seguridad, y la comunicación, con el objetivo de lograr mayores niveles de competitividad en todo momento.

Todos los esfuerzos que la organización realice en este sentido, contribuyen positivamente a la vinculación de la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia organizacional, dando lugar a un enfoque de planeación estratégica en el cual las cuestiones de Recursos Humanos se ven como inherentes a la propia administración de las organizaciones.

Para lograr este nivel de integración, es de vital importancia conocer y reconocer las capacidades, hasta hace poco tiempo ocultas, que posee el Capital Humano para contribuir activamente en la obtención de los resultados organizacionales y generar ventajas competitivas difíciles de imitar por lo competidores.

Al respecto, Thomas O. Davenport²² reconoce cuatro elementos que definen el Capital Humano:

- Capacidad, es decir, la pericia en una serie de actividades o formas de trabajo,
- Comportamiento, esto es, los medios observables que contribuyen a la realización de una tarea,

²⁰ ULRICH, Dave - Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A., España, 1997.

²¹ MOLINA, Elena Maisch - Alineación Estratégica de los Recursos Humanos. 1997
http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070901-alineacion-estrategica-de-los-recursos-humanos.asp.

²² DAVENPORT, Thomas O. - Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas”, Gestión 2000, 2000.

- Esfuerzo, dado por la aplicación consciente de recursos mentales y físicos a un fin concreto. Para el autor, el esfuerzo promueve la capacidad y dirige el comportamiento hacia el logro de una “inversión de capital humano” y
- Tiempo, que determina el elemento cronológico de la inversión de capital humano.

Al combinar estos cuatro elementos, se obtiene un rendimiento o resultado por la inversión realizada en Capital Humano.

Davenport, realiza una analogía entre el papel desempeñado por los empleados de una organización y el de cualquiera de sus inversores, destacando los siguientes dos aspectos:

- La propiedad y control del capital humano radica en los empleados, siendo ellos quienes en última instancia deciden respecto a cómo, cuándo y dónde aplicarlo.
- Los empleados buscarán que el rendimiento de la inversión que realizan, sea el máximo posible. Esto depende de los beneficios que la organización pueda brindarles.

Tratándose de inversores tan importantes, resulta evidente el alto grado de dependencia existente entre los recursos que éstos aportan y los resultados obtenidos por la organización.

Dada esta estrecha relación y la necesidad imperiosa de alinear esfuerzos individuales y organizacionales, es que resulta importante realizar una adecuada gestión de los Recursos Humanos como forma de potenciar y desarrollar el capital invertido, incrementando así el retorno a nivel global mediante prácticas y programas de Recursos Humanos que provean, retengan y desarrollen las habilidades y capacidades requeridas para hacer posible la consecución de la estrategia.

No obstante ello, “aunque muchos directivos insisten (...) en que las personas representan el activo más importante de su empresa, pocos son los que pueden demostrar mejoras reales en el negocio como resultado de las inversiones realizadas en ellas. Las métricas habituales, como el valor añadido y la rentabilidad de las inversiones, arrojan poca luz sobre el buen o mal rendimiento de las personas de una empresa. Estas métricas aportan aún menos información sobre si los procesos de desarrollo profesional de los empleados se adecuan a los retos de negocio más importantes de la organización. Además, incluso cuando las medidas se asocian con métricas tangibles, se considera sólo la eficiencia, no la eficacia. La medida en la que se realiza correctamente la actividad o hasta qué punto se garantiza que ésta logra el impacto deseado, son temas que permanecen envueltos en el misterio.

Las empresas que buscan mejorar el rendimiento de sus negocios deben refinar continuamente su entendimiento de cómo miden y gestionan el capital humano. Las mediciones necesitan ser operativas, es decir, deben reflejar la manera en la que la empresa genera valor. No obstante, las mediciones deben

señalar además las inversiones futuras, identificando tanto las habilidades necesarias en los empleados como las capacidades de Recursos Humanos que requiere la organización para hacerlas posible.”²³

“Los Recursos Humanos no deberían definirse por lo que hacen sino por lo que producen: resultados que enriquecen el valor de la organización para los clientes, inversores y empleados.”²⁴

De esta forma el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard creado por Kaplan y Norton (2001) se constituye en una herramienta de excelente utilidad para describir y comunicar la estrategia de la organización de forma coherente, poniendo de manifiesto la vinculación existente entre todas las perspectivas que lo componen (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento) y traduciendo dicha estrategia en elementos claves de la actuación diaria orientados hacia la creación de valor.

Con este esquema los modelos de medición del rendimiento se convierten en una poderosa herramienta de evaluación, donde se ve reflejada la importancia de activos tangibles e intangibles, se contemplan indicadores financieros y no financieros, así como los resultantes de la acción pasada y los inductores de la actuación futura. Pero especialmente importante resulta el hecho de que reconocen la complejidad y el valor de las conexiones generadas entre la empresa, los clientes, las operaciones, los empleados, y la tecnología, integrando a la función de Recursos Humanos en una forma casi sin precedentes. Es así que incluir la gestión de Recursos Humanos en un modelo de medición del rendimiento, permite identificar los puntos de intersección que ésta mantiene con el plan de implementación de la estrategia, alineando las contribuciones que realiza y permitiendo una medición objetiva de las mismas a través de indicadores adecuadamente definidos²⁵

Elaborar un modelo de medición del rendimiento para la gestión de Recursos Humanos requiere necesariamente visualizarla como un activo estratégico y demostrar la contribución que ésta realiza en el logro de los resultados financieros de la organización. Es por esta razón que los principales aspectos a considerar en la elaboración de un modelo con estas características son los siguientes²⁶:

- La identificación de los principales aportes que la gestión de Recursos Humanos realiza a la estrategia global de la empresa,
- La definición de un sistema de alto rendimiento en la gestión de Recursos Humanos que sirva como base para la generación de resultados,
- La medida en que ese sistema se encuentra alineado con la estrategia de la empresa y
- La eficiencia con la que los resultados se generan.

²³ Personas y resultados. Accenture. High performance. Delivered. España

²⁴ ULRICH, Dave - Evaluación de Resultados. Ediciones Granica S.A., España, 2000.

²⁵ KAPLAN, Robert y NORTON, David - Balanced Scorecard: Harvard Business School Press. 2001.

²⁶ BECKER, Brian, HUSELID, Mark y ULRICH, Dave - The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance. 2001 President and Fellows of Harvard College.

Considerando estos elementos, un modelo de medición del rendimiento para la gestión de Recursos Humanos proporciona una serie de beneficios:

- Permite distinguir entre los resultados de la gestión de Recursos Humanos que repercuten directamente en la consecución de la estrategia y aquello que dicha gestión es capaz de hacer para facilitar el logro de los mismos (por ejemplo: establecer políticas).
- Permite controlar los costos y la creación de valor.
- Contempla la medición de indicadores futuros, esencial para controlar la alineación de los Recursos Humanos y las decisiones que sobre ellos se toman para el logro de los resultados.
- Permite conocer la contribución de los Recursos Humanos a la performance de la empresa.
- Permite a los profesionales de Recursos Humanos gestionar las decisiones que afectan la estrategia de la firma con una perspectiva sistémica.
- Alienta la flexibilidad y el cambio, mediante el pensamiento crítico sobre la contribución a la estrategia.

Si pensamos en un modelo de medición del rendimiento que contemple la definición de indicadores clave de resultados para un conjunto de procesos de gestión de Recursos Humanos, es posible contar con una batería de indicadores de utilidad para medir la contribución de dichos procesos al logro de los objetivos estratégicos de la organización. De más está decir, que la utilidad de un determinado indicador, o los valores deseables del mismo, se encuentran circunscriptos a la realidad particular de la empresa que los utiliza y a las consideraciones de benchmarking que ésta realice con empresas de similares características. No obstante ello, debe ser una prioridad para los directivos de las empresas encontrar una forma de traducir a términos objetivos la contribución realizada por los Recursos Humanos a la gestión empresarial.

Principales modelos de gestión de Recursos Humanos

La gestión empresarial es objeto de estudio y centro de atención de representantes de diferentes ramas del conocimiento científico, empresarios y hombres de estado, por la incidencia de la misma en el desempeño organizacional y sus implicancias en la esfera económica y consecuentemente en otras esferas de la vida social.

En el desarrollo de la actividad empresarial, los Recursos Humanos son el principal factor estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, por lo que en la actualidad se le confiere gran importancia a este subsistema, dentro del sistema general que constituye la gestión empresarial. El

contar con personal capacitado, motivado y leal resulta un factor de éxito en el desarrollo de cualquier actividad.

Estos nuevos preceptos acerca del factor humano y hacia la gestión de Recursos Humanos han sido incorporados en mayor o menor medida de acuerdo a cada organización, y han despertado la necesidad de optimizar la gestión de Recursos Humanos mediante la aplicación de modelos de gestión acordes a los requerimientos organizacionales, que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

La gestión de Recursos Humanos constituye un sistema, cuya aplicación práctica se realiza sobre la concepción de diferentes modelos. Todos estos modelos exigen un nuevo tratamiento a estos recursos, reconociendo su valor indiscutible y el papel que juega la gestión de los mismos en la organización. Cada uno posee características particulares, por tanto se debe analizar la situación específica de la empresa y del entorno para optar por alguno de ellos.

A continuación, describiremos algunos modelos de gestión de Recursos Humanos planteados por diferentes autores y seleccionaremos aquél que servirá de referencia para el resto de nuestro trabajo.

Modelo planteado por Werther y Davis²⁷

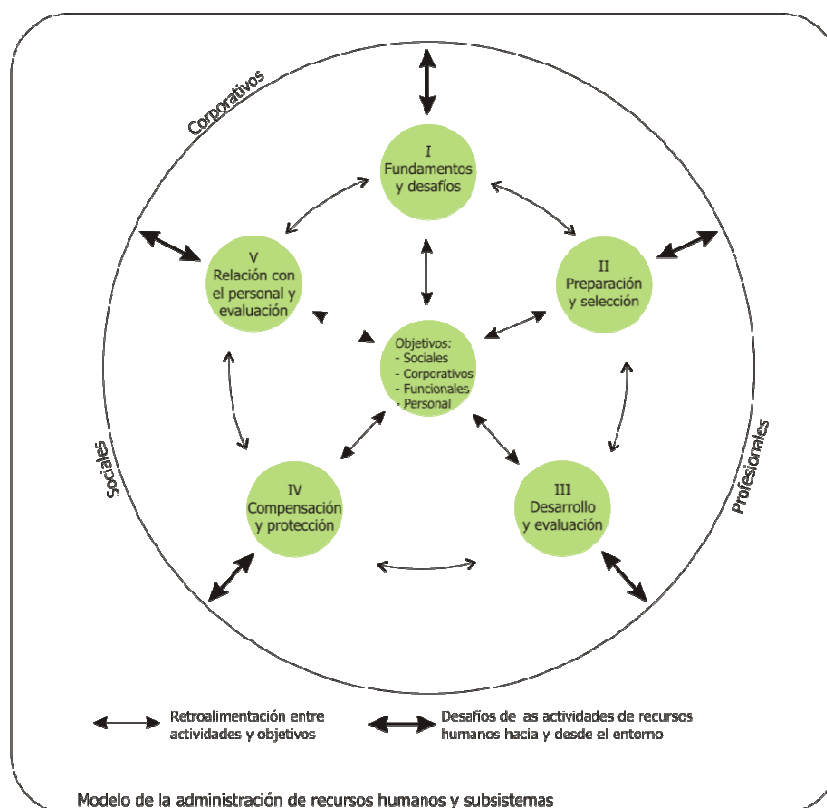
Para éste, las actividades de administración de personal constituyen un sistema compuesto de elementos claramente definidos, donde cada actividad (o subsistema) se relaciona directamente con todas las demás y se ve afectada por los objetivos del departamento de personal, por sus políticas y por el medio externo en el cual tiene lugar la administración de Recursos Humanos.

El modelo de sistemas propuesto, se compone de los siguientes subsistemas:

- **Fundamentos y desafíos:** La administración de personal enfrenta desafíos múltiples en su labor. El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Sin embargo, existen varios desafíos que surgen del entorno en el cual operan, como lo son la influencia de determinados grupos de presión, la competencia internacional y la nacional, el cumplimiento de disposiciones legales, entre otros. Y al mismo tiempo, surgen desafíos internos, derivados de la propia organización.
- **Preparación y selección:** Constituye el núcleo de la administración de personal y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de Recursos Humanos, que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.

²⁷ WERTHER, William B. Jr. y DAVIS, Keith - Administración de personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México DF, 4ta edición 1997.

- **Desarrollo y evaluación:** Una vez contratados, los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa, se les asignan los puestos que les corresponden y reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Periódicamente, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño que proporcionan a los trabajadores retroalimentación sobre su trabajo y pueden ayudar a la identificación de los puntos débiles en la organización.
- **Compensación y protección:** Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo, acorde a las tareas que desempeñan y deben ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en este campo la prevención de accidentes, programas de seguridad e higiene, etc.
- **Relación con el personal y evaluación:** Para mantener efectiva la fuerza de trabajo, se requiere motivación. El departamento de Recursos Humanos es en parte responsable de garantizar la satisfacción del personal con su trabajo, llegando incluso a establecer asesoría o aplicar medidas disciplinarias en caso de surgir problemas individuales o interpersonales. Asimismo, se emplean mecanismos de comunicación que mantienen informadas a las personas indicadas. Como en cualquier sistema en marcha, se deben identificar los éxitos y fracasos, a través de auditorías periódicas que permitan identificar mejores maneras de servir a la organización.



Modelo planteado por Charles-Henri Besseyre des Horts²⁸

Este autor, plantea un modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos ilustrando un procedimiento general donde la función de Recursos Humanos es quien asegura la gestión de las competencias de la empresa al diseñar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran), constituyéndose estas prácticas en los objetivos del sistema:

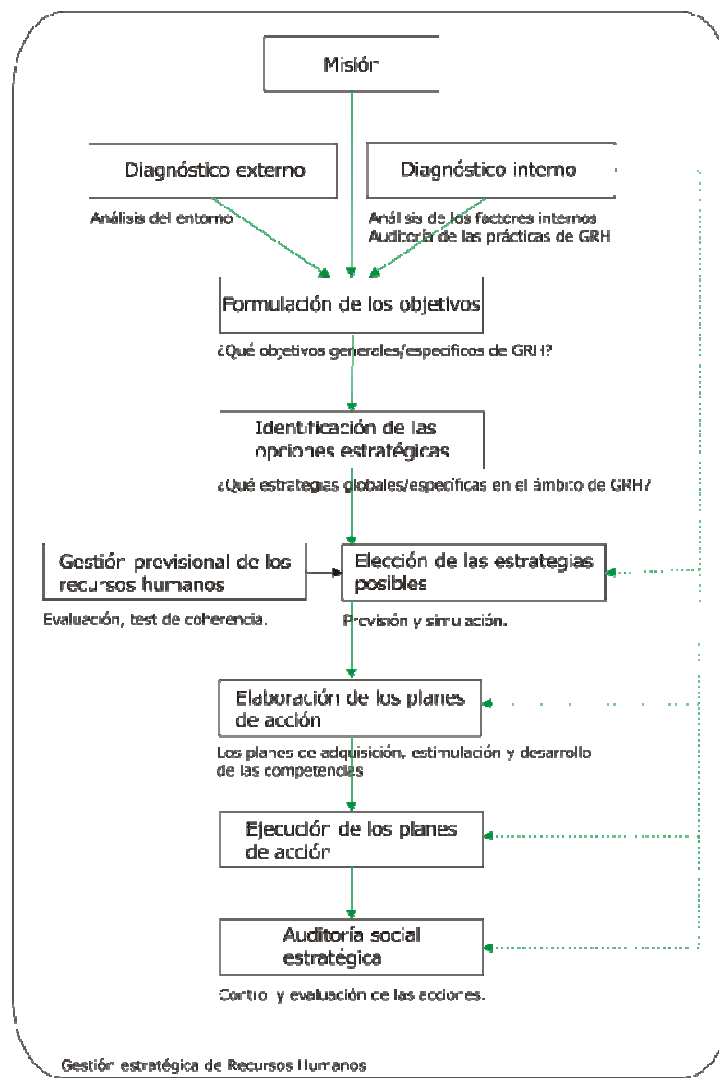
- Adquirirlas, comprende las siguientes fases:
 - Definición de puestos o funciones (lo que permite disponer de perfiles de puestos).
 - Clasificación de competencias, proporcionando la importancia relativa de las competencias necesarias por su comparación con otras.

- Estimularlas, con el objetivo de optimizar los resultados. Lo que se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos, e indicadores de apreciación de los buenos resultados, ó, en el desarrollo de enfoques de gestión del tipo participativa.

- Desarrollarlas, sinónimo de formación profesional, información y comunicación.

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como interno, pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que dan lugar a las estrategias de adquisición, estimulación, y desarrollo del factor humano.

²⁸ BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri - Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Deusto, España 1997

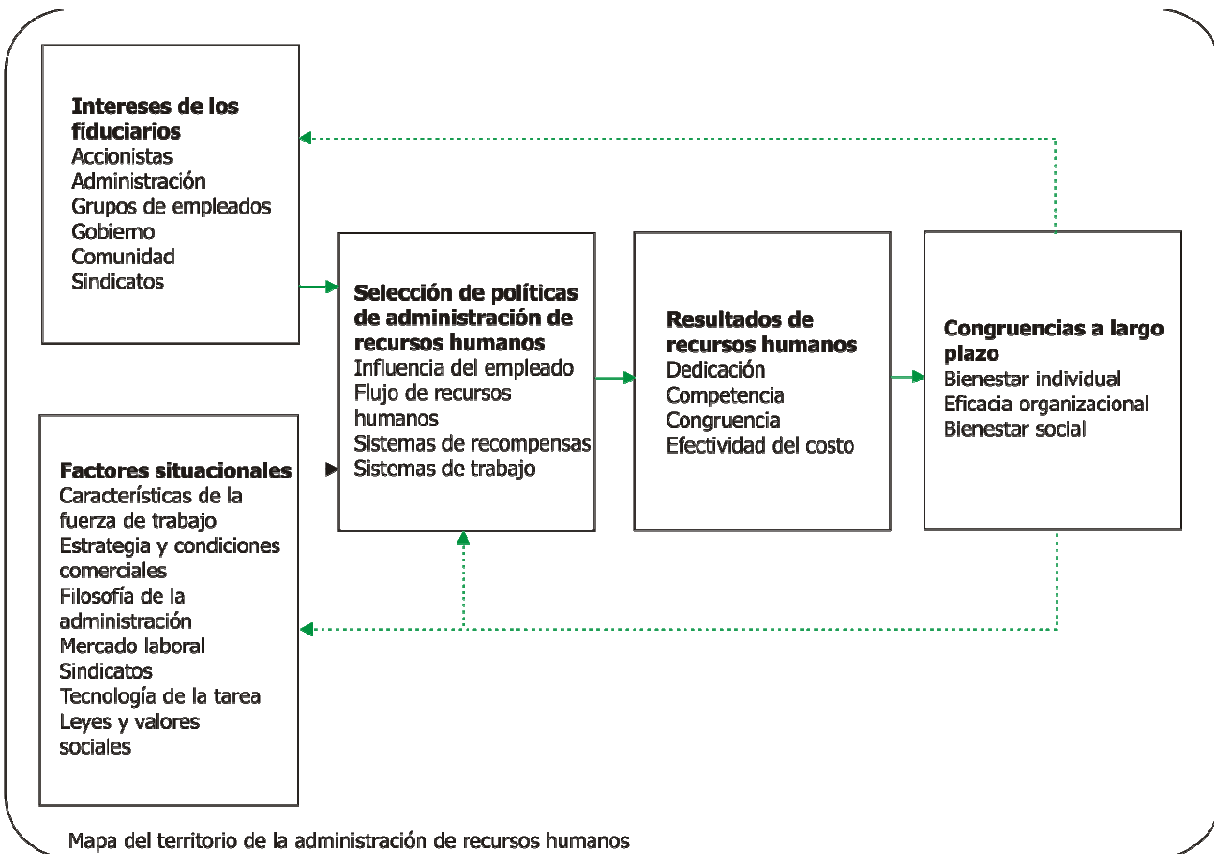


Modelo planteado por Beer²⁹

Los gerentes necesitan alguna forma de evaluar la adecuación y la eficacia de las políticas y prácticas de Recursos Humanos que emplean. Este modelo propone algunas formas para diagnosticar el efecto que tienen las decisiones administrativas adoptadas sobre los Recursos Humanos, así como para evaluar si las políticas que guían a estas decisiones tienen sentido.

²⁹ BERT, Spector, BEER, Michael - Gestión de recursos humanos: perspectiva de un director general. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, España 1989.

Es así que expone un método analítico, descrito en el siguiente mapa general, de las causas determinantes y de las consecuencias resultantes de la aplicación de políticas de administración de Recursos Humanos en la organización.



El mapa muestra que las políticas para la administración de Recursos Humanos están influidas por dos consideraciones principales: los factores situacionales y los intereses de los fiduciarios. Estos factores situacionales, que hacen referencia a las fuerzas que existen en el entorno o en el interior de la firma (como lo son las leyes y valores sociales, las condiciones del mercado laboral, los sindicatos, etc.), pueden llegar a actuar como restricciones en la formulación de políticas y pueden a su vez estar influidos por ellas. Del mismo modo, las políticas deben contemplar los intereses de los fiduciarios, para satisfacer las necesidades de éstos a largo plazo y tener éxito como organización.

Las políticas para la administración de Recursos Humanos afectan ciertos resultados organizacionales inmediatos y tienen consecuencias a largo plazo. La selección de políticas a aplicar afecta la competencia general de los empleados, la dedicación de éstos, el grado de congruencia entre los objetivos de los empleados y los de la organización, y la efectividad de costos generales de las prácticas de la administración de Recursos Humanos.

La lucha por incrementar estos cuatro factores, llevará a consecuencias favorables para el bienestar individual, el bienestar social y la eficacia organizacional.

Modelo planteado por Sikula³⁰

Andrew F. Sikula plantea un modelo de gestión de los Recursos Humanos a través de su “Ecuación de administración de personal” compuesta por ocho sub-áreas interrelacionadas:



- Planeación de Recursos Humanos: Implica la proyección y pronóstico de las funciones actuales de personal hacia el futuro, estableciendo un programa para cada persona mediante la anticipación de los patrones futuros de una empresa y del ambiente del negocio, para luego relacionarlos con los requerimientos de la fuerza de trabajo.

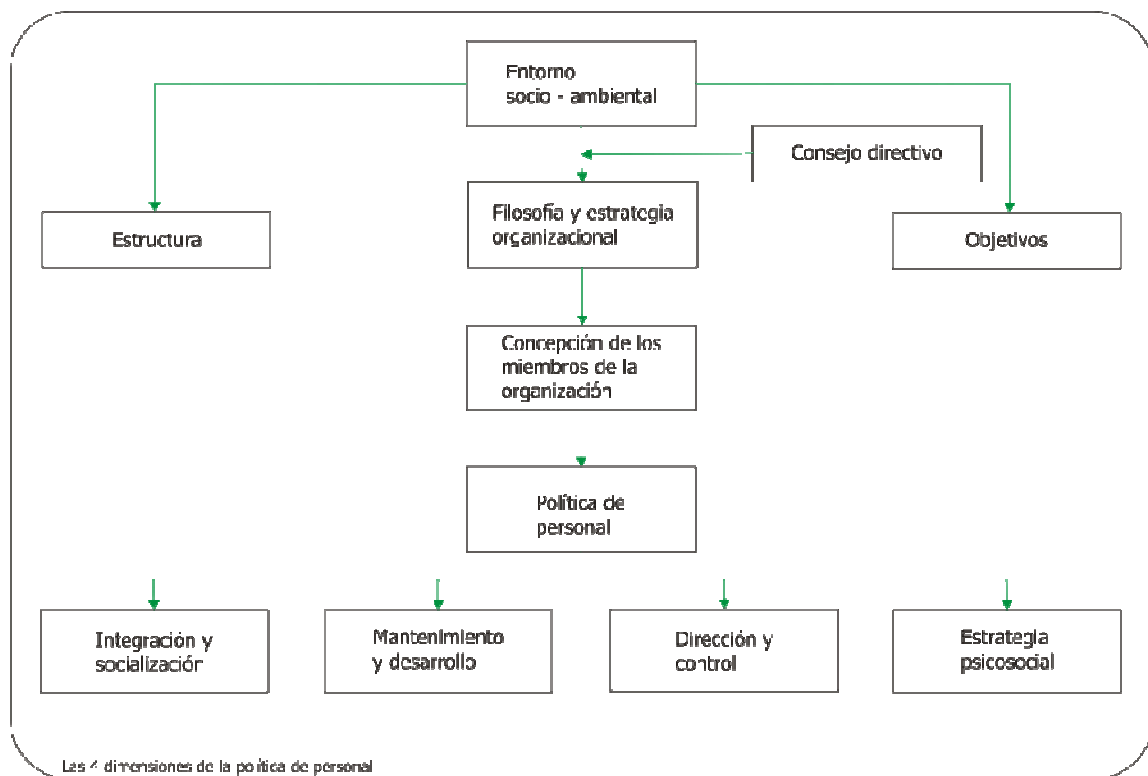
³⁰ SIKULA, Andrew F. - Administración de Recursos Humanos en Empresas. México 1991.

- Integración y valuación: La función de Integración refiere al compromiso de los servicios que prestan las personas, y al empleo de este recurso por parte de la organización. Incluye los procesos de reclutamiento, selección, inducción, colocación y valuación
- Entrenamiento y desarrollo: Ambos comprenden la instrucción y práctica sistemática, pero mientras el proceso de entrenamiento enfatiza el aprendizaje y las habilidades prácticas, el proceso de desarrollo fortalece el aprendizaje abstracto y teórico de los conceptos.
- Compensación - Administración de sueldos y salarios: Trata acerca de la retribución sistemática de los empleados por la prestación de sus servicios. Hace necesario la fijación de criterios y métodos para la determinación de los salarios y evaluación del trabajo.
- Compensación - Prestaciones y servicios: Comprende aquellas otras compensaciones que están por encima del pago básico y que si bien no están directamente relacionados a la productividad del empleado, ofrecen ciertos beneficios para estos y para la propia organización
- Salud y seguridad: Son intereses adicionales que la organización ofrece a sus miembros, como consecuencia de su sentido de responsabilidad ética y moral. Alcanza aspectos como la salud e higiene industrial que permiten crear y mantener un adecuado ambiente laboral. Así mismo busca eliminar o prever los accidentes y lesiones que pudieran ocasionarse al interior de la organización.
- Contrato colectivo de relaciones laborales: Tiene como objetivos principales la negociación, interpretación y administración del contrato colectivo efectuado entre trabajadores y representantes de una empresa, que establece los términos de la relación laboral.
- Investigación del personal: Comprende la investigación relacionada a las demás sub-áreas de la administración del personal mencionadas anteriormente.

Modelo planteado por Quintanilla³¹

Este modelo considera la influencia de determinados parámetros y variables, como lo son el entorno socio-ambiental, la filosofía organizacional, los objetivos y la estructura, condicionantes de la formación de una política de personal que puede hacerse explícita a través de las siguientes cuatro dimensiones:

³¹ QUINTANILLA, Ismael - Recursos Humanos y Marketing Interno. Madrid, 1992.



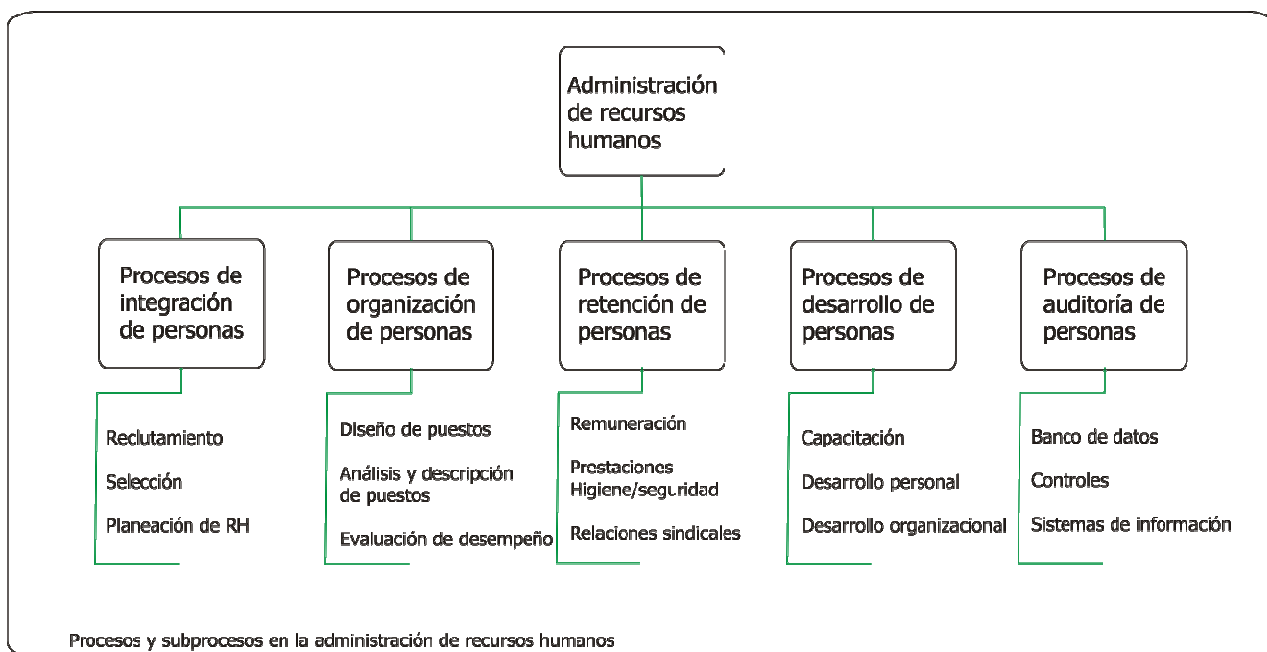
- **Integración y Socialización:** Esta dimensión responde a la conveniencia de conocer el potencial humano de la empresa, es decir, su capacidad humana y profesional para responder a retos futuros. Hace necesario el establecimiento de sistemas de búsqueda y selección de los empleados más adecuados a los objetivos de la organización; así como de programas de capacitación y entrenamiento acorde a las expectativas de crecimiento e innovación tecnológica. De esta forma se procura una óptima integración organizacional del personal y un mejor acoplamiento entre sus cualidades y los requerimientos de los puestos de trabajo.
- **Mantenimiento y Desarrollo:** Tiene como cometido satisfacer las demandas profesionales, propiciando un contexto organizacional capaz de promover la satisfacción, motivación, rendimiento y crecimiento personal y profesional de los empleados. Para ello resulta fundamental, diseñar e implementar planes de formación y desarrollo de carrera de los empleados en la organización, junto a un sistema de salarios, prestaciones e incentivos, asociados a los programas de evaluación y promoción.
- **Dirección y Control:** Refiere a la distribución y asunción de roles por parte de los directivos, y al establecimiento en forma clara de funciones, tareas y actividades de los empleados. En este punto toman relevancia los estilos de mando, el grado de delegación/participación en la toma

de decisiones (dirección participativa) y la flexibilidad estructural. También deben considerarse en forma conjunta, sistemas de control de la productividad y calidad del trabajo.

- Estrategia Psicosocial: Implica aquellos medios presentes y futuros que buscan propiciar un clima de intercambio social, crecimiento personal, calidad de vida y bienestar social de los empleados en la empresa. Supone un adecuado conocimiento de la cultura organizacional, determinado por el impacto de nuevas tecnologías, sistemas de comunicación interna, autoridad organizacional, medios y normas de negociación colectiva, justicia organizacional y demás aspectos que influyen el clima social de la organización.

Modelo planteado por Chiavenato³²

Para Chiavenato, la Calidad en el modo de administrar al personal de una organización es un aspecto trascendental para su competitividad. Plantea la existencia de cinco subsistemas o procesos básicos en el sistema de administración de Recursos Humanos: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas. Estos procesos, se encuentran íntimamente relacionados entre sí, de modo que cualquier cambio en uno de ellos, tendrá consecuencias sobre los demás, generando ajustes y acomodos en todo el sistema.



³² CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

El autor expresa que dentro de una visión sistémica, estos procesos pueden considerarse como subsistemas de un sistema mayor, que forman un proceso global y dinámico, donde el hecho de que uno de ellos cambie o se desarrolle en determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y/o en la misma medida.

En este sentido, el sistema de administración de Recursos Humanos quedaría conformado por los siguientes subsistemas:

- Subsistema de integración de Recursos Humanos
- Subsistema de organización de Recursos Humanos
- Subsistema de retención de los Recursos Humanos
- Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos
- Subsistema de auditoría de Recursos Humanos

En el capítulo siguiente se realiza una descripción de alto nivel de cada uno de los subsistemas mencionados, adoptando este modelo como marco de referencia para el desarrollo de nuestro trabajo de aquí en adelante, dado que el mismo es abarcativo de los procesos más significativos dentro de la organización y posee un valor especial otorgado por el origen cercano del autor que lo desarrolla.

CAPÍTULO 4

PROCESOS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



La descripción de alto nivel que aquí se presenta para cada uno de los subsistemas y procesos de gestión de Recursos Humanos identificados por Chiavenato³³, contiene algunas adaptaciones al modelo planteado por este autor que nos permiten contemplar procesos no identificados específicamente como tales.

Subsistema de integración de Recursos Humanos

Según lo menciona Chiavenato en su libro “Los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección del personal, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.”³⁴

En este sentido quedan incluidos como parte del subsistema de Integración de Recursos Humanos procesos tales como:

- La Planeación de Recursos Humanos,
- El Reclutamiento,
- La Selección del personal y
- La Inducción de las personas a la Organización.

Planeación de Recursos Humanos

La organización como tal se conforma con la finalidad de alcanzar determinados objetivos. En este sentido, necesita contar con los recursos materiales, financieros, y humanos, que le permitan hacer frente a las actividades requeridas para la consecución de dichos objetivos.

El proceso de Planeación de Recursos Humanos tiene como objetivo principal anticipar los requerimientos de fuerza de trabajo y talentos humanos necesarios para llevar adelante dichas

³³ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

³⁴ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007

actividades organizacionales, de forma tal que resulte posible alcanzar en tiempo y forma los objetivos fijados.

Este proceso es eminentemente un proceso que implica tomar decisiones, decisiones respecto a los Recursos Humanos necesarios para alcanzar dichos objetivos, razón por la cual no se circunscribe únicamente al área de Recursos Humanos de la organización sino que cada gerente debe asegurarse de que los cargos que de él dependen están ocupados por la cantidad adecuada de personas y que las mismas cuentan con capacidad de desempeñarlos apropiadamente.

Chiavenato plantea la existencia de diferentes modelos orientados a la planeación del personal, algunos inclusivos de toda la organización y otros específicos para determinadas áreas. Dichos modelos implican la consideración de un conjunto de variables a los efectos de determinar las necesidades de personal.

Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio

En este modelo, la necesidad de personal aparece como una variable dependiente que se determina, en primera instancia, como resultado de la demanda estimada del producto o servicio que la organización comercializa.

Luego, la relación existente entre el número de personas necesarias y la demanda estimada puede verse afectada por una serie de factores tales como la tecnología aplicable, la productividad del factor humano, y la disponibilidad de recursos financieros.

De esta forma el modelo pone de manifiesto, cómo la interacción conjunta de una serie de variables puede resultar determinante a la hora de planear la dotación necesaria de Recursos Humanos, conduciendo a un incremento o decremento de los valores actuales estimados.

Este modelo está dirigido a los niveles operativos de la organización y hace fuerte hincapié en la utilización de previsiones basadas en datos históricos lo que deja de lado la consideración de imprevistos tanto en la empresa como en el mercado.

Modelo basado en segmentos de puestos

Este modelo se encuentra dirigido fuertemente a las áreas operativas de la organización siendo especialmente aplicable en organizaciones grandes.

El mismo consiste en la identificación de factores estratégicos cuyas variaciones afecten las necesidades de personal asociadas a un área o segmento de puestos específicos dentro de la organización. De esta

forma es posible centralizar el análisis en aquellos segmentos que resulten de interés por sus características específicas.

Modelo de gráfica de reemplazo

Este modelo de planeación de Recursos Humanos se basa en la utilización de organigramas de carrera o gráficas de reemplazo. Las mismas consisten en una representación gráfica ilustrativa de las sucesiones a efectuarse en caso de quedar un puesto vacante.

Las decisiones respecto a las futuras sustituciones en la organización se basan en el análisis de un conjunto de información vinculada al estatus de los candidatos internos, el cual viene dado no solo por su desempeño actual sino también por sus posibilidades de promoción futura. En este sentido, resultan de vital importancia las evaluaciones de desempeño realizadas así como las estimaciones de éxito futuro en las nuevas asignaciones.

Modelo basado en el flujo de personas

Este modelo se basa en el análisis histórico y el seguimiento de los movimientos de personal generados como resultado de los ingresos, separaciones, transferencias y promociones de personal en la organización.

Este modelo, si bien permite predecir contingencias derivadas de la política de promociones de la organización, aumento de rotación, dificultades de reclutamiento, entre otros, es más adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión.

Modelo de planeación integrada

Este modelo es sin duda el más amplio y abarcativo en cuanto a los factores que considera para determinar las necesidades de personal.

En este sentido, el modelo de planeación integrada hace referencia a cuatro factores o variables clave:

- El volumen de producción planeado por la organización,
- Los cambios en la tecnología utilizable que pudieran impactar en la productividad del personal,
- Las condiciones del mercado, oferta, demanda y comportamiento del personal,

- Los planes de carrera dentro de la propia organización.

De esta forma el modelo integrado se convierte en un modelo sistemático y comprensivo, no solo del flujo interno de personal, sino también de las condiciones externas a la organización que pueden afectar en forma significativa las necesidades de personal.

Cada uno de los modelos de planeación de personal mencionados resulta de mayor o menor utilidad considerando la situación específica de la organización que los utiliza. En particular el último modelo mencionado plantea un enfoque más complejo pero inclusivo de la variedad de factores influyentes a la hora de tomar decisiones sobre la dotación de personal necesaria.

Reclutamiento

La investigación interna de necesidades de personal, realizada mediante el proceso de planeación de Recursos Humanos, proporciona como resultado una estimación de los recursos con los cuales deberá contar la organización para cumplir los objetivos que se ha fijado, y en consecuencia, una estimación de la cantidad de recursos que será necesario incorporar a la organización en dicho período.

Por otro lado, y previo a abordar las actividades de reclutamiento propiamente dichas, resulta de vital importancia incursionar en la investigación externa del mercado, esto es, en la identificación de segmentos de mercado o candidatos con características particulares, y en la identificación de fuentes de reclutamiento. Esto se debe a que "... el problema básico del reclutamiento es diagnosticar e identificar las fuentes proveedoras de Recursos Humanos (...), para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción."

Cuanto mayor es la adecuación de las fuentes de reclutamiento a las necesidades de la organización, mayor es el rendimiento del proceso de reclutamiento en términos de candidatos / empleados elegidos para la selección, menor es la duración del proceso de selección, y menores los costos operativos del reclutamiento.

Determinadas las necesidades internas de personal e identificadas las fuentes de reclutamiento, el proceso de reclutamiento propiamente dicho se dispara a partir de una especie de orden de servicio conocida en muchos casos como requisición de empleo o requisición de personal. Esta orden se origina como resultado de una decisión de línea en tanto que el reclutamiento, como función de staff, responde a la misma procurando proporcionar el recurso requerido, ya sea internamente si éste se encuentra disponible dentro de la organización o externamente si es necesario reclutarlo por medio de técnicas de reclutamiento externo.

Cuando el reclutamiento se efectúa internamente, el segmento de mercado objetivo serán aquellos candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia organización, en cambio, cuando el

reclutamiento se efectúa externamente el segmento objetivo estará dado por candidatos reales o potenciales disponibles o empleados en otras empresas.

Cuando el reclutamiento es interno éste puede derivarse en transferencias de personal dentro de la organización, promociones, transferencias con promociones, programas de desarrollo de personal y planes de carrera para el personal.

En cualquiera de los casos, cuando se selecciona este medio de reclutamiento, resulta de vital importancia la coordinación e integración entre el departamento encargado del reclutamiento y los restantes, así como la información y datos vinculados a otros subsistemas que se utilizan para tomar estas decisiones. En este sentido la información más relevante viene dada por: resultados de exámenes de selección, resultados de evaluaciones de desempeño, resultados de programas de capacitación y entretenimiento, análisis y descripciones de puestos, planes de carrera, verificación de las condiciones de promoción y reemplazo.

Cuando en términos de reclutamiento se decide acudir a medios internos en general esto redundará en procesos de reclutamiento más económicos, rápidos, válidos y seguros que a su vez fortalecen la motivación de los empleados, aprovechan las inversiones en capacitación realizadas por la empresa y promueven la competencia saludable entre el personal. No obstante ello, siempre debe tenerse presente que los mismos pueden provocar, frustraciones en el personal que no ve cumplidas sus expectativas de desarrollo, conflictos de intereses, e incluso descapitalización del capital humano en la medida que los candidatos internos no tengan las condiciones para igualar a los externos.

Cuando la organización decide en cambio, acudir a medios externos de reclutamiento ineludiblemente se ve en la necesidad de definir las técnicas de reclutamiento a utilizar ya sea para acceder directamente al mercado o indirectamente a través de organismos o empresas intermediarias en la búsqueda de candidatos. En este sentido, las técnicas más empleadas se circunscriben a: consultas de archivos de candidatos, recomendaciones de candidatos por parte de empleados de la propia empresa, carteles o anuncios en la puerta de la empresa, contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales, contactos con universidades, escuelas, etc., conferencias, convenios con empresas que actúan en el mismo mercado, viajes para reclutamiento en otras ciudades, anuncios en periódicos y revistas, agencias de colocación o empleo y reclutamiento en línea. En estos casos los factores de tiempo y costo suelen ser determinantes a la hora de seleccionar la técnica más adecuada, aunque en general se aplica una combinación de ellas.

La utilización de medios externos de reclutamiento se traduce en una serie de ventajas para la organización. Los candidatos aportan nuevas ideas y enfoques, se renuevan y enriquecen los Recursos Humanos y se aprovechan las inversiones en capacitación realizadas por terceros. De la misma forma presenta a la organización una serie de desventajas asociadas a, mayores tiempos y costos, menor seguridad, frustración del personal interno, impactos en la política salarial de la empresa a causa de desequilibrios en el mercado, entre otros.

Dadas las ventajas y desventajas asociadas a cada uno de los medios de reclutamiento las empresas suelen utilizar ambos bajo un enfoque de reclutamiento mixto. En este caso la aplicación concomitante o prioritaria de un medio sobre otro dependerá fuertemente de la estrategia de la empresa en cuanto a la constitución y desarrollo de su personal.

Selección de personal

Mientras el proceso de reclutamiento se encarga de atraer en forma selectiva a los candidatos que cumplen con las condiciones requeridas para ocupar el puesto vacante, el proceso de selección se encarga básicamente de elegir entre éstos a aquellos que tengan más probabilidad de adecuarse al puesto y desempeñarlo correctamente.

El proceso de selección se enfrenta a la necesidad de solucionar dos problemas básicos, la adecuación de la persona al trabajo, y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Este proceso no existiría como tal si todas las personas fueran iguales y tuvieran las mismas capacidades de aprender y desempeñarse satisfactoriamente en un puesto de trabajo determinado. Pero como no es así, estas dos variables (tiempo de aprendizaje y nivel de realización) requieren del proceso de selección, no solo un diagnóstico sino también una predicción.

El proceso de selección de personal toma como insumos fundamentales los requisitos incluidos en las especificaciones de puestos (actividades a realizar, responsabilidades, características personales, etc.) y los estándares de desempeño deseados para cada actividad. Estos insumos serán contrastados con el perfil de características particulares de los individuos reclutados. De esta forma el proceso de selección se convierte en un proceso de comparación entre dos variables que determinará si el candidato no satisface, alcanza o excede las condiciones ideales para ocupar el puesto.

La información sobre el puesto vendrá dada principalmente por las descripciones y análisis de puestos, la requisición de personal, el análisis de los puestos en el mercado y las hipótesis de trabajo.

El perfil de características individuales de los candidatos, en cambio, será determinado a partir de la aplicación de técnicas tales como, entrevistas, pruebas o exámenes de conocimientos o habilidades, tests psicológicos, tests de personalidad y técnicas de simulación. En general se aplica un conjunto de técnicas de selección y el proceso no necesariamente se realiza en un acto único sino que puede extenderse a varias instancias de aplicación.

En este proceso, la responsabilidad última por la elección de los candidatos que ocuparán los puestos vacantes es de la línea y no de la función de selección, que como función de staff, solo está en condiciones de brindar asesoría especializada con la aplicación de técnicas que permitan recomendar a los candidatos más adecuados asegurando la calidad del proceso.

De esta forma, y a pesar de los altos costos operativos del proceso de selección, éste genera importantes resultados para la organización asociados con, la adecuación de las personas al puesto de trabajo y en consecuencia su satisfacción, la rapidez en la adaptación del nuevo integrante, la mejora gradual del potencial humano, la mayor estabilidad y permanencia de las personas, el mayor rendimiento y productividad, la mejora en el nivel de las relaciones humanas y las menores inversiones en capacitación.

Inducción del personal

En general las organizaciones “(...) tratan de inducir a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional, a las prácticas y filosofías predominantes (...)”³⁵. Para lograr dicha socialización de la forma más adecuada, las organizaciones utilizan diversos métodos tales como:

- la planeación del proceso de selección, permitiendo al candidato tener contacto con el ambiente de trabajo y conocer en forma anticipada como es la cultura y la forma de trabajo de la organización,
- la asignación inicial de tareas desafiantes pero que permitan experimentar el éxito, facilitando el conocimiento de los estándares de desempeño elevados, y preparando a las personas para desempeñar con éxito las tareas posteriores,
- la asignación adecuada de jefes y supervisores que sean capaces de proporcionar con seguridad una descripción adecuada de las tareas al nuevo empleado, que transmitan toda la información técnica necesaria para desempeñarla y proporcionen retroalimentación adecuada sobre su desempeño fomentando una imagen positiva de la empresa,
- la organización de grupos de trabajo que se hagan cargo de la socialización de nuevos integrantes y causen en ellos un efecto positivo y duradero,
- el diseño de programas de socialización o inducción para familiarizar a los nuevos integrantes con la cultura, lenguaje, estructura, y otros aspectos importantes de la organización.

Estas actividades iniciales se encuentran orientadas a introducir al nuevo empleado en cuestiones tales como la historia de la empresa, misión, valores y filosofía, instalaciones, ubicación geográfica, miembros, expectativas de la empresa respecto al personal, políticas generales y específicas de relacionamiento con el personal, productos o servicios que ofrece la empresa, mercados y sistemas de

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

comercialización, medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, sistemas de reconocimiento, objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional estándares de desempeño y normas del departamento en el que ingresa, así como objetivos, políticas y descripción del puesto, entre otros aspectos.

De esta forma, el nuevo empleado se encuentra en condiciones de integrarse favorablemente a la organización y ésta procura que el mismo conozca los aspectos centrales del negocio, su puesto de trabajo, y la cultura imperante en la organización.

Subsistema de organización de Recursos Humanos

El paso siguiente a la integración del personal es la organización de su trabajo. En este sentido, una vez reclutadas y seleccionadas las personas más adecuadas para ocupar los puestos vacantes, es necesario integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos, y evaluar su desempeño.

De esta forma, el Subsistema de organización de Recursos Humanos comprende el análisis de los siguientes grandes procesos:

- El diseño de puestos, análisis y descripción de puestos.
- La evaluación del desempeño.

A continuación se presenta una descripción detallada que pretende recoger los aspectos más relevantes y destacados por Chiavenato para cada uno de ellos.

Diseño, análisis y descripción de puestos

“Para la organización, el puesto constituye la base de la organización de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el puesto constituye una de las principales fuentes de expectativas y motivación en la organización.”³⁶

Concretamente, el diseño de puestos implica la definición de cuatro aspectos fundamentales, a saber:

- El contenido del puesto, representado por el conjunto de tareas y obligaciones que el ocupante deberá desempeñar en dicho puesto.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

- Los métodos y procedimientos de trabajo, definidos por cómo se deben desempeñar ese conjunto definido de tareas y obligaciones.
- La relación con la jefatura, es decir, a quién deberá reportar el ocupante del puesto.
- La relación con sus subordinados, esto es, a quién deberá supervisar o dirigir el ocupante del puesto.

“El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante. En el fondo, el diseño de puestos es la forma en que los administradores protegen los puestos individuales y los combinan para formar unidades, departamentos y organizaciones.”³

Es posible identificar diferentes modelos para el diseño de puestos, desde el modelo clásico o tradicional iniciado por Taylor y sus seguidores, basado en la racionalización del trabajo que se obtiene como resultado del estudio de tiempos y movimientos, hasta los enfoques más modernos como el situacional o motivacional, en los cuales se procura mejorar la calidad de vida en el trabajo incrementando la satisfacción de las personas con su actividad y con la propia organización.

De esta forma la descripción de puestos muestra la relación existente entre las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, así como la periodicidad de la realización de dichas tareas, los métodos empleados en su realización, y los objetivos subyacentes, procurando abordar todos los aspectos intrínsecos del puesto (título del puesto, ubicación en el organigrama y contenido).

Posterior a la descripción, pero íntimamente vinculado a esta, el análisis de puestos hace referencia a los aspectos extrínsecos del mismo, haciendo foco en los requisitos particulares que debe cumplir su ocupante para su adecuado desempeño, lo cual se ve reflejado en la especificación del puesto.

Con frecuencia el análisis de puestos se concentra en cuatro tipos de requisitos aplicables a la mayoría de los puestos, cualquiera sea su nivel. Estos son: los requisitos intelectuales, los requisitos físicos, las responsabilidades que adquiere el ocupante, y las condiciones de trabajo del puesto.

Los métodos más frecuentemente utilizados para la descripción y análisis de puestos suelen ser la observación directa, la utilización de cuestionarios, la entrevista directa o la aplicación de métodos mixtos. La elección de uno o más de estos métodos estará condicionada tanto a las particularidades de la empresa como a los objetivos del análisis, el personal disponible, el costo asociado a cada una, entre otros.

De esta forma la descripción y análisis de puestos cumple con los siguientes objetivos, generando resultados de vital importancia para cualquier programa de Recursos Humanos:

- Apoyar el proceso de reclutamiento de personal.
- Determinar el perfil adecuado del puesto sirviendo como insumo a la selección de personal.
- Obtener la información necesaria para definir los programas de capacitación.
- Determinar los niveles salariales apropiados según la importancia relativa de los puestos.
- Estimular la motivación del personal y su desempeño adecuado.
- Servir de guía tanto a supervisores como funcionarios en el desempeño de las funciones.
- Proporcionar información de utilidad para mejorar la higiene y seguridad en el trabajo.

Evaluación del desempeño

Según Chiavenato “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.”³⁷

La evaluación del desempeño constituye un concepto dinámico dado que todas las organizaciones, ya sea mediante un proceso formal o informal, evalúan el desempeño de sus empleados con cierta continuidad, proporcionando información sumamente valiosa para detectar problemas vinculados a la supervisión del personal, a la integración del empleado a la organización o a su puesto, problemas de motivación, necesidades de capacitación, subutilización de recursos valiosos, entre otros aspectos, que redunden en el desarrollo de políticas de Recursos Humanos adecuadas a las necesidades de la organización.

El empleo adecuado de las evaluaciones de desempeño es fundamental para lograr el objetivo último que la organización se propone, mejorar los resultados de los Recursos Humanos, tratándolos como una importante ventaja competitiva y ofreciéndoles oportunidades de crecimiento y participación.

En este sentido, para la aplicación efectiva de la evaluación del desempeño resulta importante:

- Fomentar un clima laboral de respeto y confianza,
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definan metas de trabajo,
- Promover un estilo de administración participativo,

³⁷ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

- Alentar la mejora continua de las personas,
- Generar expectativas de aprendizaje, innovación, y desarrollo,
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico e identificación de oportunidades de mejora, comunicando debidamente los resultados de la misma.

Las responsabilidades por la evaluación del desempeño dentro de la organización pueden estar atribuidas al gerente, al propio ocupante del puesto, a éste y a su gerente en forma conjunta, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de Recursos Humanos o a una comisión de evaluación del desempeño. Actualmente es muy común encontrar en las organizaciones un esquema de evaluación conjunta entre el individuo y su gerente, donde la administración por objetivos reabre sus puertas con un enfoque más incluyente y participativo en la formulación de objetivos, la asunción de un compromiso para su cumplimiento, la medición constante de resultados y la retroalimentación continua.

Por otra parte se habla de un tipo de evaluación un tanto especial por sus características, la evaluación 360°, enmarcada dentro del contexto general que rodea a cada persona. Esta evaluación se efectúa en forma circular, considerando todos los elementos que tienen alguna interacción con la persona evaluada (colegas, gerente, equipo de trabajo, etc.). Si bien resulta en una forma más rica de evaluación, no debe desconocerse que la misma es administrativamente muy compleja y puede intimidar al evaluado.

En cuanto a los métodos empleados para llevar adelante la evaluación del desempeño, es posible clasificar los mismos en métodos tradicionales de evaluación y aquellos que responden a las nuevas tendencias en materia de evaluación del desempeño.

Dentro de los primeros encontramos:

- El método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas: basado en la identificación previa de un conjunto de factores debidamente graduados que consideren las cualidades a evaluar para cada puesto de trabajo.
- El método de elección forzosa: consistente en evaluar el desempeño mediante la elección entre frases alternativas que intentan describir el tipo de desempeño que tiene la persona.
- El método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: basado en entrevistas del superior directo con un especialista en evaluaciones, a través de las cuales se evalúa el desempeño de los subordinados y se identifican las causas en base al análisis de hechos y situaciones.
- El método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos: orientado al análisis de las excepciones en el desempeño de los individuos, sobre la premisa de que el comportamiento

humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxitos) o negativos (fracasos).

- El método de comparación por pares: mediante el cual se procede a la comparación de los empleados de dos en dos, y a la identificación de aquel que presenta un desempeño superior para cada factor de análisis.
- El método de frases descriptivas: según el cual el evaluador debe señalar las frases que caracterizan el desempeño de su subordinado.

Aún sin discutir la aplicabilidad de las técnicas antes mencionadas, es una realidad que la era de la información trajo aparejados cambios importantes en las organizaciones, y con ello inevitablemente nuevas tendencias en la evaluación del desempeño tanto individual como grupal.

Es así que los nuevos sistemas de evaluación se vuelven más dinámicos y flexibles, basados en indicadores sistémicos escogidos con la participación de todos los interesados y buscando promover la evaluación del desempeño, como elemento integrador de las prácticas de Recursos Humanos, como forma de retroalimentación íntimamente ligada con las expectativas, y como un proceso simple y desestructurado.

Subsistema de retención de Recursos Humanos

La viabilidad de la organización en términos de Recursos Humanos está dada no solo por la captación y el empleo adecuado de los mismos, sino también por su capacidad de retenerlos.

En este sentido, todos los procesos de retención de Recursos Humanos cumplen un papel fundamental para definir la permanencia de las personas en la organización, y especialmente en lo que respecta a su motivación para trabajar y alcanzar los objetivos organizacionales.

En algunas organizaciones estos procesos presentan una calificación muy baja, siendo rígidos, poco flexibles y con un enfoque eminentemente económico del hombre. En cambio, en otras organizaciones los mismos se encuentran ampliamente desarrollados, aproximándose a un modelo de hombre complejo, con una elevada capacidad de adaptación y flexibilidad frente a las personas y un alto respeto a las diferencias individuales.

Dentro del subsistema de retención identificamos los siguientes procesos básicos:

- Remuneración, Beneficios y Prestaciones.
- Higiene y Seguridad.

- Relaciones sindicales.

A continuación se presenta una descripción que pretende recoger los aspectos más relevantes y destacados por Chiavenato para cada uno de ellos.

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Una parte importante de la riqueza que la organización genera pasa a los empleados en términos de salarios, prestaciones sociales y otros privilegios, que se derivan del puesto que este ocupa en la organización.

Uno de los aspectos más destacados en la filosofía de una organización tiene que ver con la política de salarios que esta aplica, ya que el nivel de salarios resulta ser determinante de su posición competitiva en el mercado y de la relación que mantiene con sus empleados.

Chiavenato da el nombre de remuneración “(...) al sistema de incentivos y premios que la organización establece para incentivar y recompensar a las personas que trabajan en ella.” En una organización cada puesto tiene un determinado valor y solo se puede remunerar en un esquema de equidad si se conoce el valor de dicho puesto en relación a los demás y a la situación del mercado. De esta forma, la administración de sueldos y salarios se constituye en un conjunto de normas y procedimientos que buscan establecer y/o mantener estructuras de salarios equitativas en toda la organización considerando el conjunto de factores internos y externos que los determinan.”

Alineado con lo anterior es que resulta de vital importancia asegurar la coherencia tanto interna como externa de la estructura de salarios existente, recurriendo para el caso de la primera a la valuación y clasificación de puestos, y para el caso de la segunda a las encuestas salariales.

Al final del camino, los objetivos que persigue la administración de sueldos y salarios están vinculados a remunerar a cada empleado en función de su puesto, desempeño y dedicación; a atraer y retener a los mejores candidatos; a ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionando los medios adecuados para movilizar al personal; a lograr que los empleados acepten el sistema de remuneración; y a mantener el equilibrio con los intereses financieros de la organización.

A nivel interno de la organización, la valuación de puestos intenta proporcionar una estructura lógica y equitativa de los puestos a partir de la comparación de sus contenidos y la determinación del valor relativo de los mismos. Los métodos más conocidos y aplicados para la valuación de puestos se orientan a comparar, ya sea en forma cuantitativa o cualitativa, los puestos entre sí o con algunos criterios tomados como referencia. Es así que surgen las técnicas de jerarquización de puestos, grados predeterminados, comparación de factores y valuación por puntos.

A nivel externo, la administración de sueldos y salarios procura encontrar el equilibrio en relación al mercado de trabajo mediante la aplicación de encuestas salariales. Para llevar a cabo las mismas es necesario identificar los puestos de referencia que representen tanto al mercado de trabajo como a la estructura de salarios de la empresa, y proceder a seleccionar aquellas que formarán parte de la muestra para la aplicación de la encuesta diseñada.

Por otro lado, la empresa debe definir su política salarial, es decir, el conjunto de directrices que reflejan la orientación de la empresa respecto a la remuneración de sus empleados. En este sentido, la misma debe contener como mínimo la estructura de puestos y salarios, el salario de admisión para las diversas escalas salariales, y la previsión de reajustes (colectivos o individuales).

Actualmente ocurre que las organizaciones se vuelven más flexibles y orgánicas, con puestos cambiantes que se redefinen continuamente. En este contexto y con las exigencias que el ambiente impone a las organizaciones, la valuación tradicional de puestos tiende a desaparecer como tal, dando lugar al surgimiento de nuevas directrices en materia de remuneración y política salarial.

Estas nuevas tendencias recogen un enfoque que en lugar de concentrarse en los puestos, se concentra en las personas que trabajan en ellos, donde el valor que interesa es el que cada persona agrega a la organización. Bajo este enfoque, las personas son remuneradas según sus conocimientos, habilidades y comportamientos específicos, que generan beneficios positivos para la organización. Es así que resulta necesaria una planeación estratégica de Recursos Humanos que contemple las competencias específicas que las personas deben poseer, para remunerar en base a los elementos que ayudan a alcanzar los objetivos organizacionales.

Por esta razón es que los nuevos sistemas de remuneración incluyen planes flexibles, basados en el logro de metas y objetivos previamente establecidos en forma consensuada y en la remuneración por equipos. Dentro de los principales exponentes de este nuevo enfoque de remuneración es posible citar los esquemas de remuneración variable, remuneración por habilidades, remuneración por competencias y planes de incentivos que en el fondo lo que pretenden es generar las condiciones para que las personas puedan agregar valor a la organización.

Adicionalmente, es importante considerar que, “El salario que corresponde al puesto que ocupa una persona, sólo representa una parte del paquete completo de la remuneración que las empresas pagan a sus empleados. Por lo general, además del pago salarial, la remuneración está constituida por distintos elementos y una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social, que representan el costo de tener el personal.”³⁸

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante dentro del paquete de remuneración, contribuyendo a satisfacer las necesidades personales de los empleados, así como a atraer, retener, y

³⁸ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

motivar a las personas. Éstas resultan en facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen, y que suelen ser financiadas en forma total o parcial por las mismas con la finalidad de ahorrar esfuerzos y preocupaciones a sus empleados. En este sentido los casos más típicos de prestaciones sociales son la asistencia médica, el seguro de vida, la alimentación, el transporte, la seguridad social privada, entre otras.

“En realidad, las prestaciones y la seguridad social que ofrecen las organizaciones demuestran su grado de responsabilidad social, es decir, la manera en que buscan compensar el esfuerzo de las personas mediante una serie de actividades de apoyo y sostén que garanticen su calidad de vida.”

Por lo general los planes de prestaciones sociales tienen como objetivo ayudar al empleado en aspectos vinculados al ejercicio de su puesto (gratificaciones, seguro de vida, productividad), a su vida dentro de la empresa pero fuera de su puesto (cafetería, transporte, etc.), y a su vida en la comunidad, pudiendo ser determinados por obligación legal o por voluntad de la propia empresa, de carácter económico o extraeconómico y con objetivos asistenciales, recreativos o complementarios (orientados a mejorar la calidad de vida del empleado).

En este sentido, uno de los aspectos más importantes en materia de prestaciones es que las mismas sirvan a todos los empleados de la organización. A efectos de que los trabajadores las perciban con un carácter de utilidad y funcional a sus necesidades, es que las mismas deben tener la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades particulares de las diferentes personas y a los cambios que éstas experimentan con el correr del tiempo. Algunas de las razones para adoptar un enfoque de prestaciones flexible están vinculadas con mejorar la calidad de las mismas, reducir su costo, apoyar las estrategias de Recursos Humanos y los cambios culturales, y maximizar el valor percibido por las mismas.

Es así que a través de los planes de prestaciones, las empresas procuran mejorar la calidad de vida de los empleados, mejorar el clima organizacional, reducir la rotación, retener a sus empleados más valiosos, y mejorar la productividad general de la organización.

Higiene y Seguridad

Chiavenato hace referencia al concepto de calidad de vida en el trabajo según el cual, “Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas. Los gurús de la calidad dicen que la calidad

externa nunca es mayor que la interna, sino que sólo es una derivación de ella. Cabe decir lo mismo de la calidad de vida de las personas.”³⁹

En este sentido y con la finalidad de mejorar la calidad de vida en el trabajo, las empresas abordan un conjunto de planes vinculados con la higiene y seguridad laboral, las condiciones ambientales del trabajo, el bienestar de los empleados, y las condiciones sociales y psicológicas a las que se exponen.

La salud y la seguridad laboral de las personas implican actividades íntimamente relacionadas y se constituyen en una de las bases para conservar la fuerza laboral, garantizando la existencia de condiciones personales y materiales adecuadas para mantener cierto nivel de salud.

La higiene laboral hace referencia al conjunto de normas y procedimientos que se definen con el objetivo de proteger la integridad física y mental del trabajador, minimizando el impacto de los riesgos inherentes a su puesto y el ambiente que lo rodea. Por su parte, la seguridad laboral aborda el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas en la prevención de accidentes, ya sea eliminando las condiciones inseguras del ambiente o promoviendo la adopción de prácticas preventivas por parte de los propios empleados para asegurar un desempeño satisfactorio.

De esta forma, la higiene laboral se enfoca tanto en las personas, procurando la disponibilidad de servicios médicos y otros servicios adicionales, como en las condiciones ambientales del trabajo, ya sean de iluminación, ruido, temperatura, humedad, ventilación, etc. La seguridad laboral en cambio, hace foco en la prevención de accidentes, robos e incendios procurando identificar las causas de los mismos, para reducir el riesgo de que éstos se produzcan.

No obstante ello, las condiciones físicas de trabajo no son el único elemento importante, sino que las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Para alcanzar los niveles adecuados de competitividad, las empresas necesariamente deben satisfacer a los trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. “La administración de la Calidad Total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado a qué tan bien se sientan las personas trabajando dentro de la organización.”⁷

Esta satisfacción general de las personas dentro de la organización depende de una gran cantidad de factores vinculados no solo con los aspectos intrínsecos del puesto (tipo de trabajo, posibilidades de desarrollo, reconocimiento, salario, etc.), sino también con sus aspectos extrínsecos (prestaciones, relaciones humanas, etc.), y contextuales (ambiente psicológico y físico de trabajo, etc.).

De esta manera, todos los factores de higiene y seguridad convergen en un conjunto mucho más amplio que incluye no sólo los factores físicos y ambientales, sino también los sociales y psicológicos,

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

permitiendo el análisis de la actuación sistémica de características individuales y organizaciones en la satisfacción personal y el éxito organizacional.

Relaciones sindicales

“El subsistema de retención de los Recursos Humanos exige que haya relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por la otra en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores, por ejemplo los sindicatos.”⁴⁰

Dentro de las relaciones internas, se incluyen cuestiones tales como, ascensos, transferencias, separaciones por jubilación y despidos. Todas ellas, en forma conjunta con el ingreso de nuevo personal a la empresa, determinan un movimiento constante de personas que transitan a lo largo de la estructura organizacional.

Un aspecto importante, en términos de relaciones internas, es el despido de personas por iniciativa de la propia empresa. Los mismos deben ser realizados con sumo cuidado ya que en general representan la sanción más severa que la organización puede imponer a sus empleados. Es por esta razón que las empresas suelen adoptar algunos procedimientos para aminorar el efecto de los mismos, ya sea mediante la utilización de despidos selectivos, la colocación en otras empresas ó los planes de renuncia voluntaria.

Otro aspecto relevante de las relaciones internas tiene que ver con la disciplina. Actualmente la misma hace referencia a la forma en que las personas de la organización se conducen a sí mismas de acuerdo a reglas y procedimientos previamente acordados con la organización. De esta forma, se ha pasado de un enfoque de disciplina basado en el control externo y rígido sobre el comportamiento de las personas y la utilización de los medios considerados adecuados para el logro de los objetivos, a un enfoque de autodisciplina basado en el autocontrol del trabajador así como en su conducta ordenada y responsable.

En último lugar dentro de las relaciones internas, pero no menos importante, se encuentran los conflictos y la administración de los mismos. En general los conflictos a nivel de la organización surgen como resultado de diferencias individuales en intereses y objetivos, pero de cómo se administren los mismos depende el resultado para la organización. Cuando el conflicto, como parte integral de la vida organizacional, es controlado o dirigido hacia canales útiles y productivos, conduce a cambios en la organización que propician la innovación. De ahí la importancia de la capacitación de gerentes y

⁴⁰ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, McGraw Hill 2007.

supervisores en la administración del conflicto y de las capacidades de negociación que fomenten la adopción de resoluciones donde todas las partes involucradas ganen.

Cuando los conflictos son de carácter colectivo, es decir, involucran a sujetos, organizaciones, y sindicatos, en torno a intereses individuales o generales, el contrato colectivo suele ser uno de los medios más utilizados para su resolución. Este contrato en general establece las condiciones de trabajo aplicables a las relaciones individuales de trabajo, con un carácter normativo, y que suele estar precedido de una etapa de negociación colectiva con la intención de alcanzar el mejor resultado posible.

En lo que a relaciones externas se refiere, las mismas en general se conocen como relaciones laborales, dado que involucran relaciones con las entidades representativas de los colaboradores, esto es, con los sindicatos. Las relaciones laborales son en última instancia, la política de relaciones de la organización con sus miembros a través de los sindicatos, lo cual refleja la ideología, cultura, y valores adoptados por la alta dirección de la organización. En este sentido, las organizaciones pueden adoptar una postura paternalista de rápida aceptación de reivindicaciones; autocrática; rígida e impositiva; recíproca ante la organización y el sindicato; o participativa, involucrando en las relaciones laborales tanto al personal como a los sindicatos, los directivos y supervisores. Es un desafío para la administración de Recursos Humanos convivir con niveles cada vez más elevados de sindicalismo y participación de los trabajadores.

Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos

Para Chiavenato la concepción del desarrollo de Recursos Humanos se encuentra dividido en tres estratos de diferente extensión: capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Los dos primeros constituyen los estratos menores ya que refieren sólo al aprendizaje en el nivel individual; y el último representa el estrato más amplio, dado que en él se incluye el aprendizaje y desarrollo a nivel organizacional.

Las competencias de las personas y de la organización, se construyen a partir del aprendizaje, entendiéndose por tal, el proceso mediante el cual se adquiere conocimiento del ambiente y de experiencias pasadas, conduciendo a un cambio en la conducta, al afectar tanto a las formas de pensar y actuar, como a las creencias, valores, y objetivos del individuo. El aprendizaje es un proceso complejo, por estar sujeto a la influencia de infinitas condiciones (repetición de conductas que producen efectos positivos, estimulación para el aprendizaje, intensificación de la práctica, desmantelamiento de viejos patrones de conducta, complejidad del material de aprendizaje, etc.), las cuales no deben descuidarse a la hora de planear un programa de modificación de conductas individuales o un cambio organizacional.

Capacitación y Desarrollo del personal

Chiavenato define la capacitación como “el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Autores como Hoyler⁴¹ abandonan la concepción de la capacitación como un gasto y la consideran una “inversión de la empresa que tiene la intención de capacitar el equipo de trabajo para reducir o eliminar la diferencia entre su desempeño presente y los objetivos y logros propuestos”.

Si bien es posible hablar de educación, haciendo referencia a los distintos tipos según su naturaleza, existe total acuerdo respecto a que el tipo de educación que interesa, a los efectos del desarrollo de los Recursos Humanos, es la educación de tipo profesional. Ésta es la que permite, ya sea en forma institucionalizada o no, preparar al hombre para su vida profesional. A continuación presentamos un cuadro que resume las tres etapas interdependientes que componen la educación profesional:

Etapas de la educación profesional	Consiste en:	Plazo y extensión de los objetivos	Objetivos
Formación profesional	Preparar a la persona para una profesión en determinado mercado de trabajo.	Largo plazo, amplios y mediatos.	Calificar a una persona para una futura profesión.
Desarrollo Profesional	Perfeccionar a la persona para ejercer una especialidad dentro de una profesión.	Mediano plazo, menos amplios que los de formación.	Proporcionar conocimientos que trasciendan a los que exige el puesto actual.
Capacitación	Adaptar a una persona a un puesto o función.	Corto plazo, restringidos e inmediatos.	Proporcionar los elementos esenciales para el ejercicio del puesto.

⁴¹ HOYLER, S. - Manual de relações industriais. São Paulo, 1970.

Consideradas en su conjunto, los principales objetivos de las mismas se orientan a:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Ofrecer oportunidades de desarrollo personal continuo, para futuras funciones de mayor complejidad.
- Modificar la conducta de las personas, con el fin de lograr un clima laboral más satisfactorio, y aumentar la motivación y flexibilidad frente a nuevas tendencias de la administración.

Para alcanzar dichos objetivos, el contenido de la capacitación puede incluir cuatro formas de cambio de la conducta dadas por la transmisión de información sobre la organización, sus clientes, productos, servicios, políticas, etc.; el desarrollo de habilidades y destrezas para el desarrollo de las tareas; el desarrollo de actitudes positivas; y el desarrollo de conceptos e ideas para ayudar a las personas a pensar en términos globales y estratégicos.

Dado que la capacitación tiene como propósito orientar las experiencias de aprendizaje en un sentido positivo y benéfico, es necesario que la misma se constituya en una actividad planeada y sea visualizada como un proceso continuo.

Hinrichs⁴² asemeja este proceso a un sistema abierto con sus componentes típicos: insumos, procesos, productos y retroalimentación, donde los insumos vienen dados por los aprendices, recursos de la organización y la propia información; el proceso, por los programas de capacitación y el aprendizaje individual; el producto, por el personal capacitado, conocimientos, habilidades y eficacia organizacional; y la retroalimentación, por la evaluación de los resultados obtenidos.

No obstante en la visión planteada por Hinrichs⁴³, es posible visualizar la capacitación más ampliamente, como un proceso conformado por cuatro grandes etapas:

Primer Etapa: Detección de las necesidades de capacitación

Teniendo en cuenta que la capacitación surge como respuesta a las necesidades de conocimientos, habilidades o competencias, su eficacia dependerá esencialmente de la forma en que estas necesidades sean detectadas y del orden de prioridad que se les adjudique para su satisfacción.

Dada la importancia de ésta primera etapa, es de esperarse un estudio minucioso sobre tres niveles de análisis; organizacional, con el fin de determinar la política global relativa a la capacitación; de Recursos Humanos, a efectos de determinar la suficiencia presente y futura de la fuerza de trabajo en términos

⁴² HINRICHS, John R. - Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976.

⁴³ HINRICHS, John R. - Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976.

cuantitativos y cualitativos; y de operaciones y tareas, con la finalidad de identificar las habilidades, conocimientos, actitudes, conductas, y otras características personales que se necesitan para un adecuado desempeño del puesto.

Con el mismo sentido, Carelli⁴⁴ enumera los principales medios que dejan en evidencia las necesidades de capacitación, entre los cuales se encuentran las evaluaciones de desempeño de los empleados, la observación, los cuestionarios, entrevistas con superiores y gerentes, resultados de exámenes, entrevistas de salida, entre otros.

Además de estos medios, existen indicadores que reflejan necesidades de capacitación de una organización tales como: expansión de la empresa, nuevos productos o servicios, modernización de la tecnología, inadecuada calidad de la producción, baja productividad, elevado número de quejas, baja motivación, entre otros.

Segunda etapa: Programa de la capacitación

Esta etapa comprende la planeación y la tecnología educativa a aplicar, ambos aspectos dirigidos al logro de un programa que permita satisfacer las necesidades de capacitación diagnosticadas en la etapa anterior.

Este programa requiere como cualquier otro, de un plan con objetivos, contenido, módulos de trabajo, métodos de capacitación y tecnología disponible, recursos necesarios, población meta, tiempos planificados y periodicidad, relación costo – beneficio de la capacitación, y evaluación de resultados.

Tercera etapa: Implementación de la capacitación

Luego de detectar las necesidades y elaborar un programa para lograr satisfacerlas, llega el momento de realizar la capacitación propiamente dicha, donde aparecen los actores principales del proceso de capacitación: el aprendiz y el instructor.

En esta etapa es necesario reconocer la importancia del aprendizaje, ya que no basta con la enseñanza que brinda el instructor, resulta fundamental para el éxito de la etapa de implementación, que quien recibe la instrucción la incorpore a su conducta.

Sin embargo, otros factores como la adecuación de los programas, la calidad del material, la cooperación del personal, la calidad de los instructores y la calidad de los aprendices, también afectan la implementación de la capacitación.

⁴⁴ CARELLI, Antonio - Seleccção, treinamento e integração do empregado na empresa. 1973.

Por otra parte, el entrenamiento resulta beneficioso en la implementación del programa, ya que garantiza el aprendizaje continuo en la organización, agregando valor a las dos partes de la relación.

Cuarta Etapa: Evaluación de los resultados de la capacitación

En ésta última etapa se evalúa la eficacia y eficiencia del proceso de capacitación. Es decir, se verifican los resultados de la capacitación (modificación de conductas) y su impacto en la consecución de las metas organizacionales.

Para realizar esta apreciación, también es posible considerar los tres niveles de análisis citados en la primera etapa del proceso:

- A nivel organizacional es posible lograr varios resultados. Entre los principales figuran el aumento de la eficiencia y eficacia organizacional, la mejora en la imagen corporativa, el clima organizacional y la relación empresa-empleado.
- A nivel de los Recursos Humanos, sus efectos pueden reflejarse en una reducción de la rotación y el ausentismo, aumento de la eficiencia, habilidades, conocimiento, y cambio de actitudes y conductas deseadas.
- A nivel de tareas y operaciones, las consecuencias podrían verse vinculadas al aumento de la productividad, mejora en la calidad de los productos y servicios así como la reducción de accidentes y fallas.

En línea con este proceso de capacitación, nuevos enfoques potenciados por el creciente desarrollo de la tecnología permiten complementar la capacitación tradicional, con modalidades como la capacitación a distancia y la educación corporativa.

La capacitación y el desarrollo deben ser un proceso continuo y no un simple evento que se produce una sola vez. En este sentido, muchas empresas han recurrido a las universidades corporativas y a la educación a distancia como forma de involucrar no solo a empleados y ejecutivos, sino también a clientes y proveedores, en un proceso de aprendizaje que permita mejorar el desempeño laboral y sus efectos en los negocios.

En este marco también adquiere especial importancia la administración por competencias y la gestión del conocimiento dentro de la organización, procurando sustituir la tradicional función de detección de necesidades de capacitación por una nueva visión de las necesidades de negocio y de cómo las personas pueden aportar valor a la empresa.

Es así que el proceso de capacitación y desarrollo del personal procura agregar valor a las personas y a la organización de manera continua e intensa; incrementar la participación activa de los gerentes y sus equipos en la implementación de los programas de capacitación; perfeccionar al personal para mejorar la calidad de vida de las personas; preparar a la empresa y a las personas para el futuro, predisponiéndolas positivamente a la innovación, el cambio y la creatividad; incorporar los beneficios de la tecnología; adaptar las prácticas de capacitación a las diferencias individuales de las personas; mejorar la convivencia social y las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización; utilizar mecanismos de motivación que permitan alinear los objetivos individuales con los de la organización; fomentar la búsqueda de la excelencia, compartir la información y potenciar la retroalimentación como forma de asimilar el aprendizaje y mejorar las prácticas futuras.

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional constituye el tercer estrato en la concepción del Subsistema de desarrollo de Recursos Humanos.

A diferencia de los dos primeros estratos (capacitación y desarrollo del personal), cuyo enfoque es microscópico e individual, en el desarrollo organizacional ésta visión se amplía a un nivel macroscópico y sistémico. Es decir, sus objetivos, refieren a toda la organización en el largo plazo.

El desarrollo organizacional parte de la base de que es posible que las metas de los individuos se integren completamente a los objetivos de la organización, en un plan en el cual el trabajo resulte estimulante, gratificante y ofrezca posibilidades para el desarrollo personal.

En este sentido, los principales objetivos del desarrollo organizacional según French⁴⁵ serían:

- Aumentar la cooperación, coordinación y comunicación entre los miembros de la organización.
- Estimular el enfrentamiento de los problemas organizacionales dentro y entre los grupos.
- Establecer la autoridad en base al conocimiento y la habilidad social.
- Incrementar los niveles de motivación y satisfacción personal y profesional de los miembros de la organización.
- Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.
- Incrementar los niveles de participación de los individuos y grupos en la planeación e implantación.

⁴⁵ FRENCH, Wendell - Organization development: objectives, assumptions and strategies. New York.

De lo anterior se desprende que su compromiso radica en mejorar la eficiencia de la organización en el largo plazo mediante intervenciones en sus procesos y estructura. En este sentido, busca transformar organizaciones mecanicistas en orgánicas, a través del cambio planeado, la modificación de la cultura y la alineación de objetivos individuales y organizacionales, promoviendo que sus integrantes logren la conciencia social necesaria para contribuir en la formación de una conciencia colectiva que permita mejorar la orientación hacia los objetivos organizacionales propuestos.

Subsistema de auditoría de Recursos Humanos

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

Las organizaciones funcionan de acuerdo con determinadas estrategias y planes que les permiten alcanzar los objetivos que se han fijado. Su comportamiento debe ser racional y deliberado, razón por la cual es necesario el control que garantice su continuidad.

En este marco, el Subsistema de auditoría de Recursos Humanos procura que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto al personal.

Por control se entiende aquella función que permite realizar el seguimiento, evaluación y corrección del desempeño que conduce al logro de los objetivos de la organización, ya sea en el nivel estratégico, táctico u operacional.

En términos prácticos, el control es un medio de regulación que se aplica para mantener los procesos en funcionamiento dentro de los parámetros normales. Esto representa la base del principio por excepción. Un sistema de información y control de nivel gerencial, que se hace presente sólo frente a desvíos excepcionales y anormales, libera a la gerencia de aquellas transacciones programadas y habituales, para enfocar sus esfuerzos y mejorar su desempeño en las actividades de planeación y control a un nivel institucional y ejecutivo de la organización.

Visto como proceso, el control implica una secuencia cíclica y repetitiva de:

- Establecimiento de estándares en términos cualitativos y cuantitativos.
- Monitoreo del desempeño (evaluación y medición).
- Comparación del desempeño con los estándares (incluye la determinación de los límites de tolerancia).
- Acción correctiva de las desviaciones.

La eficacia de este proceso depende de aspectos tales como su oportunidad, exactitud y relación costo beneficio, así como de la correcta selección del objeto del control, y los medios utilizados para su aplicación.

Sin embargo, los mecanismos de control menoscaban la libertad de acción y la autonomía. Es por eso que la tendencia actual es sustituir el control burocrático por el control grupal, ya que por medio del trabajo en equipo es posible lograr formas de control constructivas y libres, permitiendo alinear los objetivos individuales y organizacionales.

Sin importar la forma de control que adopte la organización, resulta de especial importancia para su aplicación contar con sistemas de información administrativa adecuados, que proporcionen información oportuna y relevante para tomar decisiones, y que permitan llevar a cabo controles anticipados en forma eficaz. Un sistema de información administrativa permite reunir, procesar, almacenar, y difundir información que los gerentes requieren a diario para sus tareas de planificación y control.

La eficiencia de los sistemas de información se incrementa cuando los mismos se encuentran respaldados por bancos de datos adecuados. Los mismos se obtienen al almacenar en forma organizada y codificada los datos disponibles, facilitando su posterior procesamiento y combinación como forma de obtener la información necesaria para el proceso de toma de decisiones. De este modo, es posible concebir a la organización como una estructura de redes separadas y sobrepuestas de información, ligadas a las bases de datos en función de sus necesidades de información para cada proceso de decisión.

Para el desarrollo de un sistema de información de Recursos Humanos se requiere del análisis y evaluación de los restantes subsistemas que hacen al sistema de gestión, y de sus respectivas necesidades de información. Las fuentes de datos para este sistema provienen de procesos y actividades como el reclutamiento y selección, la capacitación y el desarrollo, la evaluación del desempeño, la administración de sueldos, los registros y controles, la higiene y seguridad, entre otros.

La implantación de un sistema de información de Recursos Humanos trae consigo muchos beneficios a la organización, entre los cuales, la administración de la jornada laboral y la administración de la disciplina de los empleados son los más tradicionales.

Otro aspecto relevante del subsistema, refiere en forma específica a la Auditoría de Recursos Humanos.

Ésta se entiende "... como el análisis de las políticas y las prácticas del personal de una organización y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorarlas"⁴⁶.

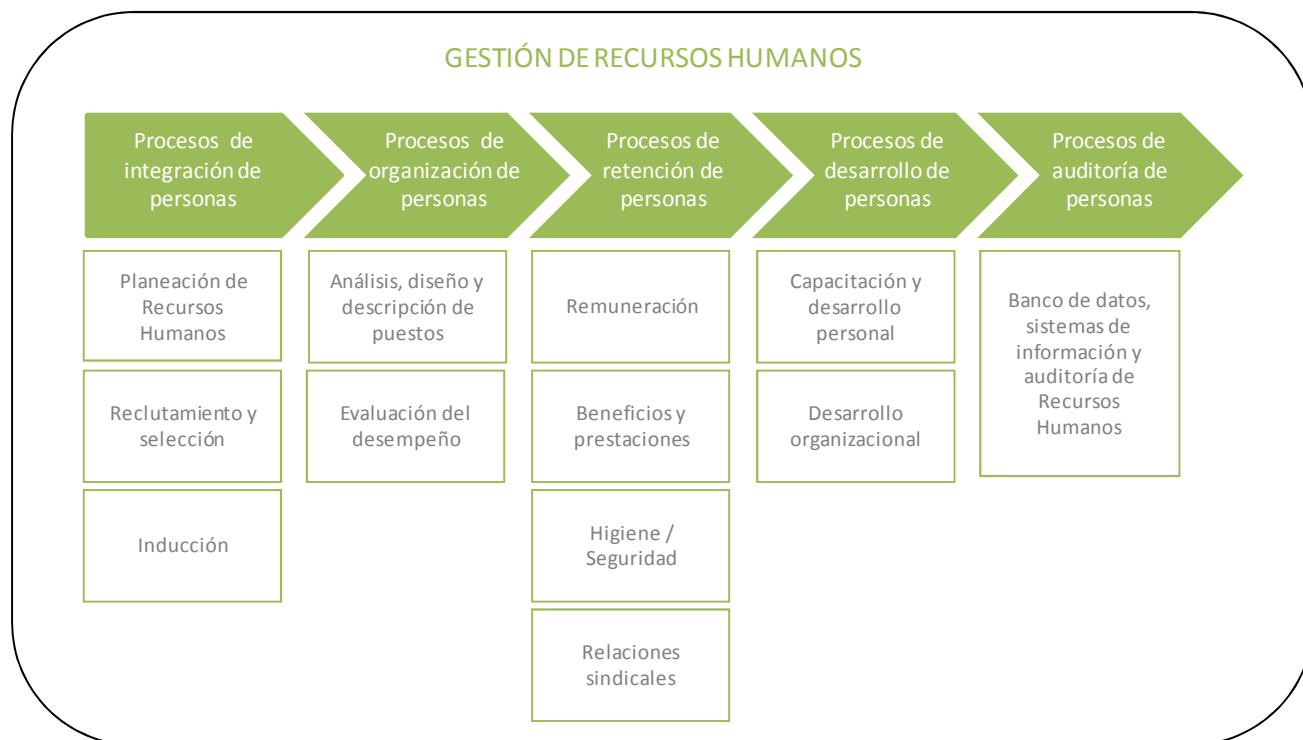
⁴⁶ YODER, Dale - Employment relations Audit. Handbook of Personnel Management and Labor Relations. Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

De esta forma, la auditoría se convierte en un sistema de revisión y control que informa a la administración respecto a la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo. Frente a las nuevas tendencias de manejo descentralizado de la administración de Recursos Humanos, la auditoría de los procesos que ésta comprende adquiere especial importancia.

Considerando a la auditoría como un proceso, que no se reduce únicamente al diagnóstico e identificación de fallas sino que comprende también la retroalimentación necesaria para que los aspectos positivos puedan ser mejorados y los negativos corregidos, ésta adquiere un papel destacado como proceso educativo, permitiendo relacionar la calidad de los Recursos Humanos con diversos indicadores de eficacia de la organización.

Modelo de Procesos de referencia

Como resultado de la descripción efectuada en base a los subsistemas y procesos de gestión de Recursos Humanos identificados por Chiavenato, utilizaremos el siguiente modelo de procesos para trabajar en los restantes capítulos del presente trabajo:



CAPÍTULO 5

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BAJO UN ENFOQUE DE CALIDAD



Modelos de Calidad Total y Mejores Prácticas para los Procesos de gestión de Recursos Humanos

El camino recorrido hasta aquí nos conduce a preguntarnos, ¿cómo contemplan los Modelos de Calidad Total las mejores prácticas aplicables en cada una de sus áreas de evaluación?, ¿cómo definen la empresa el mejor camino para alcanzar los mejores resultados?, ¿cómo ese camino se traduce en un camino de mejora continua de cara al desarrollo sostenible de toda la organización?

Cuando nos referimos a los principios más generales en la gestión de Recursos Humanos podemos afirmar que existe un conjunto de mejores prácticas en la gestión del personal. Así, múltiples estudios empíricos muestran el impacto positivo que tiene cierta filosofía y principios de gestión (dar incentivos, invertir en la formación, organizar el trabajo en equipo, etc.) en los resultados empresariales. Sin embargo, en cuanto a políticas y prácticas concretas, no existe una receta universal que se pueda aplicar en todas las situaciones. El sistema será eficiente y contribuirá al éxito de la organización (creará valor) en la medida en que las alternativas elegidas se adecúen a las circunstancias de la empresa, y sean consistentes entre sí. Alineamiento y consistencia son las claves de una buena gestión del personal.⁴⁷

Antes de adentrarnos en el análisis de los modelos de calidad y su vinculación con las mejores prácticas en materia de gestión de Recursos Humanos, es importante considerar que los modelos de calidad mencionados no son prescriptivos, ni pretenden especificar el cómo ni el qué acciones tomar, sino identificar un conjunto de resultados a obtener o dimensiones a desarrollar por las empresas que recorren el camino de la mejora continua y la Calidad Total. En forma complementaria las mejores prácticas identificadas a nivel de los principales autores, empresas e instituciones de investigación, proporcionan un conjunto de herramientas, experiencias, técnicas, acciones, enfoques y metodologías de trabajo que han arrojado resultados positivos en un determinado contexto demostrando su eficacia, esperando que, en similares contextos de aplicación, rindan resultados semejantes.

Ahora bien, ¿cómo se vincula el logro de resultados mediante la aplicación de mejores prácticas con el logro de los resultados esperados por los diferentes modelos de calidad y el desarrollo de dimensiones clave dentro de la empresa? ¿Qué tan alineadas se encuentran las dimensiones a desarrollar y los resultados esperados por los modelos de calidad con aquellos que resultan de la aplicación de las mejores prácticas para un determinado contexto?

Para responder a estas interrogantes, el presente capítulo está abocado a identificar una selección de mejores prácticas aplicables a cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos comprendidos en el modelo bajo análisis, contrastar los resultados que de ellas se desprenden con las principales dimensiones a desarrollar identificadas por los modelos de calidad citados en el Capítulo 2 y elaborar

⁴⁷ JIMÉNEZ, Alfonso, ARCE, Enrique, MARCOS, Susana, SANCHEZ, Susana y PIMENTEL, Manuel - La gestión adecuada de personas. Ediciones Díaz de Santos, 2005.

una herramienta que permita trazar el camino de las empresas hacia el logro de los resultados esperados en materia de gestión de Recursos Humanos.

Modelos de Calidad Total y Mejores Prácticas de gestión - ¿Dos caminos paralelos?

A continuación presentamos un análisis comparativo de los modelos de calidad estudiados, en términos de su alineación con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas seleccionadas.

Procesos de integración de personas

PROCESO: PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- Los ciclos de planeación de Recursos Humanos y de planeación estratégica se encuentran superpuestos al punto tal que las cuestiones de Recursos Humanos se ven como inherentes a la administración de las empresas, es decir, existe una relación recíproca entre ambos procesos⁴⁸.
- El proceso de planeación contempla la identificación de áreas de mejora y puntos fuertes dentro de la organización así como de oportunidades y amenazas en el entorno, procurando establecer objetivos claros y políticas que regulen las actividades, permitan lograr los objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, y también controlar y evaluar periódicamente su cumplimiento.⁴⁹
- La planificación de personal cuenta con la participación de todos los niveles gerenciales, para asegurar su integridad y concordancia procurando que el plan de personal se traduzca en un documento formal debidamente aprobado⁵⁰.
- La empresa utiliza modelos de planeación integrada que consideran todos los factores o elementos claves para la planeación de Recursos Humanos, como lo son: el volumen de producción, los cambios en la tecnología utilizable (con impacto en la productividad del

⁴⁸ BOHLANDER, George W., SNELL, Scot - Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores, 2008.

⁴⁹ INTERGAMMA. Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Fuente: EsMas.com – Tráfico certificado por Price Waterhouse Coopers. <http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>. Última fecha de consulta: 20/08/09

⁵⁰ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

personal), las condiciones del mercado (oferta, demanda), el comportamiento del personal y los planes de carrera dentro de la propia organización⁵¹.

- El proceso de planeación de Recursos Humanos en la empresa contempla, no sólo la identificación de necesidades en términos de cantidad, sino también en términos de calidad del personal requerido, procurando contemplar la disponibilidad interna del mismo y su potencialidad para desarrollarse, así como la necesidad de recurrir al mercado externo en busca de las capacidades requeridas.⁵²
- La empresa reconoce y comparte con sus empleados la importancia de contar con líderes competentes y alineados con la misión y valores de la organización desarrollando programas de descubrimiento de líderes centralizados que regularmente identifican y descubren líderes o competencias compatibles con el liderazgo del personal.⁵³

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Alineación del proceso de planeación estratégica organizacional y el proceso de planeación de Recursos Humanos en toda la empresa.
- Desarrollo de un proceso de planeación de Recursos Humanos con participación gerencial que asegure la integridad del mismo a nivel de toda la organización.
- Planeación sustentada en el análisis exhaustivo de todos los factores claves de la organización, internos y externos.

⁵¹CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁵²CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁵³ROBBINS, Stephen P. - Comportamiento Organizacional. Pearsons, 2004. México D.F.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Sin menciones específicas

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Considera importante la alineación del plan de Recursos Humanos con la política y estrategia de la organización, así como con su estructura y el marco de sus procesos.
- Prioriza la identificación, desarrollo y combinación de aquellas competencias del personal necesarias para satisfacer las necesidades presentes y futuras de la organización.

Premio Malcolm Baldrige

- Hace especial hincapié en que los planes de acción de Recursos Humanos se encuentren alineados y sirvan de apoyo a la estrategia, sin olvidar las necesidades cambiantes del negocio.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Si bien los modelos de calidad citados no contemplan la totalidad de los aspectos mencionados por las mejores prácticas para este proceso, es posible decir que, con excepción del Modelo del Premio Nacional de Calidad que no realiza menciones específicas, los restantes modelos reconocen la importancia en la alineación del proceso de planeación de Recursos Humanos y el proceso de planeación empresarial para lograr la consecución de los objetivos propuestos. Un elemento importante que los modelos de calidad no mencionan específicamente en este proceso es el desarrollo de un proceso de planeación de Recursos Humanos participativo a nivel gerencial que asegure la integridad del mismo en toda la organización.

PROCESO: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- Los procesos de reclutamiento y selección adquieren un carácter estratégico, orientado a largo plazo y al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella.⁵⁴
- Cada búsqueda de personal forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. Se trata de procesos macro-orientados.⁵⁵
- El proceso de reclutamiento procura ocupar las vacantes prioritariamente con personal de la empresa (como forma de promover su línea de carrera) siempre que los aspirantes cumplan con los requisitos y exigencias del puesto, recurriendo en caso contrario al reclutamiento externo.⁵⁶
- La empresa cuenta con un proceso de reclutamiento formalizado y riguroso que se ejecuta en un marco de ética empresarial, respondiendo a los principios de diversidad, justicia, formalidad, y transparencia⁵⁷
- El proceso de selección procura la adecuación del candidato tanto a la cultura organizacional como a los requerimientos del puesto⁵⁸, considerando el perfil ocupacional del puesto vacante como la base técnica sobre la cual ha de desarrollarse la selección y contemplando en el proceso propiamente dicho, tanto la aplicación de pruebas prácticas y entrevistas técnicas, como la verificación de las condiciones aptitudinales, de personalidad y salud del candidato⁵⁹.
- El proceso de selección se sustenta en la identificación de personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las características de personalidad requeridas así como la motivación necesaria para alcanzar el éxito en la posición actual y en lo que de ella o de otra posición se

⁵⁴ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁵⁶ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: "Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito", Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009.

⁵⁷ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: "Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito", Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁵⁸ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: "Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito", Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia)

⁵⁹ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009.

espere, si se plantea que la persona ocupe en el futuro otro puesto o función. De esta forma el proceso de selección prevé la forma de evaluar conocimientos, competencias y motivación.⁶⁰

- En términos de reclutamiento, ERE Awards (Recruiting Excellence Awards) ha identificado y premiado un conjunto de empresas por la aplicación de alguna de las siguientes prácticas⁶¹:
 - Programas de referidos, estimulado por las recompensas que reciben los empleados que hacen remisiones de alta calidad.
 - Énfasis en factores claves como la mejora en la calidad de los salarios y la propuesta de valor de la empresa para promover el reclutamiento de calidad.
 - Utilización de medios de promoción, como el vídeo, para demostrar la experiencia de trabajar en una empresa; o los Blogs, que permiten mayor accesibilidad y contacto con la empresa.
 - Promoción de la imagen de la empresa, mediante la utilización de un modelo de CRM (customer relationship management) que permita mejorar el contacto con los candidatos, o el empleo de la marca como forma de ser más visible hacia dentro y hacia fuera y ampliar los lugares de reclutamiento (universidades, conferencias, sindicatos, otras empresas del ramo, entre otros).

⁶⁰ ALLES, Martha Alicia - 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2005. Ed. Granica.

⁶¹ Página Web: www.ere.net, Amazing Practices in Recruiting. Última fecha de consulta: 20/09/09.

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Enfoque estratégico de largo plazo.
- Promoción a través del reclutamiento y la selección de la línea de carrera del personal existente en la propia organización.
- Formalización del proceso de reclutamiento en un marco de ética, diversidad, justicia, formalidad y transparencia.
- Adecuación del candidato a la cultura organizacional y a los requerimientos del puesto vacante.
- Diversificación de las fuentes de reclutamiento e implementación de iniciativas orientadas a mejorar la calidad del reclutamiento realizado por la empresa.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Sin menciones específicas

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Hace especial hincapié en la Incorporación de nuevas personas a la organización, basándose en el principio de la diversidad y en la gestión de su potencial.

Premio Malcolm Baldrige

- Se centra en las formas de reclutamiento, contratación, colocación y retención de nuevos miembros, que permitan lograr un alto rendimiento.
- Promueve la contratación de representantes que simbolizen las diversas ideas, culturas, y el pensamiento de la comunidad de clientes y trabajadores.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Los modelos de calidad citados no profundizan en la evaluación de este proceso en particular. Algunos de ellos, concretamente el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad y el Malcolm Baldrige hacen referencia al principio de diversidad, un aspecto cuya importancia no es menor en el reclutamiento y selección de personal para una organización que aspira al logro de ventajas competitivas sostenibles. No obstante ello, no reflejan otros aspectos de gran importancia que sí quedan contemplados en las mejores prácticas aplicables a este proceso tales como, la adecuación de los candidatos a la cultura organizacional y los requerimientos del puesto, las promoción de la línea de carrera dentro de la organización y la implementación de iniciativas orientadas a mejorar la calidad del reclutamiento.

PROCESO: INDUCCIÓN⁶²

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- La empresa visualiza la inducción como parte esencial del proceso de socialización y como una oportunidad para establecer un contrato psicológico favorable entre empleado y empleador, introducir a las personas en la cultura de la organización y dar a conocer las necesidades propias del negocio.⁶³
- El diseño del proceso de inducción procura acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, minimizar la pérdida de productividad y la rotación de personal, y consolidar la cultura organizacional.⁶⁴
- La inducción se desarrolla como un proceso sistemático que permite al nuevo empleado conocer y entender cuestiones como, historia de la empresa, misión, valores y filosofía, instalaciones, ubicación geográfica, miembros del grupo ejecutivo, expectativas de la empresa respecto al personal, políticas generales y específicas de relacionamiento con el personal, productos o servicios que ofrece la empresa, mercados y sistemas de comercialización, medios y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, sistemas de reconocimiento, objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional estándares de desempeño y normas del

⁶² Chiavenato, en su libro *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones* habla de la importancia de la socialización o inducción de las personas en la organización y si bien no lo identifica como un proceso dentro de su modelo, entendemos que por su importancia el mismo debería formar parte del Subsistema de Integración de personas, razón por la cual lo incluimos de esta forma en el análisis.

⁶³ Página Web: <http://management.infobaeprofesional.com>. Última fecha de consulta: 15/07/09.

⁶⁴ Página Web: <http://management.infobaeprofesional.com>. Última fecha de consulta: 15/07/09.

departamento en el que ingresa, así como objetivos, políticas y descripción del puesto, entre otros aspectos.⁶⁵

- El programa de inducción se encuentra bajo la responsabilidad conjunta del encargado de Recursos Humanos de la empresa y el ejecutivo del área a la que pertenece el nuevo empleado.⁶⁶

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Consolidación de la cultura organizacional y establecimiento de un contrato psicológico favorable con el empleado.
- Facilitación de las condiciones y la información que permiten una rápida incorporación y adaptación del nuevo empleado a la organización.
- Responsabilidad compartida sobre el proceso de inducción por parte del encargado de Recursos Humanos y el ejecutivo del área a la que ingresa.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Hace referencia a las actividades, sistemas y planes existentes en la organización para lograr la aceptación, integración y refuerzo de los valores de calidad en toda la organización.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Hace foco en la transmisión clara de valores y expectativas a los empleados y la forma en que los líderes inducen a los mismos presentando los compromisos éticos establecidos en la empresa.

⁶⁵ SILICEO, Alfonso - Capacitación y Desarrollo del personal. Editorial Limusa S.A. De C.V. 2006. España.

⁶⁶ SILICEO, Alfonso - Capacitación y Desarrollo del personal. Editorial Limusa S.A. De C.V. 2006. España.

Premio Malcolm Baldrige

- Valora la forma en que los líderes de la organización se preocupan por inducir al personal en temas organizacionales vinculados al compromiso con la misión, a los objetivos estratégicos, la innovación, la competitividad y el foco en el negocio y en el cliente.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Para este proceso en particular, las dimensiones a desarrollar identificadas por los modelos de calidad solo hacen referencia a algunas dimensiones resultantes de las mejores prácticas seleccionadas, especialmente en lo que tiene que ver con la transmisión de elementos propios de la cultura organizacional. De esta forma, no figuran menciones específicas sobre la responsabilidad por el proceso de inducción en la empresa, los objetivos de la misma y la importancia del contrato psicológico que se realiza con el empleado.

Procesos de organización de personas

PROCESO: DISEÑO, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- El proceso de descripción y análisis de puestos se encuentra bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos de la empresa (con la colaboración de los Gerentes de Departamento, los Consultores y el Personal de Apoyo de la empresa cuando corresponda), quién realiza dicho proceso cada determinado período de tiempo (un año o el tiempo considerado oportuno por la empresa) aplicando métodos y herramientas adecuadas a la naturaleza del cargo que se analiza y procede a elaborar, modificar y actualizar los formatos de los mismos de acuerdo al programa de trabajo propuesto y aprobado por la Gerencia General.⁶⁷
- La organización de tareas se realiza de manera formal, orientando la planificación de las mismas y de los puestos de trabajo al mediano y largo plazo, elaborando una lista de las principales tareas a realizar por cada puesto y estableciendo los procedimientos adecuados para desarrollarlas.⁶⁸

⁶⁷ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009.

⁶⁸ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

- El diseño de los puestos de trabajo alienta la comunicación entre los empleados, así como también fomenta una actuación autónoma frente a problemas que puedan surgir promoviendo la participación del empleado en la toma de decisiones de la empresa.⁶⁹
- La descripción y análisis de puestos se orienta al trabajo en equipos integrados con personal especializado, capaz de realizar distintas tareas dentro del mismo y con autonomía para organizar el trabajo designado.⁷⁰
- El diseño de los puestos tiende a combinar y reunir varias tareas separadas en una sola, de modo de crear módulos mayores de trabajos integrados, con el objetivo de aumentar la diversidad en el trabajo y la identificación con la tarea⁷¹.
- El diseño y la descripción de puestos en la organización contempla el conjunto de conocimientos, características de personalidad (competencias) y niveles o grados requeridos en cada una de ellas, asegurando el talento necesario para desempeñarse en cada puesto. De esta forma, la descripción de puestos contempla no solo el conocimiento requerido sino el conjunto de características personales que “marcan la diferencia” y determinan que una persona con dichas características pueda destacarse en su puesto.⁷²

⁶⁹ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁷⁰ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁷¹ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁷² ALLES, Martha Alicia - 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2005. Ed. Granica.

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Conformación de un equipo responsable por el análisis, descripción y revisión periódica de los puestos en la organización.
- Utilización de métodos y herramientas adecuadas para el análisis y descripción de puestos.
- Organización formal y adecuada de las tareas a realizar en cada puesto y los procedimientos para desarrollarlas, promoviendo la participación del empleado en la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la autonomía en la organización de las tareas y la identificación de las personas con el trabajo a desempeñar.
- Identificación de conocimientos y competencias requeridos para el desempeño en cada puesto de trabajo.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Promueve el desarrollo de conocimientos y la aplicación de habilidades y actividades múltiples por todo el personal mediante la movilidad y flexibilidad en el trabajo de todas las personas, y la variedad en las tareas y contenido de los puestos.
- Propugna la variedad de tareas, con facultades amplias y claras y designación de autoridad en todos los niveles, en un marco de asignaciones flexibles y esquemas multi-habilidades.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Propone el empleo de métodos y estrategias innovadoras para organizar el trabajo, con el fin de mejorar la forma de llevar a cabo las tareas.
- Menciona como aspectos claves a considerar en el diseño de puestos, el trabajo básico, el trabajo con equipos flexibles y los equipos de trabajo de alto rendimiento.

Premio Malcolm Baldrige

- Sin menciones específicas

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Los modelos de calidad hacen especial hincapié en proveer las herramientas necesarias para desarrollar mejor las tareas, ya sea mediante una mayor flexibilidad laboral en el caso del Premio Nacional de Calidad o el empleo de métodos innovadores de organización del trabajo en el caso de Premio Iberoamericano de la Calidad. Las mejores prácticas encontradas, contemplan, no solo lo anterior, sino también la oportunidad y la responsabilidad por la ejecución del proceso, enfatizando en aspectos tales como la actuación autónoma de los puestos de trabajo, la participación en la toma de decisiones y la metodología de trabajo en equipos, también reconocida esta última por el Premio Iberoamericano de la Calidad. En este sentido, sería deseable evaluar a las empresas con un enfoque complementario que considere no solo las derivaciones surgidas de los propios modelos de calidad sino también las dimensiones a desarrollar que se desprenden de las mejores prácticas seleccionadas.

PROCESO: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- Las evaluaciones del desempeño se realizan en forma habitual y periódica, contemplando la participación de los empleados objeto de la misma y procurando que éstos sean informados sobre los resultados obtenidos.⁷³
- El sistema de evaluaciones se centra principalmente en la existencia de grupos de trabajo y en el logro de resultados a mediano y largo plazo, haciendo especial hincapié en la contribución realizada al logro de los objetivos, las actitudes de los empleados y en cómo desarrollan las tareas asignadas con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales y el desarrollo profesional.⁷⁴

⁷³ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁷⁴ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

- La evaluación del desempeño toma en consideración las competencias definidas para la posición evaluada y el grado en que las mismas son requeridas, comparando la descripción de la conducta según lo requerido para el puesto y la conducta observada en el período evaluado en relación a la competencia.⁷⁵
- Las evaluaciones de desempeño tienen una correlación con las carreras de las personas, proporcionando un insumo para las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados y generando planes de acción que resultan en capacitación, promociones, transferencias y otras.⁷⁶
- El programa de evaluación del desempeño en la empresa es coordinado por la Gerencia de Recursos Humanos, quien vela por la objetividad del sistema y el cumplimiento de las políticas de la organización⁷⁷, y por los responsables de cada área, quienes participan en la definición de los parámetros o indicadores de medición que permiten evaluar el desempeño del personal a su cargo y llevan adelante el proceso de evaluación propiamente dicho.⁷⁸
- La empresa utiliza sistemas de evaluación 180° y 360° como una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos, considerando el grado de madurez de la organización y el nivel de autocrítica de las personas que la componen, y manteniendo la consistencia y la coherencia en su aplicación como herramienta de mejora continua.⁷⁹

⁷⁵ ALLES, Martha Alicia - Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires : Ediciones Granica, 2006.

⁷⁶ ALLES, Martha Alicia - Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires : Ediciones Granica, 2006.

⁷⁷ ALLES, Martha Alicia - Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires : Ediciones Granica, 2006.

⁷⁸ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

⁷⁹ Factor Humano - N° 46 – Marzo de 2006 – Valoración 360, ¿beneficio o problema?. www.accenture.com

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Periodicidad de las evaluaciones, participación de los empleados y niveles de retroalimentación adecuados.
- Vinculación de las evaluaciones de desempeño, el plan de carrera y las actividades de desarrollo del personal.
- Utilización de indicadores de resultados obtenidos y competencias desarrolladas con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales y el desarrollo profesional.
- Existencia de un coordinador responsable por el proceso de evaluación y la definición de parámetros de evaluación consistentes a nivel de toda la organización.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Evalúa los métodos utilizados por la organización para medir el desempeño (para lo que tiene en cuenta al equipo y al individuo, al cliente y al jefe, a la tarea y a la mejora), así como también puntúa la forma en que se reconoce dicho desempeño, analizando las formas de evaluar y mejorar las políticas al respecto.
- Considera como aspecto relevante la participación del personal y los clientes en la definición de las medidas de desempeño y las formas de reconocimiento, haciendo especial hincapié en los reconocimientos por calidad otorgados en los distintos niveles.
- Compara los reconocimientos por calidad con los otorgados por otros logros.
- Valora la existencia de sistemas de reconocimiento enfocados en reforzar la cultura deseada.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Focaliza su atención en la existencia de políticas de evaluación y mejora del desempeño del personal.

Premio Malcolm Baldrige

- Destaca la importancia de definir medidas para evaluar la eficacia y la eficiencia del personal.
- Propone la inclusión de indicadores complementarios a los corrientemente utilizados, como lo son, el de ausentismo, el de volumen de ventas, agravios y huelgas. Indica que los datos de entrada así como el número de premios en efectivo, podrían ser incluidos, pero el énfasis principal debería estar sobre datos que muestren la eficacia o los resultados.
- Valora la existencia de medidas de evaluación sobre el compromiso de los líderes con éxito de la organización.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Para este proceso en particular, las dimensiones destacadas tanto por los modelos de calidad como por las mejores prácticas mencionadas mantienen algunos puntos de contacto.

En el caso del Premio Nacional de Calidad, este atiende el hecho de que los empleados sean partícipes activos de todo el proceso y se encuentren debidamente informados sobre los resultados de las evaluaciones que se les realizan.

El Premio Iberoamericano de la Calidad por su parte, y a pesar de las escasas menciones sobre este proceso, concuerda con las dimensiones planteadas por las mejores prácticas en que las evaluaciones deben procurar una mejora en el desempeño de los empleados.

Por último, el Premio Malcolm Baldrige, refiere a la consideración de indicadores complementarios a los corrientemente utilizados y al compromiso de los líderes para con el éxito de la organización, aspectos no considerados en los restantes modelos descriptos.

Dado esto, es posible hablar de enfoques parciales de los diferentes modelos sobre las dimensiones a desarrollar identificadas con las mejores prácticas seleccionadas.

Procesos de retención de personas

PROCESO: REMUNERACIÓN

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- Los salarios se encuentran determinados por el conocimiento, la habilidad y la flexibilidad del empleado, considerando el desarrollo de estas características para fijar incrementos del mismo.⁸⁰
- La organización mantiene un esquema de participación de los empleados en la fijación de los componentes de su salario, promulgando la retribución variable ligada a la performance individual y organizacional, la utilización de incentivos a largo plazo, y el uso de recompensas no monetarias, basadas en el rendimiento de los grupos de trabajo.⁸¹
- Las políticas del programa de compensación, promueven que la misma sea adecuada (superando los estándares mínimos establecidos por la legislación laboral), equitativa (pagando a cada persona en proporción al esfuerzo, habilidad y capacitación personal), equilibrada (proporcionando un paquete de recompensas razonables para los colaboradores), eficiente en cuanto a costos, segura (los salarios son suficientes para ayudar a los empleados a sentirse seguros y a satisfacer sus necesidades básicas), incentivadora (los salarios motivan el trabajo productivo) y aceptada por los empleados (éstos comprenden el sistema de compensaciones y sienten que el mismo es razonable para ellos y para la organización).⁸²
- La política retributiva implica a todos los niveles y áreas organizativas, y los sistemas de compensación se encuentran alineados con el negocio y el plan estratégico procurando que al final del proceso el empleado conozca realmente cuánto gana en salario económico y en “retribución emocional”, así como el por qué se incluyen estos componentes en su compensación, especialmente de aquellas partidas vinculadas al desempeño o al logro de objetivos.⁸³

⁸⁰ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁸¹ Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

⁸² Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

⁸³ Factor Humano en el Siglo XXI – N° 68 - Abril 2008 - Maximizar el valor de su inversión - Sistemas de Compensación Total. www.accenture.com.

- La empresa cuenta con una política retributiva que permite mantener su nivel competitivo respecto a los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal, así como respecto a su actividad principal⁸⁴ y al mercado externo mediante un proceso anual de benchmarking de compensaciones.

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Salarios basados en el conocimiento, las habilidades demostradas, el desempeño de los empleados y el logro de objetivos previamente establecidos.
- Participación de los empleados en la fijación de los componentes de su salario.
- Fijación de políticas retributivas adecuadas, equitativas, equilibradas, eficientes, seguras, incentivadoras, aceptadas por los empleados y que permitan a la empresa mantener su competitividad externa.
- Diseño de sistemas de compensación alineados con el plan estratégico de la empresa y el negocio que ésta desarrolla.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Se enfoca en la remuneración basada en habilidades demostradas, incluyendo pocas categorías de evaluación.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Considera que se debe asegurar la equidad de todas las condiciones de empleo, haciendo hincapié en que éstas y las remuneraciones, deben estar alineadas con la política y la estrategia, promoviendo una política de reconocimiento de logros.

⁸⁴ ALLES, Martha Alicia - 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2005. Ed. Granica.

Premio Malcolm Baldrige

- Considera aspectos como el compromiso y el alto rendimiento de los empleados para determinar la remuneración, procurando la satisfacción con la paga y la promoción de los empleados cuando corresponde.
- Evalúa el grado en que las compensaciones y reconocimientos (que podrían incluir también la participación de ganancias, recompensas por equipo ejemplar o funcionamiento de unidad), se basan en habilidades demostradas y en un análisis profundo de las evaluaciones.
- Menciona como elemento importante la vinculación entre las compensaciones y reconocimientos con el logro de los objetivos estratégicos de la organización u otros objetivos claves de la misma.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Si bien las dimensiones consideradas por los modelos de calidad también lo son por las mejores prácticas analizadas, estas últimas resultan abarcativas de un conjunto más amplio de consideraciones con respecto a la remuneración, su naturaleza, características y adecuación a las necesidades de las personas.

Como aspectos en común entre los modelos de calidad y las mejores prácticas aplicables podemos citar, la adecuación de la remuneración a las habilidades demostradas por el empleado en el desarrollo de la tarea, la alineación de las compensaciones y el reconocimiento de logros con los objetivos estratégicos de la organización y la inclusión de gratificaciones complementarias a la remuneración tradicional.

El Modelo del Premio Malcolm Baldrige es, dentro de los modelos considerados en el presente trabajo, el que refleja la mayor cantidad de dimensiones a desarrollar identificadas con las mejores prácticas, sin llegar a abarcarlas en su totalidad, pero proveyendo una visión más completa que los dos modelos anteriores.

PROCESO: BENEFICIOS Y PRESTACIONES

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- El sistema de retribución es lo suficientemente flexible permitiendo a las personas elegir, en forma voluntaria, cómo quieren percibir su retribución anual y así adaptarla a sus necesidades personales y familiares, incluyendo prestaciones de carácter económico-financieras, transporte, formación, tiempo libre, deporte, salud, seguros, etc. sin que ello suponga un

aumento de costes para la empresa y constituyéndose en herramientas de gestión y fidelización de las personas.⁸⁵

- El plan de prestaciones contempla la existencia de, prestaciones complementarias (remuneraciones por tiempo no trabajado, seguro de desempleo, prestaciones por vacaciones y días feriados y prestaciones por enfermedad), prestaciones de seguro (compensaciones por accidentes de trabajo, seguros de hospitalización, médico y de incapacidad, visitas al oculista, al odontólogo y beneficios a la mujer embarazada), prestaciones de retiro (planes de ahorro, pago de cierta cantidad de utilidades para el individuo permanentemente o hasta que el individuo o sus beneficiarios fallezcan) y prestaciones de servicios (asesorías financieras, familiares, de reubicación laboral, legales, u otras como guarderías o escuelas para los hijos, subsidios de transporte, alimentación o educativos).⁸⁶

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Variedad en el conjunto de prestaciones ofrecidas por la empresa procurando su adecuación a las necesidades de cada persona.
- Participación de los empleados en la definición de la canasta de prestaciones más conveniente a sus necesidades y flexibilidad en el otorgamiento de las mismas.

Principales aspectos destacados por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Sin menciones específicas

⁸⁵ Factor Humano – N° 28 – Julio 2004 – El valor de la retribución flexible. www.accenture.com

⁸⁶ SALINAS, Oscar Javier - Las prestaciones sociales – no sólo de salario vive el hombre. <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/prestaciones.htm>. Última fecha de consulta: 25/08/09.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Propone la fijación de beneficios (como planes de pensiones, asistencia médica, cuidado de los niños, etc.) y el suministro de facilidades y servicios accesorios al salario base (horarios flexibles, transporte, etc.)

Premio Malcolm Baldrige

- Valora prestaciones del tipo: disponer de un servicio de guardería, conceder permisos especiales para responsabilidades familiares, desarrollar actividades recreacionales, proporcionar flexibilidad en el horario, ampliar las ventajas de asistencia médica y los beneficios de jubilación, etc.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Para este proceso en particular no existen menciones específicas en el Modelo del Premio Nacional de Calidad mientras que, tanto el Modelo del Premio Iberoamericano como el del Premio Malcolm Baldrige hacen referencia al mismo a través de un conjunto de ejemplos sobre cuáles podrían ser las prestaciones complementarias brindadas por la empresa. Para estos dos casos dichas prestaciones responden a las señaladas por la selección de mejores prácticas realizada. No obstante ello ninguno de los modelos de calidad hace mención específica a la participación de los empleados en la definición de la canasta de prestaciones que más se adecua a sus necesidades.

PROCESO: SEGURIDAD E HIGIENE

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- La Gerencia de Recursos Humanos se encuentra íntimamente involucrada en el cumplimiento del programa de higiene y seguridad laboral procurando el mantenimiento de la salud, seguridad e higiene del personal.⁸⁷
- Se estimula a nivel de la empresa la adopción de actitudes preventivas de accidentes y enfermedades en los trabajadores con el propósito de evitarlos y eliminarlos, siendo obligación

⁸⁷ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

de éstos cumplir con las instrucciones señaladas y fomentar entre los compañeros el acatamiento de las medidas de higiene y seguridad.⁸⁸

- Existen programas de capacitación, entrenamiento y concientización de las medidas preventivas que fomentan un ambiente seguro de trabajo promoviendo la participación de todo el personal y procurando mantener en excelentes condiciones el equipo, los implementos, las señales y cualquier mecanismo, con el propósito de mejorar los niveles de higiene y seguridad laboral en la institución.⁸⁹
- La empresa cuenta con sólidas políticas de reconocimiento y detección de riesgos, estableciendo esquemas de evaluación de los mismos y mecanismos de control orientados a la aplicación de medidas preventivas, incluyendo la confección de manuales y la realización de inspecciones sobre las instalaciones en general.⁹⁰
- Se promueve el desarrollo de una cultura de seguridad en todos los niveles de la organización, extendiéndola más allá del ámbito laboral, procurando que los líderes transmitan el valor de la seguridad, fomentando la realización de un análisis continuo, mejorando las prácticas, los procesos y los productos para reducir su riesgo e impacto, utilizando indicadores adecuados para generar acciones correctivas e investigando incidentes para prevenirlos en un futuro.⁹¹
- La empresa trabaja en el aseguramiento de condiciones ambientales de trabajo favorables al empleado, especialmente en lo que refiere al ambiente físico que lo rodea mientras desempeña su cargo, esto es, condiciones atmosféricas, de ruido e iluminación⁹², así como también las condiciones ergonómicas de cada puesto de trabajo.
- La empresa promueve la satisfacción de las personas que trabajan en ella, procurando que se sientan a gusto mediante la consideración de factores vinculados no solo con los aspectos intrínsecos del puesto (tipo de trabajo, posibilidades de desarrollo, reconocimiento, salario,

⁸⁸ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

⁸⁹ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

⁹⁰ Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009

⁹¹ Página Web: www.losrecursoshumanos.com. Última fecha de consulta: 27/07/09

⁹² CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

etc.), sino también con sus aspectos extrínsecos (prestaciones, relaciones humanas, etc.) y contextuales (ambiente psicológico y físico de trabajo, etc.)⁹³

- Se realizan con determinada frecuencia encuestas de satisfacción del personal que permiten no solo medir el grado de satisfacción con las tareas desarrolladas sino también recibir propuestas de los empleados y sugerencias vinculadas con la mejora de la gestión en general y de los Recursos Humanos en particular.⁹⁴

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Compromiso de la Gerencia de Recursos Humanos con el mantenimiento de la seguridad e higiene del personal.
- Promoción de una cultura de seguridad e higiene incluyendo acciones preventivas e indicadores adecuados para identificar a tiempo los riesgos.
- Adecuación de las condiciones ambientales y ergonómicas de trabajo.
- Satisfacción de las personas con los aspectos intrínsecos y extrínsecos de su puesto, medición adecuada de la misma y adopción de acciones tendientes a mejorarla.

Principales aspectos considerados por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Tiene en cuenta la frecuencia con la que se determina la satisfacción de las personas en su trabajo y por su trabajo, así como también, las políticas seguidas para propiciar un ambiente interno de motivación y equidad.

⁹³ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

⁹⁴ LOPEZ CAMPOS, Jordi - Planificar la formación con calidad. Editorial Praxis Barcelona, 2005.

- Se centra en los esfuerzos realizados para mejorar aspectos relativos a la salud, seguridad y comodidad de las personas, promulgando un ambiente de trabajo sano, distendido y de realización.
- Procura bajos niveles de rotación, ausentismo y nivel de accidentes.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Evalúa el establecimiento de mecanismos para medir la satisfacción y motivación en el trabajo y de políticas que ayuden a mejorar la seguridad y la salud de los trabajadores.
- Promueve la conciencia e involucramiento en cuestiones sanitarias, de seguridad y de protección del medio ambiente, así como las actividades sociales y culturales y la mejora del ambiente de trabajo.

Premio Malcolm Baldrige

- Promueve la idea de que para asegurar el buen rendimiento se debe generar un buen clima organizacional (que sea eficaz para el logro del trabajo y el apoyo a la mano de obra y que promueva la aceptación de riesgos e innovaciones, sustentado en la diversidad de la fuerza laboral), existir un adecuado apoyo gerencial, seguridad, control de la carga laboral y aprecio por las necesidades de los grupos.
- Tiene en cuenta el diseño de procesos proactivos, con recursos de personas directamente involucradas en el trabajo, para asegurar un ambiente laboral seguro.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Para este proceso en particular existe una alineación casi completa de los modelos de calidad analizados con las dimensiones a desarrollar identificadas a partir de las mejores prácticas. Ambos hacen foco en el desarrollo de una cultura de seguridad e higiene, en la adopción de medidas preventivas de reconocimiento y detección de riesgos y en la satisfacción de las personas con su trabajo y en su trabajo. No obstante ello, no existen menciones específicas en los modelos de calidad sobre el compromiso que para con el proceso mantienen los altos cargos de la organización.

PROCESO: RELACIONES SINDICALES

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- La empresa y el sindicato utilizan mecanismos de negociación colectiva participativos para negociar salarios, condiciones laborales, horarios y otros aspectos de la relación laboral, procurando en todo lo posible la aprobación del sindicato y la generación de una relación de mutua colaboración en la solución de problemas.⁹⁵
- La empresa adopta una posición de ganar – ganar en las negociaciones con el sindicato procurando brindar un trato justo, igualitario y consistente a todos los empleados de la organización mediante políticas y reglamentos cuidadosamente confeccionados.⁹⁶
- Las relaciones con el sindicato procuran minimizar los niveles de conflicto destructivo, estableciendo la participación del mismo desde la concepción de una idea hasta su instalación y mantenimiento posterior, y procurando que el mismo se encuentre informado de todas aquellas cuestiones que son su principal foco de interés, especialmente las vinculadas a las valuaciones de puestos⁹⁷
- El Gerente de Recursos Humanos de la empresa posee las competencias y habilidades requeridas para conducir con éxito las relaciones sindicales, especialmente en lo referido a negociación y resolución constructiva de conflictos, procurando la adopción de soluciones beneficiosas para ambas partes.⁹⁸

⁹⁵ Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/sindicatos.htm> Última fecha de consulta: 15/07/2009.

⁹⁶ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill. Edición, Mc Graw Hill.

⁹⁷ Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/sindicatos.htm> Última fecha de consulta: 15/07/2009

⁹⁸ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Desarrollo de buenas relaciones con el sindicato promoviendo esquemas participativos y de colaboración en la solución de problemas.
- Trato justo con todos los empleados minimizando los niveles de conflicto destructivo.
- Existencia de una figura en la empresa con las habilidades requeridas para conducir con éxito las relaciones sindicales.

Principales aspectos considerados por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Considera los esfuerzos realizados para lograr involucrar al sindicato en el proceso de gestión total de la calidad y crear una relación de colaboración y no de confrontación.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Sin menciones específicas

Premio Malcolm Baldrige

- Sin menciones específicas

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

El único Modelo que hace referencia a las relaciones sindicales es el del Premio Nacional de Calidad, hecho consistente con la realidad del país en el cual se aplica y el poder de negociación que los sindicatos adquieren en determinadas ramas de actividad. Este modelo hace especial hincapié en que las relaciones sindicales deben abordarse a través de la colaboración, idea destacada también por las mejores prácticas vinculadas al proceso.

No obstante ello, el aporte realizado por el Premio Nacional de Calidad se limita específicamente al extremo mencionado sin adentrarse en cuestiones vinculadas al trato igualitario de los empleados y a la

existencia de un referente en la empresa con las competencias requeridas para llevar adelante las relaciones con el sindicato.

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- El proceso de capacitación en la organización se constituye en un proceso de carácter habitual y continuo, alineado a la estrategia de la organización y donde la formación se planifica con antelación según las necesidades futuras, procurando proporcionar a los empleados habilidades amplias que refuercen su polivalencia y generando las instancias necesarias para facilitar la participación de los empleados en las decisiones que hacen a su propia formación.⁹⁹
- La empresa adopta acciones proactivas tendientes a identificar las necesidades de capacitación actuales y futuras, haciendo uso de todos los medios disponibles a tales efectos (observación, entrevistas, evaluaciones de desempeño, indicadores, entre otros) y fomentando la participación de gerentes y supervisores en todo el proceso que se extiende desde la identificación de las necesidades hasta la evaluación de los resultados obtenidos de la capacitación.
- Los programas de capacitación elaborados contemplan el perfil de los puestos, las habilidades requeridas, lo que exige el mercado internacional, las necesidades del empleado (que los estudios sirvan para su trabajo actual o futuro) y las áreas de mejora que consideran los supervisores inmediatos del empleado, previendo que éstos pueden tomar cursos fuera del programa cuando los mismos resulten acordes a sus actividades, sean de buena calidad, no excedan los costos estándar de otros cursos y sean impartidos por instituciones de prestigio.¹⁰⁰
- La empresa promueve en sus empleados el convencimiento y autodesarrollo con el objetivo de complementar la capacitación y el entrenamiento brindado en el desarrollo de competencias.¹⁰¹
- Los planes de capacitación recogen en forma efectiva las demandas de los clientes internos y las necesidades de la organización, alineando los objetivos de la acción formativa a las necesidades

⁹⁹Página Web: www.revistadeempresa.com Revista n° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de Recursos Humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).

¹⁰⁰ ULLOA, Aída - Publicado en diario Universal (México) - 07/03/2008 – Estrategia de capacitación de Siemens.

¹⁰¹ ALLES, Martha Alicia - 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos, 2005. Ed. Granica.

de negocio, seleccionando los participantes clave, adecuando la metodología y los contenidos formativos a la realidad diaria del negocio, evaluando los resultados de la capacitación y haciendo el seguimiento de las acciones de formación y del grado de aplicación de las capacidades “teóricamente” adquiridas al trabajo diario.¹⁰²

- Los programas de capacitación se potencian con la utilización de herramientas tecnológicas que permiten facilitar la transmisión de los contenidos e incrementar la cobertura a un mayor número de destinatarios mediante la comunicación interactiva entre personas físicamente distantes.¹⁰³
- La empresa contempla el diseño y planificación del desarrollo profesional de cada individuo mediante un Plan de Capacitación y un Plan de Carrera que marca las expectativas de progreso profesional desde el punto de vista personal, y el esquema de sucesión y planificación de Recursos Humanos desde el punto de vista estratégico, optimizando las acciones de movilidad, rotación, de asunción progresiva de responsabilidades, y de desarrollo directivo.¹⁰⁴ De esta forma la empresa determina un plan corporativo de sucesión coherente (para líderes y personal crítico), con el objetivo de retener y descubrir empleados con potencial en las distintas áreas.
- La empresa capitaliza las oportunidades de mejora existentes en el retiro del personal de la empresa realizando entrevistas de salida o utilizando cuestionarios de salida que permitan determinar las reales razones por las cuales las personas abandonan la organización y trabajar sobre ellas para reducir el descontento y la rotación del personal que permanece en la misma mediante mayores posibilidades de capacitación y desarrollo.¹⁰⁵

¹⁰² Factor Humano en el siglo XXI - N° 57 – Marzo de 2007- El Rol de la formación, el denominador también cuenta. www.accenture.com.

¹⁰³ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

¹⁰⁴ FERNANDEZ RIOS, Manuel - Dirección de Recursos Humanos: organización y dirección. Madrid, Díaz de Santos 1999.

¹⁰⁵ MONDY, Wayne R. y NOE, Robert M. - Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación 2005.

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Continuidad y habitualidad en las actividades de capacitación con marco en un plan de formación estratégicamente alineado que contempla las necesidades futuras de la organización y el empleado.
- Participación de los empleados en la elaboración de su propio plan de formación.
- Proactividad en la detección oportuna de las necesidades de capacitación, contemplando el perfil de los puestos, las necesidades del empleado, la organización y el mercado, los resultados de las evaluaciones de desempeño y las entrevistas de salida.
- Diseño y seguimiento de las acciones formativas y su aplicación al trabajo diario mediante indicadores adecuados para ello.
- Cobertura de los planes de capacitación alcanzando al mayor número de destinatarios posibles.
- Desarrollo de planes de carrera y sucesión de los empleados a nivel de toda la organización.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Hace especial hincapié en la existencia de procesos sistemáticos y continuos para detectar las necesidades de capacitación de los integrantes de la organización así como los mecanismos para determinar cuándo debe dictarse dicha capacitación en cada una de las categorías de personal, en función de los objetivos, planes y estrategias vigentes.
- Evalúa la cantidad de capacitaciones brindadas sobre temas que se orientan a mantener y mejorar los niveles de calidad logrados por la organización, así como la existencia de indicadores para medir la eficiencia del proceso de aprendizaje.
- Menciona como una característica de Gestión Total de Calidad la existencia de programas de entrenamiento y educación, agresivos y amplios, ligados a la estrategia de calidad.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Considera relevante la promoción de oportunidades de formación individual, en equipos, o para toda la organización en su conjunto.
- Promueve el desarrollo del personal a través de la experiencia en el trabajo.
- Menciona como elemento importante el diseño y utilización de planes de formación y desarrollo para contribuir a asegurar que el personal satisface las necesidades de capacidades presentes y futuras de la organización.
- Plantea la importancia de utilizar sistemas para diseñar y mejorar los planes de desarrollo de las personas en la organización así como proporcionar oportunidades de carrera.
- Considera como base para el desarrollo de las personas el otorgamiento de atribuciones para actuar con autonomía y posibilidades para evaluar la efectividad de su propia acción así como mostrar aprecio al personal de modo que se sienta apoyado en su dedicación y en el ejercicio de los poderes que tenga delegados.

Premio Malcolm Baldrige

- Considera el carácter variable de la capacitación dependiendo de la naturaleza del trabajo en la organización, de las responsabilidades de la mano de obra y la etapa de desarrollo en la que se encuentren tanto la organización como el personal.
- Valora la acumulación de habilidades para el conocimiento compartido, el trabajo en equipo, la solución de problemas, la interpretación y utilización de datos, el conocimiento de las exigencias del cliente, y el establecimiento de prioridades basadas en la alineación estratégica y en el análisis costo/beneficio. Menciona también el desarrollo de habilidades avanzadas en nuevas tecnologías o capacidades básicas, como la lectura, la escritura, la lengua, la aritmética, y conocimientos de informática.
- Menciona como aspecto relevante la capacitación en el relacionamiento con el cliente, lo cual incluye el estudio del conocimiento crítico y habilidades en las áreas siguientes: sus productos y clientes, como escuchar a clientes, como reponerse de problemas o fracasos, y como con eficacia encontrar expectativas de cliente.
- Menciona como medios o modos para la capacitación y los programas de adiestramiento la computadora, el estudio en base a la Web y la enseñanza a distancia.
- Destaca que el entrenamiento del personal debe estar alineado respecto al conflicto de intereses y el correcto uso de los fondos.
- Considera la importancia de la elaboración de proyectos individuales para direccionar la carrera

y los objetivos de las personas, como forma de conseguir el compromiso y buen rendimiento del personal en su progreso a través de la organización.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Los tres modelos de calidad estudiados, aunque con matices entre ellos, plantean enfoques consistentes con las mejores prácticas en materia de capacitación y desarrollo del personal.

El Premio Nacional de Calidad focaliza en aspectos tales como, la detección de las necesidades de capacitación, la adecuación de los planes a los objetivos y estrategias vigentes así como la vinculación de éstos con la estrategia de calidad de la organización sin realizar menciones específicas sobre otros aspectos vinculados con el desarrollo de las personas.

Por su parte, el Premio Iberoamericano de la Calidad hace un mayor hincapié en el desarrollo de las personas, la existencia de planes con dicho objetivo y las oportunidades de carrera que brinda la organización.

Por último el Premio Malcolm Baldrige incursiona con mayor profundidad sobre temas de capacitación y cómo ésta incluye todas las habilidades requeridas por los empleados, desde simples cuestiones aritméticas hasta la solución de problemas y el relacionamiento con el cliente, incorporando aspectos no mencionados por los dos modelos anteriores, como la rotación del trabajo, el aumento de la paga por conocimiento y habilidades demostradas y los medios de capacitación empleados.

En términos generales, los tres modelos podrían aportar enfoques complementarios para la evaluación de estos procesos a nivel organizacional agregando valor a los mismos desde diversas ópticas.

PROCESO: DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con este proceso se centran en los siguientes aspectos:

- La organización asegura la transformación de los aprendizajes individuales y explícitos en aprendizajes colectivos y tácitos mediante la constitución de redes organizacionales que involucren a organizadores, instructores y personas a ser formadas con el objetivo de que los conocimientos singulares sean transferidos a una acción conjunta y eficaz.¹⁰⁶
- Se concibe a la organización como un proceso social de construcción de conocimientos para la acción y generación de capacidades organizativas.⁵

¹⁰⁶ GORE, Ernesto - La formación laboral y el desarrollo de competencias colectivas. Revista de empresa N° 6 – octubre – diciembre 2003.

- Los programas de desarrollo organizacional contemplan marcos temporales amplios y son especialmente cuidadosos del macro y micro diseño de las actividades de formación, ampliando el papel de expertos, asesores, facilitadores y coaches, asegurando una estrecha vinculación entre actividades, contenidos, objetivos y feedback, determinando criterios objetivos de evaluación y promoviendo la extensión de las redes de aprendizaje más allá de los límites de la organización.⁵
- Los programas educativos de largo plazo orientados al desarrollo organizacional forman parte de un proceso de cambio planeado que contempla la mejora de los procesos de resolución de problemas, la administración efectiva de la cultura y la renovación de la organización.¹⁰⁷
- La empresa promueve la formación de universidades corporativas en donde la participación de los responsables y expertos de los negocios en el proceso de desarrollo de las personas se convierta en un factor estratégico, configurando un sistema de enseñanza – aprendizaje sistémico, proactivo y sinérgico que fomente la inteligencia, el talento y el conocimiento.¹⁰⁸
- La empresa fomenta la creación de grupos pequeños para controlar y mejorar continuamente la calidad de su trabajo, productos y servicios; operando de manera autónoma y utilizando los conceptos, herramientas y técnicas del control de calidad para la identificación y resolución conjunta de problemas e identificación de iniciativas de mejora.¹⁰⁹
- Existen programas formales de sugerencias orientados a fomentar la participación constructiva del personal, promover los comportamientos innovadores y creativos, estimular la identificación de mejoras y resolución de problemas, mejorar la comunicación, involucrar a los empleados y reconocer al personal por sus aportes con la implementación de las mejores sugerencias.¹¹⁰

¹⁰⁷ FRENCH, Wendell L. y BELL, Cecil H. Jr. - Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.

¹⁰⁸ JARVIS, Peter - Universidades corporativas: Nuevos modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global. Madrid. Narcea 2006.

¹⁰⁹ Página Web: www.inacal.org.uy. Última Fecha de consulta: 25/10/09- Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad.

¹¹⁰ Página Web: www.crea.es/prevencion/audito. Última fecha de consulta: 10/09/09

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Transformación del aprendizaje individual y explícito en conocimiento colectivo y tácito.
- Existencia de mecanismos formalmente establecidos para compartir el conocimiento de la organización y asegurar que éste no se pierda con el paso del tiempo.
- Difusión, transmisión y capitalización del conocimiento generado en la organización como forma de potenciar la capacitación y el desarrollo de las personas y la creación de capacidades compartidas.
- Desarrollo de sistemas que fomenten la participación del personal y mejoren las habilidades de trabajo en equipo.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Hace hincapié en los sistemas utilizados para difundir el conocimiento y tecnologías que la organización ha asimilado respecto a sus procesos de aseguramiento, evaluación y mejora de la calidad y cómo se emplea el conocimiento generado para la capacitación y entrenamiento del personal.
- Evalúa las formas en que se busca a nivel organizacional incrementar la responsabilidad, autoridad y capacidad de innovar o aportar ideas de las personas, así como la mejora del trabajo en equipo en todos los niveles.
- Destaca la importancia de contar con multiplicidad de sistemas para fomentar la participación inteligente del personal.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Menciona la importancia de involucrar a los empleados y sus representantes en el desarrollo de las políticas y estrategias en materia de personal.
- Valora la alineación de los objetivos individuales y de equipo con los fines de la organización así como la revisión y actualización de los objetivos a ambos niveles.
- Promueve el desarrollo de las destrezas de equipo, el apoyo a los individuos para que participen

en actividades de mejora y el involucramiento de los mismos en planes de sugerencias.

- Considera relevante el desarrollo de metodologías de gestión del conocimiento y la promoción de los comportamientos innovadores y creativos por parte del personal.

Premio Malcolm Baldrige

- Procura la optimización del potencial de los empleados y la capitalización de las principales capacidades de la organización como forma de exceder las expectativas de funcionamiento, y alcanzar los desafíos estratégicos y proyectos de acción.
- Destaca la importancia de proporcionar mecanismos para compartir el conocimiento de la gente y la organización y asegurar que las mejores prácticas en el trabajo son mantenidas por transiciones mediante sistemas de desarrollo del conocimiento organizacional.
- Valora la capacidad de la organización para determinar qué conocimiento es crítico para sus operaciones y poner en práctica procesos sistemáticos para compartir esta información como forma de asegurar la generación del conocimiento implícito necesario.
- Hace especial hincapié en la gestión que la empresa hace del conocimiento organizacional para lograr la colección y transferencia del conocimiento de la mano de obra, la transferencia del conocimiento relevante a clientes, proveedores y colaboradores, la rápida identificación y compartimento e implementación de las mejores prácticas y el empleo de conocimiento relevante para el proceso de planeación estratégica.
- Considera que el gerenciamiento del aprendizaje organizacional debe hacer foco en el conocimiento que las personas necesitan para, hacer su trabajo, mejorar procesos, productos, servicios, mantenerse actualizado con los cambios de necesidades del negocio y la dirección, y descubrir soluciones innovadoras que agreguen valor al cliente y a la organización.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas

Si bien el Modelo de Calidad del Premio Malcolm Baldrige parece ser el más completo y alineado a las mejores prácticas aplicables, los dos modelos restantes tienen en consideración la mayoría de las dimensiones a desarrollar que se desprenden de las mejores prácticas para este proceso. En cualquiera de los tres casos el proceso de Desarrollo Organizacional es un proceso de carácter prioritario.

En este sentido, cualquiera de los modelos de calidad mencionados contempla las dimensiones básicas del desarrollo organizacional, vinculadas a la generación y difusión de conocimiento organizacional, el desarrollo de destrezas de equipo y el involucramiento de las personas.

Implícitamente los modelos mencionados consideran el desarrollo organizacional como un proceso continuado de construcción de conocimientos y generación de capacidades organizativas.

Procesos de auditoría de personas

PROCESO: BANCO DE DATOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Algunas de las mejores prácticas vinculadas con estos procesos se centran en los siguientes aspectos:

- La empresa realiza revisiones sistemáticas, periódicas, planeadas y adecuadas sobre sus procesos, a efectos de permitir un control y feedback preventivo y educativo, analizando críticamente las estrategias y prácticas de la organización¹¹¹.
- La auditoría de Recursos Humanos en la empresa tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones de la Administración de Recursos Humanos y presenta una división semejante a las divisiones sectoriales de los departamentos encargados de ella¹¹²
- La empresa cuenta con un sistema de información de Recursos Humanos abarcativo de todas las áreas (área de presupuesto, el área de estudios salariales y valoración de puestos, reclutamiento y selección, trámites de personal, planillas, salud ocupacional, servicios médicos y capacitación y desarrollo) y niveles relevantes (operativos, mando medios y alta gerencia), que proporciona información confiable y oportuna para la definición de políticas, la planeación, el control y la toma de decisiones en general.
- El sistema de información de Recursos Humanos que utiliza la empresa se encuentra completamente integrado asegurando que los datos de cada módulo se encuentren disponibles para los restantes, evitando duplicidad de datos, disminuyendo la posibilidad de errores y potenciando la actividad de la administración de Recursos Humanos.
- El sistema de Recursos Humanos tiene la flexibilidad necesaria para contemplar las necesidades de información de los usuarios clave, siendo en todo lo posible, parametrizable por los propios usuarios y adaptable a las consultas de información no estructurada que estos requieran, garantizando en todos los casos, niveles de seguridad e integridad adecuados así como la obtención de pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema.

¹¹¹ CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. Octava Edición, Mc Graw Hill.

¹¹² YODER, Dale - Administración de personal y relaciones industriales, San Pablo, Mestre Jou, 1969.

- La empresa realiza actividades de control de calidad, sobre sus procesos en general y sobre los procesos de Recursos Humanos en particular, que procuran asegurar la estabilidad de los mismos y el logro de los resultados esperados. Dentro de las mismas se encuentran, el control estadístico de procesos, la realización de inspecciones, pruebas y ajustes sobre el proceso y la definición y medición de un conjunto adecuado de indicadores que permita monitorear el funcionamiento de dichos procesos y efectuar acciones correctivas en forma oportuna.¹¹³

Dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas

Las mejores prácticas seleccionadas para este proceso hacen especial hincapié en el desarrollo de las siguientes dimensiones:

- Procesos de auditoría de Recursos Humanos abarcativos de todas las funciones de Recursos Humanos.
- Existencia de revisiones periódicas y planeadas sobre los procesos, estrategias y prácticas de la organización que permitan la realización de controles preventivos y la obtención de retroalimentación oportuna.
- Sistemas de información flexibles, adaptables e integrados que minimicen la duplicación de información y faciliten la toma de decisiones.

Principales dimensiones a desarrollar destacadas por los Modelos de Calidad Total

Premio Nacional de Calidad

- Destaca la disponibilidad de indicadores financieros y no financieros sobre cada una de las áreas del Modelo de Mejora Continua, incluyendo la de desarrollo de las personas, a efectos de su comparación con promedios del área de actividad y principales competidores o líderes en el ramo.
- Considera importante la frecuencia con que se integran y analizan los datos y la información sobre el desempeño de todas las partes de la organización.

¹¹³ HEREDIA, José Antonio - Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universitat Jaume I, España 2001.

- Valora la existencia de bases de datos e indicadores diseñados ex profeso para planear, administrar y evaluar la evolución del proceso de mejoramiento continuo.
- Promueve la utilización de métodos de control para que los procesos prioritarios de las áreas de apoyo operen de manera predecible.
- Destaca la importancia de disponer de sistemas de información accesibles a todo el personal, unificadores del lenguaje y guías para la acción.

Premio Iberoamericano de la Calidad

- Hace especial hincapié en la existencia de mecanismos que permitan medir la eficacia de la formación y el desarrollo, de la comunicación, así como la satisfacción y motivación de los empleados.
- Enfatiza en la gestión de la información para apoyar la estrategia y políticas de la organización; lo que requiere asegurar y mejorar la validez, integridad y seguridad de la misma, así como restringir a usuarios apropiados el acceso a la información relevante.

Premio Malcolm Baldrige

- Valora las formas en que la organización consigue los datos necesarios y garantiza la disponibilidad, exactitud, integridad, fiabilidad, oportunidad y seguridad de la información.

Alineación de los Modelos de Calidad a las Mejores Prácticas seleccionadas




























Los modelos de calidad analizados reconocen la importancia de contar con un sistema de información sobre el desempeño de todas las partes de la organización en general, y en particular sobre la función de Recursos Humanos. En este sentido los mismos se encuentran alineados con las dimensiones a desarrollar identificadas a partir de las mejores prácticas seleccionadas.

Por otro lado, si bien no existen en los modelos menciones específicas en materia de auditoría de Recursos Humanos, los mismos hacen referencia a la existencia de sistemas de información flexibles, adaptables e integrados, a la realización de controles efectivos sobre los procesos y a la existencia de indicadores adecuados para medir la eficacia y eficiencia de los diferentes procesos de gestión de Recursos Humanos.

De esta forma los modelos de calidad, analizados en conjunto, responden a las dimensiones identificadas por las mejores prácticas presentando mayores fortalezas en los aspectos relativos a sistemas de información.

Alineación de los Modelos de Calidad con las dimensiones a desarrollar implícitas en las Mejores Prácticas seleccionadas

El análisis comparativo de los modelos de calidad estudiados, en términos de su alineación con las dimensiones a desarrollar implícitas en la selección de mejores prácticas, puede resumirse a través del siguiente cuadro comparativo. En el mismo se visualiza, según los colores del semáforo y para cada proceso, el nivel de alineación que cada modelo mantiene con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, siendo el verde un nivel de alineación alto; el amarillo, un nivel medio; y el rojo, un nivel bajo:

SUBSISTEMA	PROCESO	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	PREMIO IBEROAMERICANO DE CALIDAD	PREMIO MALCOLM BALDRIGE
Procesos de integración de personas	Planeación de Recursos Humanos			
	Reclutamiento y Selección			
	Inducción			
Procesos de organización de personas	Diseño, análisis y descripción de Puestos			
	Evaluación del desempeño			
Procesos de retención de personas	Remuneración			
	Beneficios y Prestaciones			
	Higiene/Seguridad			
	Relaciones sindicales			

SUBSISTEMA	PROCESO	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD	PREMIO IBEROAMERICANO DE CALIDAD	PREMIO MALCOLM BALDRIGE
Procesos de desarrollo de personas	Capacitación y desarrollo del personal			
	Desarrollo organizacional			
Procesos de auditoría de personas	Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos.			

En términos generales, es posible concluir que la alineación de los modelos de calidad con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, se encuentra directamente vinculada al ámbito de aplicación de dichos modelos y a las características generales de las empresas que acceden a las distinciones otorgadas por los organismos que los respaldan. En este sentido, es importante realizar algunas precisiones que permiten explicar, al menos en parte, las conclusiones obtenidas en la evaluación de los citados modelos.

En primer lugar, el Modelo del Premio Nacional de Calidad es resultado del estudio de premios similares existentes en otros países, con las necesarias adecuaciones a la realidad uruguaya. Entre ellos es posible citar como referencia al Modelo del Premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos de América, hecho que explica las similitudes existentes en las dimensiones de evaluación presentadas y las similares consideraciones efectuadas en determinados procesos de gestión de Recursos Humanos. No obstante ello, y por los resultados que se desprenden del cuadro precedente, el Modelo del Premio Nacional de Calidad enfatiza solo en algunos de los procesos en los cuales el Modelo del Premio Malcolm Baldrige se destaca, incorporando otros a su lista de prioridad.

En segundo lugar, el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad es un modelo supranacional que trata de crear un punto de referencia único en el que se encuentren reflejados los distintos modelos nacionales de los países Iberoamericanos. Su construcción tiene fuertes influencias derivadas del Modelo Europeo de Calidad (EFQM), dando como resultado un modelo más exhaustivo en el análisis de ciertas dimensiones de la organización, concretamente en lo que refiere a la ejecución y el despliegue de la estrategia a través de los procesos tácticos, a la vez que los modelos nacionales enfatizan más en los procesos estratégicos.

Y en tercer lugar, la dimensión y escala de operación de las empresas que acceden a las distinciones asociadas a dichos Modelos de Calidad Total, justifican el carácter más o menos exhaustivo de los mismos y los niveles de exigencia en lo que respecta a dimensiones a desarrollar por la empresa. En este sentido es importante destacar que el Premio Iberoamericano de la Calidad establece como precondition para las empresas postulantes, la obtención del Premio Nacional de Calidad en sus países de origen. Esta exigencia sienta las bases para que las empresas postulantes cumplan con determinados requisitos de excelencia ya avalados por organismos de evaluación nacionales.

En lo que refiere concretamente a la alineación de los modelos estudiados con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, consideramos que el Modelo del Premio Malcolm Baldrige presenta un mayor nivel de alineación con dichas dimensiones, haciendo especial hincapié en aspectos de planeación de Recursos Humanos, prestaciones, seguridad e higiene, capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional, en los cuales resulta sumamente exigente con las empresas que procuran obtener dicho reconocimiento. De forma similar, presenta un nivel de alineación medio en procesos tales como, reclutamiento y selección, inducción, evaluación del desempeño, remuneración y todos aquellos vinculados a la auditoría de Recursos Humanos. Esto hace que el modelo resulte abarcativo de la mayoría de los procesos descritos, con excepción del diseño, análisis y descripción de puestos y las relaciones sindicales.

Por su parte, el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad presenta similares niveles de adecuación en la mayoría de los procesos mencionados. Su foco se encuentra en los procesos de planeación, prestaciones, higiene y seguridad, capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional; en tanto que presenta niveles medios de adecuación en otros tales como, reclutamiento y selección, inducción, diseño, análisis y descripción de puestos, remuneración, y aquellos vinculados a la auditoría de Recursos Humanos. Si bien en términos comparativos con el Modelo del Premio Malcolm Baldrige presenta un nivel de adecuación superior en los procesos de diseño, análisis y descripción de puestos, ocurre lo contrario en materia de evaluación del desempeño.

En último lugar, pero no menos importante, el Modelo del Premio Nacional de Calidad presenta algunas diferencias sustanciales con los modelos anteriores. Es de destacar que también son foco de su interés los procesos de seguridad e higiene, y desarrollo organizacional, procesos en los cuales presenta niveles adecuados de alineación con las dimensiones implícitas en las mejores prácticas. De igual forma, y en contraposición con los modelos mencionados anteriormente, se destaca en los procesos de auditoría de Recursos Humanos con altos niveles de adecuación, y en materia de relaciones sindicales con un nivel intermedio de adecuación frente a la inexistencia de menciones específicas en el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad y el Modelo del Premio Malcolm Baldrige. No obstante ello, para los restantes procesos presenta evaluaciones relativas iguales o inferiores.

En términos generales y más allá de las dimensiones de análisis prioritarias identificadas para cada uno de los modelos citados, y las prioridades específicas establecidas dentro del área de desarrollo u

orientación de personas, todos los modelos estudiados responden a la misma necesidad y parten de los mismos principios de excelencia en la creación de valor. La diferencia entre uno y otro radica en la prioridad, contenido y énfasis otorgado a cada uno de sus elementos, respondiendo de esta forma a la realidad socioeconómica y cultural en la que se han desarrollado.

El Camino de la Mejora Continua - Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos

Un Modelo de Madurez es una herramienta que facilita la evaluación de los procesos de una organización. Esta herramienta fue concebida inicialmente para los procesos relativos al desarrollo e implementación de software por la Universidad Carnegie-Mellon, pero su aplicación se ha extendido y generalizado a la evaluación de otros procesos organizacionales.

El objetivo general de un Modelo de Madurez es promover la mejora continua de la organización, constituyéndose en un marco de referencia con el cual compararse, y al cual tender como objetivo compartido. De esta forma, el modelo no es un fin en sí mismo, sino una herramienta que permite identificar, establecer, mantener y mejorar el conjunto de capacidades requeridas por la organización, definiendo la madurez de sus diversas partes e identificando áreas específicas de mejora.¹¹⁴

De esta forma, el Modelo de Madurez establece un conjunto de prácticas para cada dimensión de análisis, agrupando las mismas en diferentes "niveles de madurez". Los niveles de madurez son estados secuenciales bien definidos que describen las características que la organización debe tener para situarse en dicho nivel.

De este modo, es posible considerar que una organización ha alcanzado un determinado nivel de madurez, una vez que ha logrado institucionalizar, con carácter efectivo, repetible y duradero, todas las prácticas incluidas en dicho nivel y en los inferiores. Esto implica la satisfacción de un conjunto de metas claras y cuantificables referidas al compromiso con el desempeño, la capacidad de ejecución, la realización de actividades, la medición y análisis de las mismas, y la implementación de las prácticas incluidas en el nivel que se analiza.

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, elaboramos un Modelo de Madurez con el objetivo de facilitar la evaluación de los procesos de gestión de los Recursos Humanos de una organización, y proporcionar una guía de utilidad para orientar los esfuerzos hacia las mejores prácticas en el camino de la mejora continua.

¹¹⁴ RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo - El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales. Programa de Posgrado en Ingeniería Universidad Nacional Autónoma de México – Project Management Institute. Capítulo México.

En este sentido, los niveles de madurez identificados son los siguientes:

- Incipiente: La organización cuenta con procesos de gestión de Recursos Humanos rígidos, escasamente definidos y formalizados, de carácter reactivo, orientados a los aspectos operativos de corto plazo y difícilmente alineados con el plan estratégico de la empresa. La misma busca mantener el status quo alcanzado, realizando escasos esfuerzos de mejora y centralizando las decisiones en la cúpula de la organización.
- En desarrollo: La organización comienza a visualizar en forma integrada los diversos procesos de gestión de Recursos Humanos, el alcance de sus objetivos en el corto y mediano plazo, y el impacto del ambiente externo en la dinámica organizacional. En este nivel se establecen lineamientos estratégicos generales, métodos y procedimientos que resultan en procesos más eficientes y se comienza a identificar al empleado como cliente interno de la organización.
- Sostenible: La organización cuenta con procesos de gestión de Recursos Humanos de carácter formal, que atienden a una visión integrada de la empresa y se encuentran perfectamente alineados con la estrategia empresarial. En este nivel, el trabajo en la mejora continua de los procesos y la consecuente obtención de ventajas competitivas sostenibles se encuentra totalmente institucionalizado en la organización, procurando el desarrollo organizacional de largo plazo y la satisfacción permanente de los Recursos Humanos, dentro y fuera de la organización.

A continuación presentamos el Modelo de Madurez elaborado para los procesos de gestión de Recursos Humanos descritos en el capítulo 2. El mismo se encuentra estructurado identificando:

- Subsistemas y Procesos de gestión de Recursos Humanos, que responden al modelo de procesos de referencia expuesto en el capítulo 4,
- Dimensiones de análisis, para cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos, resultantes de las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas seleccionadas en el apartado anterior,
- Niveles de madurez, incipiente, en desarrollo y sostenible, según se describe precedentemente y
- Prácticas de Recursos Humanos, correspondientes a cada uno de los niveles de madurez, por proceso y dimensión de análisis.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Planeación de Recursos Humanos	Alineación del proceso de planeación estratégica organizacional y el proceso de planeación de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> La planeación de Recursos Humanos se realiza en forma completamente aislada de la planeación estratégica constituyéndose en un proceso reactivo y focalizado en aspectos únicamente internos y operativos. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación de Recursos Humanos se orienta al corto y mediano plazo procurando una visión integral dentro de cada área organizacional o conjunto de áreas relacionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación de Recursos Humanos se encuentra perfectamente alineada con el proceso de Planeación estratégica organizacional, contribuyendo al desarrollo de la misma y procurando una visión integral de largo plazo que resulte en la estrategia de Recursos Humanos apropiada para soportar y facilitar el funcionamiento del negocio.
	Consideración de factores claves internos y externos	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación no contempla los cambios y factores del contexto y la organización que determinan y condicionan las necesidades de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación contempla el análisis superficial de factores internos a la organización que determinan necesidades de personal y de las posibles oportunidades y amenazas que surjan del ambiente externo. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación contempla la identificación de áreas de mejora y puntos fuertes dentro de la organización así como de oportunidades y amenazas en el entorno incluyendo programas que procuren la retención de empleados talentosos.
		<ul style="list-style-type: none"> Las necesidades de personal se atienden en forma reactiva en la medida que surgen como resultado de la operativa diaria. 	<ul style="list-style-type: none"> El modelo de planeación considera el flujo de personas interno, desde y hacia la organización basándose en datos históricos para determinar las necesidades de personal a 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa utiliza modelos de planeación integrada que consideran todos los factores o elementos claves para la planeación de Recursos Humanos (volumen de producción, cambios

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
			mediano y corto plazo.	tecnológicos, condiciones del mercado y planes de carrera dentro de la organización).
		<ul style="list-style-type: none"> No existe un programa de descubrimiento de líderes institucionalizado ni esfuerzos tendientes a identificar competencias compatibles con el liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce la importancia de contar con líderes competentes y alineados con la misión y valores de la organización realizando actividades a nivel de áreas claves para identificar dichos talentos aunque las mismas no se encuentran integradas a nivel organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce y comparte con sus empleados la importancia de contar con líderes competentes y alineados con la misión y valores de la organización desarrollando programas de descubrimiento de líderes centralizados que regularmente identifican y descubren líderes o competencias compatibles con el liderazgo del personal.
		<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación responde únicamente a las necesidades de personal en términos de cantidad requerida para cubrir las actividades diarias de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación de Recursos Humanos se focaliza en la cantidad de personas necesarias para atender las actividades de la organización y atiende a consideraciones de calidad únicamente para determinados cargos y roles clave. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de planeación de Recursos Humanos en la empresa contempla la identificación de necesidades en términos de cantidad y calidad del personal requerido, procurando contemplar su disponibilidad interna, el potencial de desarrollo existente y la necesidad de recurrir al mercado externo.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	Integridad y participación en el proceso	<ul style="list-style-type: none"> El proceso no contempla la definición detallada de actividades a realizar ni mecanismos adecuados para el control y la recepción de retroalimentación sobre la ejecución. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen lineamientos generales que guían el proceso de planeación de Recursos Humanos a nivel organizacional determinando las principales actividades que el mismo comprende. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación de Recursos Humanos se constituye en un proceso formal que procura establecer objetivos claros, políticas que regulen las actividades y controles para evaluar periódicamente el cumplimiento de los mismos.
		<ul style="list-style-type: none"> El proceso se encuentra centralizado en la Gerencia General o cargo superior de la organización desconociendo la participación en el proceso de la Gerencia de Recursos Humanos y los restantes cargos gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación del personal es desarrollada únicamente por la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia General o cargo superior de la organización sin contar con la participación de los restantes cargos gerenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> La planeación del personal cuenta no sólo con la participación del Gerente de Recursos Humanos, sino con la cooperación de todos los niveles gerenciales para asegurar su integridad y concordancia.
		<ul style="list-style-type: none"> No existe documentación formal respaldante del proceso desarrollado y el mismo no es comunicado a ningún nivel dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El Plan de Recursos Humanos no se encuentra formalmente documentado y su divulgación es escasa alcanzando únicamente a los niveles gerenciales superiores bajo demanda de los mismos. 	<ul style="list-style-type: none"> El Plan de Recursos Humanos se encuentra debidamente documentado y comunicado a los niveles jerárquicos adecuados en toda la organización.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Reclutamiento y Selección	Visión estratégica de largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> El reclutamiento y la selección se orientan exclusivamente a la ocupación del puesto vacante sin considerar una visión integral y estratégica de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de reclutamiento y selección se orientan exclusivamente a los objetivos estratégicos de la organización a mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos de reclutamiento y selección adquieren un carácter estratégico, orientado a largo plazo y al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella.
		<ul style="list-style-type: none"> Se visualiza cada requerimiento de personal en forma aislada y como único objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada búsqueda de personal forma parte de una visión integrada por conjuntos de puestos relacionados. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada búsqueda de personal forma parte de una visión organizacional amplia e incluyente. Se trata de procesos macro-orientados.
	Promoción de la línea de carrera.	<ul style="list-style-type: none"> La empresa procura ocupar las vacantes para mantener su status quo sin contemplar las ventajas y desventajas del reclutamiento interno o externo y lo más adecuado para el puesto en particular que se intenta cubrir. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa recurre al reclutamiento externo o interno indistintamente atendiendo a las posibilidades de desarrollo organizacional a corto y mediano plazo y sin tener en cuenta en forma particular las oportunidades de desarrollo de las personas que integran la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa procura ocupar las vacantes de los puestos prioritariamente mediante reclutamiento interno atendiendo a las oportunidades de desarrollo de las personas siempre que los aspirantes cumplan con los requisitos y exigencias del puesto.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	Diversidad de fuentes e iniciativas para mejorar la calidad del reclutamiento.	<ul style="list-style-type: none"> Las prácticas de reclutamiento se limitan a las utilizadas tradicionalmente. La empresa no utiliza prácticas innovadoras de reclutamiento ni cuenta con iniciativas definidas para mejorar la calidad del mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa incorpora prácticas de reclutamiento innovadoras, como programas de referidos, mejoras en la calidad de los salarios y la propuesta de valor, contacto dinámico con los candidatos, etc. para atraer personal específico para puestos clave de la organización. Las mismas no se encuentran difundidas ni se aplican de manera uniforme a nivel de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa utiliza formalmente prácticas innovadoras de reclutamiento como programas de referidos, mejoras en la calidad de los salarios y la propuesta de valor, y medios de promoción que permiten un contacto dinámico con los candidatos, una mayor difusión de la empresa y una ampliación de los lugares de reclutamiento (incluyendo universidades, otras compañías con necesidades de talentos similares, página Web institucional, etc.).
	Formalización del proceso y consideraciones éticas.	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de reclutamiento no se encuentra formalizado a nivel de la empresa, el mismo se desarrolla de acuerdo a las necesidades y varía según las personas que lo llevan a cabo. No existen mecanismos que aseguren la aplicación de los principios de diversidad, justicia y equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen lineamientos generales, no formalizados, sobre cómo ejecutar los procesos de reclutamiento y selección a nivel de toda la empresa atendiendo a los principios básicos de diversidad, justicia y equidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Existe un proceso de reclutamiento y selección formalizado y riguroso que responde a los principios de diversidad, justicia y transparencia asegurando el cumplimiento de los mismos.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	Adecuación del candidato al puesto y la organización.	<ul style="list-style-type: none"> Los criterios de selección se basan en la antigüedad del candidato en el desarrollo de tareas similares sin realizar pruebas de carácter técnico y aptitudinales específicas para el puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de selección recurre a la aplicación de pruebas técnicas orientadas al puesto sin contemplar en forma específica la adecuación del candidato a la cultura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de selección procura la adecuación del candidato tanto a la cultura organizacional como a los requerimientos del puesto mediante la aplicación de pruebas técnicas y aptitudinales específicas
		<ul style="list-style-type: none"> El proceso de selección atiende a la experiencia de los candidatos en el desarrollo de tareas similares y al conocimiento adquirido en las mismas sin prestar atención a sus características de personalidad y la motivación para desempeñar las tareas del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de selección se focaliza en asegurar que los candidatos posean el nivel de conocimientos requerido para desempeñarse en el puesto, atendiendo, en forma selectiva para algunos puestos, a las características de personalidad y motivación del candidato, en todos los casos orientado al puesto actual que se pretende cubrir. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de selección se sustenta en la identificación de personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las características de personalidad requeridas así como la motivación necesaria para alcanzar el éxito en la posición actual o en una posible posición futura.

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Inducción	Consolidación de la cultura organizacional y establecimiento del contrato psicológico.	<ul style="list-style-type: none"> No se reconoce la importancia del proceso de inducción en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de inducción se visualiza como una actividad necesaria para alinear el trabajo de las personas en sus puestos con las necesidades de la organización. Se reconoce la importancia de difundir la cultura organizacional entre los nuevos empleados pero no existen actividades específicas a nivel global destinadas a lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa visualiza la inducción como parte esencial del proceso de socialización y como una oportunidad para establecer un contrato psicológico favorable entre empleado y empleador, introducir a las personas en la cultura de la organización y dar a conocer las necesidades propias del negocio.
	Facilitación de condiciones para la incorporación y adaptación del empleado	<ul style="list-style-type: none"> No existe un proceso de inducción diseñado a nivel de la organización o de las áreas que la componen que procure minimizar los tiempos y costos de aprendizaje del personal así como introducirlo en la cultura imperante. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada área en la organización se encarga del diseño de su propio proceso de inducción atendiendo a las necesidades particulares de su actividad para minimizar los tiempos de aprendizaje y consolidar la cultura imperante. 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño del proceso de inducción a nivel de toda la organización procura acelerar la curva de aprendizaje de los nuevos empleados, minimizar la pérdida de productividad y la rotación de personal, y consolidar la cultura organizacional.
		<ul style="list-style-type: none"> No existe un proceso de inducción formal en la organización. El mismo se realiza respondiendo a las demandas de información del empleado que ingresa y a las necesidades del mismo para realizar su 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de inducción se realiza de manera informal en las diferentes áreas de trabajo, quienes cuentan con sus propios esquemas de inducción, los cuales no necesariamente se encuentran alineados a nivel de toda la organización. Cada área 	<ul style="list-style-type: none"> La inducción se desarrolla como un proceso sistemático que permite al nuevo empleado conocer y entender cuestiones generales de la empresa, su mercado y su entorno así como cuestiones específicas del puesto que ocupará el empleado en la

Procesos de integración de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		trabajo.	se encarga de transmitir a los nuevos integrantes los principales aspectos de la cultura y la forma de trabajo imperante.	organización.
	Responsabilidad sobre el proceso	<ul style="list-style-type: none"> No existe personal destinado en forma específica a la inducción de nuevos empleados. El proceso es realizado de manera informal por el empleado más cercano al candidato que ingresa. 	<ul style="list-style-type: none"> El programa de inducción es llevado adelante por el personal de las áreas en las cuales ingresa el nuevo empleado, estando éste bajo la responsabilidad del personal superior de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> El programa de inducción se encuentra bajo la responsabilidad conjunta del encargado de Recursos Humanos de la empresa y el ejecutivo del área a la que pertenece el nuevo empleado

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Diseño, análisis y descripción de puestos	Responsabilidad sobre el proceso.	<ul style="list-style-type: none"> No existe en la empresa un rol responsable por el análisis, diseño y descripción de puestos. Los mismos pueden llegar a realizarse por iniciativa propia de algunas áreas de la organización ante la necesidad de documentar específicamente el trabajo realizado por una persona en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> La descripción y análisis de puestos se encuentra a cargo de los Gerentes de cada área, quienes definen las tareas y procedimientos de trabajo para los puestos bajo su responsabilidad. No existe una visión integrada de las descripciones de puestos a nivel de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de descripción y análisis de puestos se encuentra bajo la responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos de la empresa (con la colaboración de los Gerentes de Área) quien realiza este proceso cada determinado período de tiempo.
	Utilización de métodos y herramientas de descripción adecuadas.	<ul style="list-style-type: none"> No existen métodos y herramientas definidos para el análisis, diseño y descripción de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> El análisis y la descripción de puestos se realiza en base a métodos y herramientas tradicionales que no necesariamente se adecuan a la naturaleza del puesto que se intenta describir. 	<ul style="list-style-type: none"> El análisis y descripción de los puestos se realiza mediante la aplicación de métodos y herramientas adecuadas a su naturaleza (entrevistas, observación directa, cuestionarios, métodos mixtos).
	Organización formal y adecuada de tareas y procedimientos de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Las tareas se definen y asignan a los puestos en forma concomitante con el surgimiento de las necesidades. Existe una identificación de tareas y procedimientos de trabajo con personas específicas dentro de la organización pero no con puestos de 	<ul style="list-style-type: none"> La organización de tareas se realiza de manera formal estableciendo métodos y procedimientos de trabajo únicos y estandarizados que redunden en la simplicidad y repetitividad de las mismas mediante un enfoque clásico para el diseño. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización de tareas se realiza de manera formal, orientando la planificación de las mismas y de los puestos de trabajo a las necesidades de la organización y el entorno mediante un enfoque situacional o motivacional para el diseño.

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		trabajo en general.		
		<ul style="list-style-type: none"> La información disponible sobre la organización de puestos de trabajo se limita a la definición de los niveles de jerarquía existentes entre ellos sin existir una definición formal de tareas y procedimientos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> Las actividades a desempeñar por cada puesto, los procedimientos de trabajo para desarrollarlas y la jerarquía entre puestos se encuentran definidos pero están dotados de escasa flexibilidad, exigiendo a los empleados que procedan de acuerdo a los métodos y procedimientos previamente establecidos por la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Las principales tareas a realizar por cada puesto, los procedimientos más adecuados para desarrollarlas y los niveles de jerarquía entre puestos se encuentran adecuadamente documentados y son conocidos por todos los empleados.
		<ul style="list-style-type: none"> La asignación de tareas y procedimientos de trabajo por puestos no contempla la participación de los empleados en la toma de decisiones ni fomenta la autonomía y flexibilidad de los mismos en el desarrollo de sus tareas. 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de puestos posee escasa flexibilidad, estableciendo las decisiones específicas que competen al puesto, las principales vinculaciones del mismo con otros puestos y su nivel de autonomía en la resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de los puestos de trabajo alienta la comunicación entre los empleados, la participación en la toma de decisiones, la flexibilidad, la actuación autónoma frente a los problemas, el trabajo en equipo, la innovación, la creatividad y la identificación con la tarea.

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	Definición de conocimientos y competencias requeridas para el puesto.	<ul style="list-style-type: none"> No existen especificaciones en el diseño de puestos sobre el nivel de conocimientos y las características de personalidad requeridas para su desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño de los puestos se encuentra orientado a definir el nivel de conocimientos requerido para su desempeño y, selectivamente para algunos puestos, las características de personalidad deseables de su ocupante sin profundizar en los niveles requeridos para cada una de ellas. 	<ul style="list-style-type: none"> El diseño y la descripción de puestos en la organización contempla el conjunto de conocimientos, características de personalidad (competencias) y niveles o grados requeridos en cada una de ellas.
Evaluación del desempeño	Periodicidad, participación y retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de desempeño se realizan en forma esporádica y unidireccional. No se contempla la participación del empleado en el proceso de evaluación ni se efectúa una devolución de los resultados de la misma. 	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de desempeño se realizan con una periodicidad definida procurando que los empleados sean informados sobre los resultados obtenidos aún cuando su participación del proceso no se encuentra formalmente establecida. 	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones del desempeño se realizan en forma habitual y periódica como parte de un proceso continuo, contemplando la participación de los empleados, y procurando que sean informados sobre los resultados obtenidos.

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<ul style="list-style-type: none"> El sistema de evaluación es de carácter tradicional y se encuentra alejado de la aplicación de sistemas de 180° y 360°. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce el potencial de los sistemas de evaluación de 180° y 360° y desarrolla acciones tendientes a preparar a la organización para su aplicación, como las evaluaciones en equipo, la autoevaluación de los empleados y la capacitación sobre el propio sistema de evaluación. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de evaluación del desempeño contempla la utilización de sistemas de evaluación 180° y 360° como una herramienta para el desarrollo de los Recursos Humanos, considerando el grado de madurez de la organización y el nivel de autocrítica de las personas que la componen.
	Vinculación del proceso con resultados obtenidos y competencias desarrolladas	<ul style="list-style-type: none"> La finalidad del sistema de evaluación del desempeño se limita a juzgar el desempeño pasado y justificar la retribución del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de evaluaciones se orienta a la medición de los resultados obtenidos y a la contribución realizada por el empleado al logro de los objetivos organizacionales procurando mejorar los resultados organizacionales a través de un desempeño superior de los empleados en el futuro. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de evaluaciones se centra en la existencia de grupos de trabajo y en el logro de resultados a mediano y largo plazo, haciendo especial hincapié en la contribución realizada al logro de los objetivos, las actitudes de los empleados y en cómo desarrollan las tareas asignadas con la finalidad de mejorar los resultados organizacionales y su desarrollo profesional.

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<ul style="list-style-type: none"> La evaluación del desempeño no considera el desarrollo de competencias en los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación del desempeño considera las actitudes deseables de los empleados para aquellos puestos en que se encuentran definidas, aunque no existe un esquema formalmente establecido que permita determinar el grado de desarrollo de cada una de ellas en relación a las conductas observables del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> La evaluación del desempeño toma en consideración las competencias definidas para la posición evaluada y el grado en que las mismas son requeridas, comparando la descripción de la conducta según lo requerido para el puesto y la conducta observada en el período evaluado.
	Vinculación del proceso con los planes de carrera y desarrollo del personal	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de desempeño no mantienen vinculación con los planes de carrera y desarrollo de los empleados en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones son utilizadas como un insumo para adoptar acciones de mejora en el desempeño de los empleados que se traduzcan en mejores resultados para la organización en su conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de desempeño mantienen una correlación con las carreras de las personas, proporcionando un insumo para las acciones de promoción y desarrollo de los evaluados y la elaboración de planes de acción.
	Responsabilidad sobre el proceso	<ul style="list-style-type: none"> Las evaluaciones de desempeño, cuando se realizan, son llevadas a cabo por los responsables de cada área en forma subjetiva. No existe una definición previa de parámetros o indicadores de calificación adecuados para el puesto que se 	<ul style="list-style-type: none"> El responsable de cada área es el encargado de evaluar a sus propios subordinados en base a los parámetros o indicadores que haya definido y considere pertinentes en el marco de los lineamientos generales establecidos para la organización. No existe una asignación de la tarea de 	<ul style="list-style-type: none"> El programa de evaluación del desempeño es coordinado por la Gerencia de Recursos Humanos en forma centralizada, quien vela por la objetividad del sistema y el cumplimiento de las políticas de la organización, participando los responsables de cada área en la definición de parámetros o indicadores de medición y en la

Procesos de organización de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		evalúa sino aspectos generales a considerar definidos para toda la organización.	coordinación del sistema de evaluación a nivel general de la organización.	ejecución propiamente dicha del proceso de evaluación.

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Remuneraciones, beneficios y prestaciones	Alineación estratégica.	<ul style="list-style-type: none"> La política retributiva de la empresa es rígida y responde al acuerdo particular realizado con cada empleado en función de su status y permanencia en la organización, hecho por el cual no existe uniformidad ni alineación de las políticas retributivas a nivel de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa mantiene una política retributiva equilibrada en alguna de sus dimensiones (horizontal o vertical) y comienza a reconocer la necesidad de lograr dicho equilibrio en ambas dimensiones y en forma general para toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La política retributiva abarca todos los niveles y áreas organizativas, procurando la alineación de los sistemas de compensación al plan estratégico general de la empresa.
	Equidad interna y competitividad externa.	<ul style="list-style-type: none"> La retribución de los empleados cumple con los mínimos establecidos por las disposiciones legales. El sistema retributivo es 	<ul style="list-style-type: none"> La retribución de los empleados resulta legalmente adecuada, equitativa, y equilibrada en cuanto a sus componentes monetarios y no monetarios. No 	<ul style="list-style-type: none"> La retribución de los empleados resulta adecuada legalmente (superior a los mínimos), equitativa en proporción a esfuerzos, habilidad y

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<p>vegetativo y no mantiene un equilibrio en cuanto a sus componentes fijos y variables, monetarios y no monetarios. En muchos casos la misma no es percibida como equitativa por los propios empleados, por lo cual tampoco resulta incentivadora</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa no revisa en forma regular su sistema de compensaciones y cuando lo hace no tiene en cuenta su impacto en los procesos de reclutamiento y selección así como tampoco las compensaciones del mercado. 	<p>obstante, no contempla la definición de componentes variables ni de largo plazo siendo escasamente utilizada como mecanismo de incentivo y motivación de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa considera el impacto que su política retributiva tiene sobre los procesos de reclutamiento y selección del personal pero el programa de compensaciones es revisado sin tener en cuenta la situación de otras organizaciones del mercado. 	<p>capacitación personal, equilibrada en cuanto a sus componentes (fijos, variables, monetarios, no monetarios, de corto y largo plazo), segura, eficaz, incentivadora y aceptada por los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con una política retributiva que permite mantener su nivel competitivo respecto a los procesos de reclutamiento, selección y retención del personal, así como respecto a su actividad principal y el mercado externo mediante un proceso anual de benchmarking de compensaciones.
	Vinculación con el desempeño y los objetivos establecidos	<ul style="list-style-type: none"> Los salarios se encuentran determinados por el acuerdo individual realizado entre empleado y empleador al inicio de la relación laboral o las negociaciones sucesivas que se efectúan no existiendo aumentos vinculados al desarrollo de 	<ul style="list-style-type: none"> Los salarios se encuentran determinados por las características o requerimientos del puesto que ocupa el empleado y los incrementos del mismo son producto únicamente de las promociones efectuadas a través de la organización o las disposiciones legales existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> Los salarios se encuentran determinados por el conocimiento, la habilidad y la flexibilidad del empleado, considerando el desarrollo de estas características para fijar incrementos del mismo.

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		habilidades y conocimientos. <ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un esquema de otorgamiento de compensaciones variables y cuando decide hacerlo éstas no se vinculan con la performance individual u organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Las compensaciones variables otorgadas en la empresa no se encuentran vinculadas a la performance del individuo o la organización en su conjunto. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa define y otorga una remuneración variable ligada a la performance individual y organizacional.
	Participación de los empleados en la composición de su salario y la canasta de beneficios.	<ul style="list-style-type: none"> Los empleados no tienen la posibilidad de participar en la fijación de los componentes de su compensación. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa mantiene centralizada la determinación de los componentes del salario pero admite la participación de los empleados en la determinación del paquete de beneficios que mejor se adecúa a sus necesidades dentro de un conjunto de opciones limitadas. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de retribución es lo suficientemente flexible permitiendo que los empleados participen en la fijación de los componentes de su salario así como en la determinación del paquete de beneficios y prestaciones que más se adecue a sus necesidades y condiciones particulares.
	Variedad de beneficios y prestaciones ofrecidos.	<ul style="list-style-type: none"> La empresa brinda únicamente las prestaciones establecidas legalmente. No existen planes de beneficios y prestaciones complementarias. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa brinda un conjunto limitado de beneficios y prestaciones complementarias a las legales vinculadas a la persona del empleado y la seguridad en el ámbito laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> El plan de prestaciones de la empresa se encuentra integrado con todos los programas de Recursos Humanos y es un complemento valioso del programa de compensación monetaria. Contempla la existencia de prestaciones complementarias, de seguro, de

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
				retiro, y de servicios, para el empleado y para su familia directa.
Higiene / Seguridad	Compromiso de la Gerencia de Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> No existe un compromiso a nivel organizacional con los temas relativos a la seguridad e higiene laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un referente en materia de higiene y seguridad laboral así como tampoco con un programa oficial de aplicación a toda la organización. Solo existen lineamientos generales que los responsables de cada área se encargan de hacer cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> La Gerencia de Recursos Humanos se encuentra íntimamente involucrada en el seguimiento del programa de higiene y seguridad laboral.
	Promoción de una cultura de seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none"> Las medidas de prevención, evaluación, control y posterior acción correctiva, se reducen a los mínimos legales exigidos para la empresa o ramo de actividad. La empresa no cuenta con programas de capacitación, entrenamiento y concientización en medidas preventivas. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa estimula a los responsables de cada área a difundir los lineamientos existentes en materia de seguridad e higiene y su aplicación por parte del personal. Existen programas de capacitación y entrenamiento sobre medidas preventivas a nivel de los gerentes y responsables de área. La transmisión de dichos conocimientos al resto del personal queda supeditada a cada responsable. 	<ul style="list-style-type: none"> Se estimula a nivel de la empresa la adopción de actitudes preventivas de accidentes y enfermedades en los trabajadores, fomentando el cumplimiento de las medidas de higiene y seguridad diseñadas. Existen programas de capacitación, entrenamiento y concientización de las medidas preventivas que fomentan un ambiente seguro de trabajo promoviendo la participación de todo el personal y el desarrollo de una cultura de seguridad.

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<ul style="list-style-type: none"> No existen en la empresa políticas generales de reconocimiento, detección y prevención de riesgos. Las prácticas existentes surgen de las necesidades propias de cada área y se transmiten en forma verbal a los empleados bajo un esquema no formalizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen lineamientos generales que funcionan como guías para el reconocimiento y prevención de riesgos operativos y para el establecimiento de acciones correctivas pero no se cuenta con un plan de seguridad e higiene formal a nivel de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con sólidas políticas de reconocimiento y detección de riesgos, estableciendo mecanismos de evaluación y control de los mismos en forma continua, mejorando las prácticas, generando acciones correctivas e investigando los incidentes para prevenirlos en un futuro.
	Adecuación de las condiciones de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> No existen a nivel de la empresa disposiciones vinculadas a las condiciones ambientales y ergonómicas del lugar de trabajo. Cada empleado acuerda con su superior la mejor forma de adecuar su espacio de trabajo a las condiciones que facilitan el desempeño de las tareas asignadas. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con disposiciones generales relativas a las condiciones que debe cumplir el lugar de trabajo de cada empleado para resultar adecuado a las tareas que éste desempeña pero no realiza un seguimiento de que las mismas se cumplan en toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa trabaja en el aseguramiento de las condiciones ambientales de trabajo favorables al empleado (condiciones atmosféricas, de ruido e iluminación), así como de las condiciones ergonómicas apropiadas para cada puesto de trabajo.
	Satisfacción del personal	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no realiza acciones específicas tendientes a lograr la satisfacción de los empleados con su puesto de trabajo y el ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce la importancia de contar con personal satisfecho procurando que las condiciones intrínsecas del puesto respondan a sus requerimientos y resulten 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa promueve la satisfacción de las personas que trabajan en ella, procurando que se sientan a gusto en relación a factores vinculados, no solo con los aspectos intrínsecos del

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<p>que lo rodea.</p> <ul style="list-style-type: none"> El conocimiento de la sobre la satisfacción de los empleados con su puesto y el contexto que lo rodean surge en oportunidad de su salida de la organización. No existen instancias definidas ni canales establecidos para recabar información sobre la satisfacción del personal en la empresa. 	<p>adecuadas a sus necesidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa se encuentra dispuesta a recibir las sugerencias y propuestas de los empleados que se vinculan a su satisfacción con el puesto y el contexto de trabajo, y adoptar acciones para contemplarlas, pero no existe un sistema formal de encuestas que sistematice y asegure la obtención de esta información. 	<p>puesto, sino también con sus aspectos extrínsecos y contextuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Se realizan con determinada frecuencia encuestas de satisfacción del personal que permiten no solo medir el grado de satisfacción con las tareas desarrolladas sino también recibir propuestas de los empleados y sugerencias de mejora.
Relaciones sindicales	Participación y colaboración con el sindicato.	<ul style="list-style-type: none"> La relación de la empresa con el sindicato es de carácter exclusivamente legal y orientada a la resolución de conflictos colectivos. La empresa no considera la posición del sindicato a la hora de tomar decisiones relativas al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce al sindicato como un actor relevante y procura afianzar la relación existente mediante la generación de instancias de diálogo para informar las decisiones adoptadas. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen mecanismos de negociación colectiva para negociar salarios, condiciones laborales, horarios y otros aspectos de la relación laboral, buscando la aprobación del sindicato y la generación de una relación de mutua colaboración en la solución de problemas

Procesos de retención de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	Trato justo e igualdad.	<ul style="list-style-type: none"> La organización no cuenta con políticas y reglamentos específicamente definidos para manejar las relaciones con los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> Existen en la empresa lineamientos generales que regulan las relaciones con el personal y cada responsable de Área o Departamento es encargado de aplicarlos en las relaciones con sus empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa procura brindar un trato justo, igualitario y consistente a todos los empleados de la organización mediante políticas y reglamentos cuidadosamente confeccionados
	Figura responsable de las relaciones sindicales.	<ul style="list-style-type: none"> No existe en la empresa un referente para llevar adelante las relaciones con el sindicato. Ante la ausencia de esta figura, las mismas suelen ser abordadas por el responsable último de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa maneja las relaciones con el sindicato a través del cargo gerencial más entendido en el tema a tratar, pero no existen actividades de capacitación y desarrollo que aseguren en los mismos las competencias y habilidades requeridas para conducir las relaciones sindicales con éxito. 	<ul style="list-style-type: none"> El Gerente de Recursos Humanos de la empresa posee las competencias y habilidades requeridas para conducir con éxito las relaciones sindicales.

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Capacitación y desarrollo del personal	Alineación estratégica y continuidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> La capacitación y el desarrollo de las personas es considerado un costo para la organización, razón por la cual suele ser un proceso esporádico, reactivo y no planificado. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de capacitación y desarrollo del personal es de carácter periódico y adquiere importancia como medio para mejorar los resultados globales de la organización, incrementando su participación como rubro del presupuesto anual y como parte de la planificación de Recursos Humanos en la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> El proceso de capacitación en la organización es de carácter habitual y continuo, se encuentra vinculado a la planeación de la estrategia organizacional, relacionado a los objetivos del negocio e integrado a todos los programas de Recursos Humanos. La formación se planifica con antelación según las necesidades futuras y se considera una inversión a largo plazo.
	Plan de formación y participación del personal	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un plan de capacitación formalmente establecido y los empleados no participan en las decisiones que hacen a su propia formación. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con un plan de capacitación global dentro del cual se definen actividades de capacitación para conjuntos de puestos relacionados. Los empleados no participan en la definición de dicho plan pero existen mecanismos para proponer actividades de capacitación a ser consideradas en el plan siguiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Cada empleado posee un plan de capacitación y desarrollo exclusivamente diseñado para él y el proceso prevé las instancias necesarias para asegurar la participación de los empleados en las decisiones que hacen a su propia formación.
	Detección oportuna de necesidades	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con mecanismos formales para identificar necesidades de capacitación y traducirlas en programas orientados a satisfacerlas. Las 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa utiliza un conjunto de mecanismos que le permiten identificar las necesidades de capacitación de los empleados pero no necesariamente adelantarse al surgimiento de 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa identifica proactivamente las necesidades de capacitación actual y futura, haciendo uso de todos los medios disponibles a tales efectos (observación, entrevistas,

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		necesidades de capacitación se detectan cuando el trabajo visible realizado por el empleado se ve afectado negativamente.	las mismas y actuar proactivamente en el diseño de programas de capacitación adecuados.	evaluaciones de desempeño, indicadores, entrevistas de salida de los empleados, entre otros) y fomentando la participación de gerentes y supervisores.
	Diseño y seguimiento de acciones formativas	<ul style="list-style-type: none"> Las escasas acciones formativas que se llevan a cabo responden a las necesidades puntuales del puesto al cual se aplican, los participantes se definen atendiendo al personal interesado concentrándose en general en las altas esferas de la organización y no se realiza un seguimiento posterior a su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los planes de capacitación recogen las demandas internas y las necesidades de la organización acudiendo a las actividades de formación “preestablecidas” que mejor se adecúan a dichas necesidades y al conjunto de puestos que participará de las mismas según el plan general diseñado. No existen acciones formalmente previstas para realizar el seguimiento de las acciones de formación luego de su aplicación. 	<ul style="list-style-type: none"> Los planes de capacitación recogen las demandas de los clientes internos y las necesidades de la organización, seleccionando participantes clave, adecuando la metodología y los contenidos al negocio, evaluando los resultados y haciendo el seguimiento de las acciones de formación.
		<ul style="list-style-type: none"> Las escasas instancias de capacitación que se realizan no necesariamente responden a los perfiles de puestos y a las habilidades requeridas para ocuparlos, desconociendo las exigencias del mercado y el 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de capacitación elaborados se orientan a mejorar la eficiencia en el desarrollo de las tareas del puesto con foco en el entrenamiento sobre los procedimientos de trabajo establecidos y las habilidades o competencias definidas para 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de capacitación elaborados contemplan el perfil de los puestos, las habilidades requeridas, las exigencias del mercado internacional, las necesidades del empleado y sus oportunidades de mejora, fomentando el autodesarrollo de competencias.

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		propio negocio.	algunos puestos clave.	
	Cobertura de los planes de capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando dichas instancias de capacitación se producen, las mismas no cuentan con un soporte tecnológico adecuado para la transmisión de contenidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa comienza a innovar en la aplicación de nuevas tecnologías como soporte de sus procesos de capacitación y desarrollo acudiendo al uso de Internet e Intranets empresariales que aumentan la cobertura de los programas a los niveles más bajos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los programas de capacitación se potencian con la utilización de herramientas tecnológicas que permiten facilitar la transmisión de los contenidos e incrementar la cobertura a un mayor número de personas (cursos online que permiten la administración del conocimiento en forma individual)
	Desarrollo de Planes de Carrera y Planes de Sucesión	<ul style="list-style-type: none"> • No existen Planes de Carrera que contemplen el desarrollo profesional de cada empleado ni Planes de Sucesión que prevean las necesidades de desarrollo para cubrir puestos críticos ante el retiro del personal que los ocupa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Si bien no existe un Plan de Carrera formalizado para cada empleado, la empresa contempla el desarrollo de su personal en el diseño de los planes de capacitación utilizando como insumo los resultados de las evaluaciones de desempeño y las oportunidades de mejora que de ellas se desprenden. No obstante, los mismos no consideran las necesidades de desarrollo asociadas a la sucesión de empleados que se retiran de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa contempla el diseño y planificación del desarrollo profesional de cada individuo mediante un Plan de Carrera que marca las expectativas de progreso profesional desde el punto de vista personal, y el esquema de sucesión y planificación de Recursos Humanos desde el punto de vista estratégico. De esta forma la empresa determina un plan corporativo de sucesión coherente (para líderes y personal crítico), con el objetivo de retener y descubrir empleados con potencial.

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Desarrollo organizacional	Creación de conocimiento colectivo	<ul style="list-style-type: none"> Los conocimientos individuales se mantienen como compartimentos aislados dentro de la organización. No existen mecanismos formales que permitan traducir dichos conocimientos en aprendizaje colectivo. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa reconoce la importancia de lograr que todas las partes de la organización trabajen en conjunto para lograr eficazmente los resultados procurando mediante acciones concretas, que los conocimientos generados por los individuos perduren en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La organización asegura la transformación de los aprendizajes individuales y explícitos en aprendizajes colectivos y tácitos mediante la constitución de redes organizacionales que involucran a los actores clave.
		<ul style="list-style-type: none"> La empresa no visualiza la necesidad de generar conocimiento y capacidades colectivas en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa comienza a identificar la necesidad de perpetuar y transmitir el conocimiento generado por sus miembros en forma individual y colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Se concibe a la organización como un proceso social de construcción de conocimientos para la acción y generación de capacidades organizativas.
	Existencia de mecanismos formales para compartir el conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> La creación de capacidades organizativas se produce como consecuencia de acciones específicas destinadas a la obtención de resultados concretos en el corto plazo y las mismas se diluyen luego de alcanzado dicho resultado. No existen programas formales de desarrollo organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de desarrollo organizacional incluyen actividades a realizar en el corto y mediano plazo, alineadas con los objetivos definidos para ese período. Las actividades de formación son diseñadas por el personal más idóneo de la empresa sin recurrir a la ayuda y asesoramiento de personal externo. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de desarrollo organizacional contemplan marcos temporales amplios y son especialmente cuidadosos del diseño de las actividades de formación, ampliando el papel de expertos, asesores, facilitadores y coaches y asegurando una estrecha vinculación entre actividades, contenidos, objetivos y feedback.

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un programa de desarrollo abarcativo de toda la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de desarrollo contemplan la definición de criterios objetivos de evaluación y se extienden dentro de los límites de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas de desarrollo contemplan la definición de criterios objetivos de evaluación y promueven la extensión de las redes de aprendizaje más allá de los límites de la organización.
	Difusión, transmisión y capitalización de conocimientos y capacidades generadas	<ul style="list-style-type: none"> No existen en la empresa programas educativos formalmente establecidos y las escasas acciones de formación que se realizan no son concebidas como parte de un proceso de cambio orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y la administración efectiva de la cultura. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas educativos desarrollados por la empresa se extienden en un horizonte temporal de corto y mediano plazo e incluyen acciones tendientes a influir positivamente en la administración efectiva de la cultura organizacional y la mejora de los procesos de resolución de problemas. 	<ul style="list-style-type: none"> Los programas educativos de largo plazo orientados al desarrollo organizacional forman parte de un proceso de cambio planeado que contempla la mejora de los procesos de resolución de problemas, la administración efectiva de la cultura y la renovación de la organización.
		<ul style="list-style-type: none"> No se promueve la formación de universidades corporativas. 	<ul style="list-style-type: none"> Algunas áreas comienzan a identificar la necesidad de contar con mecanismos que faciliten el traspaso del conocimiento generado por responsables y expertos en la organización, pero éstas no se traducen en acciones concretas tendientes a lograrlo. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa promueve la formación de universidades corporativas en donde la participación de los responsables y expertos de los negocios en el proceso de desarrollo de las personas se convierta en un factor estratégico.
	Participación del personal y mejora de	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con mecanismos de 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa cuentan con canales formalmente establecidos para 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa fomenta la creación de grupos pequeños para

Procesos de desarrollo de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
	las capacidades de trabajo en equipo	<p>participación formalmente establecidos ni fomenta la creación de grupos de trabajo ajenos al desarrollo de las actividades asignadas a cada empleado.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con programas formales de sugerencias ni fomenta los comportamientos creativos e innovadores en su personal. 	<p>recibir los aportes y sugerencias del personal respecto a la calidad del trabajo realizado y las oportunidades de mejora identificadas pero no prevé la formación de grupos de trabajo autónomos para la canalización y abordaje de dichas sugerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> La empresa cuenta con canales formales para la realización de sugerencias voluntarias por parte de los empleados pero no realiza acciones tendientes a fomentar su participación ni a desarrollar ideas creativas e innovadores, así como tampoco cuenta con programas de reconocimiento de aportes realizados por el personal. 	<p>controlar y mejorar continuamente la calidad de su trabajo, productos y servicios; operando de manera autónoma y utilizando los conceptos, herramientas y técnicas del control de calidad para la identificación y resolución conjunta de problemas e identificación de iniciativas de mejora</p> <ul style="list-style-type: none"> Existen programas formales de sugerencias orientados a fomentar la participación constructiva del personal, promover los comportamientos innovadores y creativos, mejorar la comunicación, involucrar a los empleados y reconocer al personal por sus aportes.

Procesos de auditoría de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos	Cobertura del proceso de auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> La auditoría de Recursos Humanos se limita a la mera vigilancia con el fin de evitar errores y fraudes. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa realiza auditorías internas de carácter general sobre el área de Recursos Humanos sin considerar las particularidades de los sectores que la componen, los procesos que se ejecutan y la necesidad de aplicar pruebas específicas. Adicionalmente cuenta con auditoría externa sobre dichas funciones y procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> La auditoría de Recursos Humanos en la empresa tiene una cobertura tan amplia como las propias funciones de la Administración de Recursos Humanos y presenta una división semejante a las divisiones sectoriales de los departamentos encargados de ella. Adicionalmente cuenta con auditoría externa sobre dichas funciones y procesos.
	Revisión de procesos y retroalimentación oportuna.	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no cuenta con un esquema de controles definido. Los procesos y prácticas de Recursos Humanos sólo se revisan cuando surge algún problema o dificultad operativa. La empresa no dispone de un conjunto de actividades de control de calidad predefinido para sus procesos de Recursos Humanos. Las mismas se definen en oportunidad de su aplicación y en función 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa realiza controles esporádicos y a nivel de toda la organización sobre sus procesos y prácticas de Recursos Humanos, analizando los resultados obtenidos y adoptando acciones correctivas que permitan ajustar los mismos al desempeño esperado. La empresa realiza actividades de control de calidad básicas sobre sus procesos de Recursos Humanos, dentro de las cuales las inspecciones y las pruebas son las más utilizadas. Así mismo cuenta con un conjunto de indicadores de alto nivel que 	<ul style="list-style-type: none"> A efectos de permitir un control y una retroalimentación preventiva y educativa, la empresa realiza revisiones sistemáticas, periódicas, planeadas y adecuadas a las circunstancias sobre sus procesos y prácticas de Recursos Humanos, promulgando el autocontrol, la autonomía y la descentralización. La empresa realiza actividades de control de calidad, sobre sus procesos de Recursos Humanos que procuran asegurar la estabilidad de los mismos y el logro de los resultados esperados tales como, el control estadístico de procesos, la realización de

Procesos de auditoría de personas

PROCESO	DIMENSIÓN	INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE
		de las necesidades resultantes del problema detectado.	permiten monitorear los aspectos de mayor relevancia sobre dichos procesos y efectuar las acciones correctivas pertinentes.	inspecciones, pruebas y ajustes y la definición de un conjunto de indicadores que permita monitorear el funcionamiento de dichos procesos y efectuar acciones correctivas en forma oportuna.
	Sistemas de información para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> No existe un sistema de información integrado, los datos se encuentran fragmentados y solo se dispone de información interna sobre la cual no se aplica ningún tipo de procesamiento con el objetivo de agregar valor. La información disponible no necesariamente responde a los requerimientos de los usuarios, la misma no cuenta con las condiciones de seguridad e integridad recomendables y no existe la posibilidad de obtener pistas de auditoría de los registros existentes. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de información de Recursos Humanos utilizado por la empresa se encuentra parcialmente integrado, los datos disponibles pueden consultarse únicamente dentro de los módulos específicos a los que pertenecen y en algunos casos existe duplicación de información. La información obtenida se encuentra disponible únicamente para las áreas que la generan, la transmisión de información entre módulos no integrados se realiza en forma manual sin resguardos de seguridad suficientes. 	<ul style="list-style-type: none"> El sistema de información de Recursos Humanos que utiliza la empresa abarca todas las áreas relevantes proporcionando información confiable y oportuna, y se encuentra totalmente integrado, asegurando la disponibilidad de los datos en todos los módulos. El sistema de Recursos Humanos tiene la flexibilidad necesaria para contemplar las necesidades de información de los usuarios clave, garantizando niveles de seguridad e integridad adecuados, así como la obtención de pistas de auditoría suficientes para monitorear el sistema.

CAPÍTULO 6
TRABAJO DE CAMPO



Selección de empresas a ser estudiadas

Con el objetivo de dar sustento práctico y complementar las elaboraciones teóricas presentadas en el capítulo anterior, el presente capítulo se orienta a describir los hallazgos realizados en un conjunto de empresas y contrastar los mismos con el Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos presentado.

Es así que, en el marco de los modelos de calidad estudiados precedentemente, hemos trabajado en base a una selección de empresas recientemente distinguidas con el Premio Nacional de Calidad. Muchas de ellas han obtenido numerosas distinciones y certificaciones en calidad, producto del esfuerzo continuado por mejorar la gestión de sus negocios en todas sus dimensiones, dentro de las cuales los Recursos Humanos representan un papel sumamente importante.

En este sentido hemos recurrido a las siguientes empresas:

Empresa	Rubro de Actividad	Distinción en Calidad
	SIDERÚRGICA	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1997 / 2001 / 2004 PREMIO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN 2005
	TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 1994 / 2007
	COMUNICACIÓN	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 2008
	ADMINISTRADORA DE FONDOS DE AHORRO PREVISIONAL	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 2006
	CONSTRUCCIÓN	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 2000 / 2003 / 2006 PREMIO IBEROAMERICANO DE EXCELENCIA EN LA GESTIÓN 2007
	EMERGENCIA MÓVIL	PREMIO NACIONAL DE CALIDAD 2006

A continuación presentamos, para cada una de las empresas mencionadas, una breve reseña de su actividad actual en Uruguay, sus principales esfuerzos en materia de calidad y las principales características de sus procesos de gestión de Recursos Humanos más relevantes.

En el anexo 1 se presenta la guía de relevamiento utilizada para la obtención de información referente a cada uno de los procesos señalados.

Análisis de información recopilada en el relevamiento

SIDERURGICA GL.¹¹⁵

SIDERURGICA GL. nació en el año 1980 para dedicarse a la producción de acero, partiendo de chatarra como materia prima y transformándolo en diversos tipos de barras comerciales: redondos para la construcción, redondos mecánicos, perfiles (ángulos y planchuelas), alambrones, alambres de alta resistencia y mallas electrosoldadas.

Desde el año 1998 forma parte de una corporación internacional, la cual actualmente se encuentra presente en 14 países, y tiene por objetivo el desarrollo sostenible de la gestión de cada una de las empresas del grupo, a efectos de satisfacer las necesidades de los clientes y crear valor para todos los stakeholders.

SIDERURGICA GL. cuenta hoy con 340 empleados y se ha caracterizado desde sus inicios por su incesante superación en la búsqueda de la competitividad, para lo cual, ya en la década de los 80, comenzó a aplicar técnicas japonesas de administración (TQC – JIT – MPT – CCQ)¹¹⁶ que luego se generalizaron a las restantes plantas en el exterior del país.

Luego de haberse consolidado en el mercado nacional, desde 1991 su objetivo ha sido ser competitiva a nivel regional, atendiendo a la única alternativa de sobrevivencia y crecimiento derivada del desafío planteado a la industria nacional, primero por el MERCOSUR, y luego por la globalización.

En este sentido, la empresa ha realizado profundos cambios en tres áreas claves para su desempeño:

¹¹⁵ Extracto del Reporte Extenso – Premio Nacional de Calidad 2004 Siderúrgica GL.

Página Web de la empresa Siderúrgica GL. Última fecha de consulta: 17/09/09.

Entrevista realizada al Gerente General de Siderúrgica GL Uruguay – José Pedro Sintas

¹¹⁶ TQC- Control de la Calidad Total

JIT- Justo a Tiempo

MPT- Mantenimiento Productivo Total

CCQ- Círculos de Control de la Calidad

- INNOVACIÓN EN EL RELACIONAMIENTO CON EL PERSONAL, buscando que éste se sienta realizado, se comprometa con los objetivos de la empresa y se involucre libre y decididamente con la organización. Esto se basa en la confianza mutua, el respeto, la equidad, la lealtad, la colaboración, la comunicación, el buen ambiente de trabajo, el aporte de conocimientos a través de desafíos y el trabajo en equipo.
- FUERTE INVERSION en equipamientos, tecnología y capacitación de su personal. En lo relativo a capacitación del personal, fortaleza de la empresa y motivo de fuertes incentivos, se destaca la inclusión en los últimos años de programas basados en la capacitación para el desarrollo.
- NUEVO MODELO DE GESTION basado en los conceptos de mejora continua, seguridad total y planificación estratégica. Su modelo de gestión es un Modelo de Mejora Continua de la calidad donde todos los procesos y sistemas se diseñan y son seguidos activamente por la Alta Dirección.

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada, y del contenido del Extracto de Reporte Extenso presentado para la obtención del Premio Nacional de Calidad, sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

El Comité Ejecutivo de SIDERURGICA GL. es responsable por el planeamiento del personal necesario para posiciones estratégicas corporativas. El planeamiento de recursos estratégicos toma en consideración el Plan Estratégico general de la empresa a tres años móviles con el objetivo de prever las necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos concomitantes a la planificación del crecimiento de la empresa y de la estrategia de negocio.

Esta planificación se revisa año a año, aunque en lo que respecta a Recursos Humanos no suele tener cambios muy significativos. Actualmente se está contemplando las necesidades provenientes del desarrollo de nuevos procesos de diversificación y de la posibilidad de aportar personal experto a la corporación internacional.

Reclutamiento y Selección

Dado el alto grado de satisfacción de los empleados, la empresa presenta niveles de rotación casi nulos y por ello no resulta una práctica habitual incorporar nuevo personal. Sin embargo la dirección es consciente de la dificultad que representa el envejecimiento de la organización y de sus implicancias en

el largo plazo, por lo que, para contrarrestarlo, se encuentra ejecutando una política de rejuvenecimiento mediante la incorporación de profesionales jóvenes en nuevos procesos de diversificación junto con personal más antiguo.

En el proceso de reclutamiento se utiliza generalmente avisos en los diarios, pero también existe -para los niveles ejecutivos- un régimen de pasantías a través de convenios con universidades, siendo posible lograr la efectividad como empleado de la organización.

En cuanto a la selección, se orienta a aquellas personas que posean las habilidades necesarias para realizar las tareas del cargo vacante. Así mismo, dada la estructura celular de la organización, se busca que las personas que la integren, contribuyan efectivamente al desempeño autónomo de cada célula. Para asegurar estas aptitudes, se aplican pruebas técnicas y psicológicas, y se realizan entrevistas con la gerencia.

Inducción

SIDERURGICA GL. cuenta con un programa de integración para la incorporación de nuevo personal, que refiere a la visión, misión, políticas generales y ubicación de la empresa dentro de la corporación internacional a la que pertenece. Adicionalmente, la dirección considera apropiado realizar un refuerzo anual a todos los empleados, referente a estos aspectos y a los nuevos proyectos que pudieran surgir.

En lo que respecta a la capacitación inicial en cuestiones técnicas específicas del cargo, se toman como base para dicho aprendizaje los manuales de entrenamiento representados por los padrones de cada una de las tareas.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

La empresa cuenta con una descripción de los perfiles de cargos, y de las habilidades que deben tener las personas que los ocupan. Estos documentos resultan de utilidad en el proceso de selección del personal.

Por otra parte, cada tarea se encuentra “padronizada”, es decir, se encuentra formalmente documentada y comunicada a los empleados, quienes pueden consultar dichos padrones cuando lo consideren apropiado (representan los manuales de entrenamiento). Estos padrones son revisados periódicamente, y en cada oportunidad de mejora resultante a partir de la solución de una falla o de un problema.

Evaluación del desempeño

La empresa evalúa el desempeño en dos niveles, individual y grupal.

A nivel individual se realizan evaluaciones por competencias, utilizando la herramienta THC 360°, en la que participan el empleado, su superior, tres pares y tres subordinados. Se utiliza un formulario único a nivel de la corporación que permite evaluar, tanto habilidades técnicas, cómo humanas y de comportamiento. Esta modalidad de evaluación varía para los operarios, puesto que no tienen subordinados, por lo que las evaluaciones refieren a los programas, y a la colaboración del empleado con los mismos.

Los resultados que se derivan del proceso de evaluación tienen incidencia directa sobre la planificación del proceso de capacitación del personal.

A nivel grupal, se realizan evaluaciones del desempeño por resultados, que aplican para cada célula. En este sentido, se negocian semestralmente un conjunto de metas y estimuladores que refieren a temas de costo y calidad, seguridad, y atención al cliente. Esto se realiza mediante un conjunto de reuniones donde participa el Gerente del área, los Facilitadores y el personal de cada célula, donde además de acordar el indicador a medir se negocia el valor al alcanzar. En general las metas se fijan en base al benchmarking interno, bajo una visión de mejora continua. En otras ocasiones las metas surgen como consecuencia de una necesidad de la célula cliente, fomentando así las relaciones estrechas entre proveedores y clientes internos.

El pensamiento de la dirección que respalda este tipo de evaluaciones es que si las células alcanzan las metas establecidas, y los indicadores y sus valores negociados son representativos, entonces la empresa ha de alcanzar sus objetivos estratégicos logrando un alto grado de compromiso por parte del personal.

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Dentro del macroproceso de “Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Comunicación”, uno de los procesos críticos es “Remuneración y Beneficios”. La ficha de evaluación de este proceso crítico permite la mejora continua y sistemática de la política de reconocimiento. Lo que SIDERURGICA GL. hace para mejorarla es aumentar los beneficios, las remuneraciones variables y la remuneración fija de acuerdo al mejoramiento del desempeño de la organización. Esto es negociado con el sindicato en oportunidad de cada nuevo convenio.

Remuneraciones

Los salarios se componen de una parte fija y una variable.

Cabe destacar que la parte fija se encuentra por encima de la media del mercado.

La parte variable se compone por varios conceptos:

- Alcance de las metas a nivel de cada célula, pudiendo resultar en una remuneración individual de hasta 2.5 salarios por año.
- Participación en la solución de problemas, existiendo una fórmula predeterminada que permite calcular la remuneración correspondiente según el tipo de problema.
- Productividad y ausentismo, buscándose desmotivar esta costumbre mediante la gratificación a quienes cumplen y la aplicación de sanciones a quienes no, logrando la compensación correspondiente.

Mencionamos también cómo práctica interesante que se aplicó en el pasado, y que fue dejada en desuso producto de una nueva negociación con el sindicato, el sistema de promociones horizontales. En el mismo existían más de 30 combinaciones de categorías (de la categoría A a la E, se aumentaba un 20% la remuneración) y promociones horizontales (de la categoría 0 a la 5, se aumentaba un 3,5% la remuneración cada tres años en caso de no producirse cambios de categoría en la letra), con el objetivo de incentivar y motivar al personal.

Beneficios y Prestaciones

Los empleados de la empresa cuentan con varias prestaciones, tales como:

- Complemento para atención de salud
- Mutualista para la familia
- Servicio de emergencia móvil
- Servicio odontológico
- Pensión por única vez para el beneficiario designado por el empleado fallecido, equivalente a 1.200 hs de la categoría de remuneraciones más alta.
- Horario nocturno con paga doble
- Flexibilidad horaria
- Bonificación en el almuerzo diario

- Tres uniformes de trabajo por año
- Festejo del día de Reyes para hijos de empleados.

Higiene/Seguridad

La satisfacción del personal es un factor considerado sumamente importante y la empresa lo mide básicamente de dos formas:

- Satisfacción Diaria: cada día los colaboradores pueden ingresar al sistema de computación e indicar su estado de satisfacción entre seis caritas posibles. También pueden opinar sobre como se vio el trabajo en su célula el día anterior, como vio la seguridad de su sector y finalmente como vio la reunión diaria del día anterior. De la misma forma pueden realizar los comentarios que deseen.
- Satisfacción en períodos de dos años: la empresa realiza una encuesta de opinión cada dos años en donde se mide el índice de favorabilidad respecto de 24 factores diferentes entre los cuales podemos citar: liderazgo, claridad de los objetivos, condiciones de trabajo, remuneración, beneficios, calidad, medio ambiente, participación, desarrollo de Recursos Humanos, reconocimiento, evaluación del desempeño, relacionamiento en el trabajo, realización personal, seguridad en el empleo, estructura de la empresa, recursos informáticos, cultura de la empresa, imagen, discurso por práctica, plan de acción, orientación al cliente, orientación a resultados y nivel gerencial de satisfacción.

Adicionalmente a lo ya mencionado dentro del proceso de prestaciones, en lo que refiere a la salud y seguridad de los empleados la empresa cuenta con:

- Asesores en seguridad
- Una enfermería completa
- Un sistema de seguridad total
- La certificación UNIT 18001 – 2001 en seguridad y salud ocupacional
- Un equipo de depurador de humos de la acería
- Un comedor y vestuario para el personal
- Equipos de ropa, servicios de lavandería y elementos personales de seguridad para todos los

empleados

- Servicio para la realización del carné de salud en las instalaciones de la empresa
- Mejora continua de la disposición física de oficinas

Relaciones sindicales

Con el objetivo de crear una relación de colaboración y no de confrontación, se concretó en 1994 un Acuerdo Colectivo de Trabajo entre SIDERURGICA GL. y sus empleados. El convenio se revisa, negocia y renueva cada 2 años con la participación de grupos de trabajo representativos de todos los empleados de la empresa y los mismos han sido renovados en reiteradas ocasiones. A partir del convenio del periodo 1999 – 2000, se introdujo en la negociación y en el acuerdo, la implementación del Plan de Metas y de los Programas Participativos: Grupos de Solución de Problemas, Análisis de fallas y programa de Sugerencias.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

Del planeamiento de largo plazo y en especial de las actividades de benchmarking y GAP (Ganancia Anualizada Potencial) surgen los objetivos estratégicos de Recursos Humanos, ya que la orientación del Comité Ejecutivo de SIDERURGICA GL. es lograr obtener el 20% del GAP cada año

En este sentido, la administración reconoce que las capacidades de las personas deben evolucionar para lograr este desafío.

Los procesos planificados, sistemáticos y continuos para detectar necesidades de capacitación se desdoblaron en dos grandes procesos:

- Desarrollo de líderes: El objetivo es asegurar la existencia de líderes seguros, con dominio y performance sobre los procesos globales, con comportamientos, actitudes y desempeño de ejecutivos de una empresa de clase mundial. Las necesidades de capacitación se detectan a partir de las evaluaciones THC 360°, a partir de las cuales se realiza un plan de capacitación para cada ejecutivo.
- Gestión con Foco en el Operador: El objetivo es contar con operadores capaces de sustentar una operación con el grado de exigencia necesaria para estar a la altura de una empresa de clase mundial. Las necesidades de capacitación a este nivel se determinan principalmente por

comparación con el perfil definido para el cargo, evaluaciones 180° del personal, encuestas de opinión al personal, sistemas de sugerencias, planes de metas, dinámicas de grupo y las exigencias del sistema de capacitación industrial, elaborando como resultado un plan de capacitación para cada funcionario.

La capacitación se agrupa en 5 grandes públicos: capacitación del personal ejecutivo estratégico, capacitación para operadores, capacitación del Comité de Calidad y capacitación Six Sigma para la resolución estadística de problemas.

La eficiencia del proceso de enseñanza – aprendizaje se evalúa a nivel organizacional, grupal e individual. La evaluación del aprendizaje de la organización se encuentra sistematizada a través de un conjunto de indicadores incluidos en el Balanced Scorecard de la empresa, la evaluación grupal e individual se basa tanto en indicadores como en evaluaciones escritas y encuestas de opinión, entre otras.

En cuanto a los planes de carrera, estos están estipulados para los niveles ejecutivos, es decir, facilitadores y gerentes. Si bien la estructura celular habilita la relación directa entre el nivel operativo y la gerencia, los facilitadores son colaboradores en esa relación y funcionan como puntos de referencia para los niveles operativos. El perfil de los facilitadores contempla únicamente a profesionales universitarios, de manera que puedan desarrollar su carrera en la empresa, ya sea de carácter técnico o vinculado a la gestión, hasta llegar a ser ejecutivos/gerentes. De todas maneras en ese camino, existe la posibilidad de emigrar al exterior, aportando su experiencia y conocimientos a la corporación en la que está inmersa la empresa.

Desarrollo organizacional

La empresa lleva adelante una política de puertas abiertas y de transparencia total. El Director Ejecutivo y los Gerentes de la empresa siempre están dispuestos a escuchar las inquietudes de los empleados.

Desde marzo de 1999 la empresa ha comenzado a operar con una estructura celular. La aplicación del concepto de fabricación celular está íntimamente ligada a la voluntad de la alta dirección de delegar poder a los trabajadores de línea. Este proceso, denominado empowerment, es el que ha permitido que la gestión total de calidad llegue a todas las personas de la empresa.

A efectos de incrementar la responsabilidad, autoridad y la capacidad de innovar o de aportar ideas de todas las personas, así como de mejorar el trabajo en equipo, la empresa utiliza diferentes mecanismos entre los cuales se encuentran: la existencia de un Comité Ejecutivo responsable de la Gestión por Objetivos a nivel vertical y horizontal en la empresa, un Comité de Calidad, Células de trabajo donde los integrantes son responsables solidarios, Grupos de solución de problemas (grupos de 4 a 6 personas

voluntarias de la organización que trabajan en la solución de problemas sencillos, y grupos de profesionales capacitados en programas estadísticos para la resolución de los problemas complejos), Grupos de análisis de fallas, sistemas de sugerencias y trabajo mediante dinámicas de grupo.

El grado de participación de las personas se mide a través de diferentes indicadores y se mejora a través de premiaciones a los colaboradores (remuneración extra por la solución de problemas, premiación de las mejores sugerencias del mes), la realización de conferencias, la encuesta de opinión, la utilización de reuniones relámpago, el feedback del desempeño, y las encuestas diarias sobre el trabajo en equipo y las actividades de calidad.

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

Siderúrgica GL. se encuentra sometida a auditorías internas a nivel de la corporación, que revisan, controlan y evalúan (de acuerdo a 5 niveles de exigencia) todos los procesos de la organización.

Los siete macro procesos identificados por la empresa, dentro del cual se encuentra el de “Recursos Humanos, Desarrollo Organizacional y Comunicación”, cuentan con su ficha de macroproceso, su diagrama de flujo, sus padrones de gerenciamiento, su árbol de indicadores y su ficha de evaluación cómo proceso crítico en un tablero de valoración estadística.

Cada macroproceso tiene definido sus ítems de control (ICs) con la meta respectiva. Estos son controlados por el Comité de Calidad mensualmente y su tratamiento depende de si se trata de un ICs para mantener o para mejorar. Cada IC tiene definido sus valores esperados y su franja normal de variación.

IBM¹¹⁷

IBM Corporation tuvo su origen en el año 1914, cuando se inició la industria del procesamiento de datos y se produjo la fusión de International Time Recording Co., Computing Scale Company y Tabulating Recording Co. (C.T.R.).

Hoy en día, IBM es una empresa líder en el mundo en soluciones de tecnología de información, con presencia en 170 países y aproximadamente 329.000 empleados.

Se estableció en el Uruguay como empresa subsidiaria en el año 1938, con el nombre de Compañía Watson de Máquinas Comerciales.

Actualmente IBM Uruguay comercializa una muy amplia gama de productos y servicios relativos a la industria de IT. Dada la importancia que han cobrado estos servicios, que representan la mitad de la facturación y que complementan los productos de Hardware y Software de manera de ofrecer una solución integral a los clientes, la plantilla de personal ha crecido significativamente (en su gran mayoría por profesionales universitarios o estudiantes avanzados) llegando a los 150 empleados y a unas 300 personas contratadas.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta muy importante para la administración del desarrollo profesional de su gente, la satisfacción de los empleados, la educación y la certificación de sus profesionales, en el entendido de que sus capacidades son la clave para entregar valor a los clientes.

Respecto a su camino hacia la calidad, en el año 1994 IBM Uruguay obtuvo el Premio Nacional de Calidad, luego de un proceso por el cual se implementó en la Compañía un programa de Calidad Total a partir de la iniciativa Market Driven Quality (MDQ – Calidad Orientada al Mercado) de la Corporación.

Sin embargo, la organización de Corporación IBM ha variado mucho respecto de aquel momento en el cual los países constituían unidades de negocio autónomas que, si bien respetaban las políticas y normas de la corporación, mantenían la libertad de organizar el modelo operativo que más se adecuara a la realidad y la cultura propia de cada país.

Debido a la globalización y a la necesidad de atender a los clientes en forma sistemática y consistente independientemente del país en que se encuentre, el modelo organizativo de la Corporación IBM debió adaptarse. Por un lado, se adoptó un modelo organizativo matricial donde las unidades de negocio y de soporte se han estructurado con más autonomía vertical y son integradas a nivel País / Región / Geografía por los Gerentes Generales correspondientes. Por otra parte, debido a la mayor autonomía de las unidades verticales ha sido posible una mejor optimización de los recursos, siendo necesario el

¹¹⁷ Página oficial del Instituto Nacional de Calidad www.inacal.org.uy. Última fecha de consulta: 25/10/09
Página Web de la empresa IBM - Uruguay www.ibm.com/uy/es/. Última fecha de consulta: 10/09/09
Entrevista realizada al Responsable de recursos humanos de IBM Uruguay – Antonio Moreira

planeamiento en dos dimensiones: País / Vertical. En este sentido se logró a nivel mundial una consolidación eficiente mediante el establecimiento de procesos supra país.

Simultáneamente a estos cambios, IBM Uruguay integró en su gestión los procesos regionales haciéndolos formar parte de su cultura de Calidad Total. De este modo, la calidad ya no es algo que se gestione en forma separada del resto de los procesos (como lo fue el programa MDQ en IBM Uruguay en la década del 90) sino que, como todas las actividades que se realizan en la Compañía, ahora es parte de un sistema local o regional gestionado y medido convenientemente.

Bajo esta nueva forma de organizarse, IBM Uruguay obtuvo nuevamente en el año 2007 la distinción del Premio Nacional de Calidad.

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

Dado que el nivel de rotación en la Compañía es cercano a cero, ésta no visualiza la necesidad de aplicar un proceso de planeación de Recursos Humanos sistemático. Por este motivo no se profundizó en el análisis del proceso.

Reclutamiento y Selección

La población de IBM se compone de empleados directos que forman parte de la plantilla estable de personal y un conjunto de empleados contratados. La mayor parte del personal que pasa a formar parte de la plantilla de IBM proviene del grupo de contratados.

En Uruguay existe muy escaso reclutamiento externo, por lo que no se contempla un esquema para reclutamiento mediante publicaciones, agencias de personal, facultades, etc.

IBM cuenta a nivel global con un espacio llamado Global Opportunity Marketplace (GOM) donde se postean los requerimientos de personal. Cada gerente de área en IBM detecta las necesidades de cubrir puestos vacantes y define en conjunto con el Gerente de Recursos Humanos los skills necesarios para dicho puesto. Definidos éstos es responsabilidad de Recursos Humanos postear internamente dicha oportunidad de empleo en el GOM durante cierto período de tiempo. De esta forma se abre la posibilidad a que candidatos de todo el mundo participen en la selección para dicho puesto. Cumplido un período de 15 días esta publicación se abre al público a través de la página Web de IBM dando lugar a

la participación de personal externo a la Compañía. Es un requerimiento que cada nuevo empleado de IBM tenga un GOM asociado, existan o no candidatos identificados por el Gerente de área con anterioridad a la publicación.

Cumplido el período de publicación de la oferta laboral, Recursos Humanos procede a preseleccionar a los candidatos en función de los currículums presentados. Se prevé que los candidatos cumplan con el perfil definido para el puesto, especialmente en materia de formación académica. Los candidatos preseleccionados se derivan al gerente de área y se les aplican pruebas técnicas de inglés, lógica, razonamiento, etc. De manera de seleccionar al finalista.

Existen varias listas de verificación de condiciones, definidas a nivel global, que permiten determinar si los candidatos cuentan con las características necesarias para trabajar en IBM. En particular, se pretende que los empleados que ingresan a trabajar en la empresa no solo cuenten con las capacidades para desempeñar las tareas de su puesto sino que tengan potencial para desarrollarse dentro de la empresa.

Inducción

Cuando el empleado ingresa a la empresa se realiza una presentación en la cual se exponen cuestiones generales de la Compañía por parte del Gerente directo y el área de comunicación. Seguidamente, se lo invita a recorrer el edificio y el gerente del área a la cual ingresará le explica las cuestiones específicas de su trabajo.

Cada empleado que ingresa a la Compañía debe certificarse sobre las normas de conducta comercial, entregando su conformidad al área de Recursos Humanos. En el mismo se indican aspectos específicos vinculados a temas éticos, comerciales y de confidencialidad, entre otros. Luego, tal documento se encuentra disponible para todos los empleados en la intranet de la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

Existe a nivel internacional una gran base de datos donde se establece para cada cargo las responsabilidades, tareas y todos los aspectos inherentes al perfil del ocupante.

Es así que los puestos son definidos a nivel de la Corporación IBM, lo que a su vez facilita la movilidad del personal de un país a otro atendiendo a la preferencia por el reclutamiento interno.

No obstante ello, esta herramienta resulta poco flexible y adecuada a las características de IBM

Uruguay, donde en general los cargos son de carácter técnico, y muy homogéneos.

Evaluación del desempeño

Al comienzo del año, cada gerente se reúne con sus empleados y definen para ese año los objetivos individuales relativos tanto al negocio, como al desarrollo del empleado en la compañía.

Durante el año se realizan seguimientos de los objetivos fijados. En este sentido, los gerentes hacen una reunión a mitad y a fin de año, con la finalidad de evaluar los logros, identificar aspectos a corregir o mejorar y adecuar el plan de carrera de los empleados subordinados.

La evaluación del empleado es realizada por el gerente de acuerdo al desempeño evidenciado durante el período y la reunión de evaluación mantenida con éste. La misma resulta formalizada al incorporarse en la intranet, quedando disponible para el empleado y su gerente.

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Remuneraciones

La Corporación IBM cuenta con una estructura salarial por bandas que van del 1 al 10.

En Uruguay no existe personal en las bandas inferiores sino en aquellas superiores a 5. Las bandas 4 y 5 se corresponden con personal técnico, las bandas 6 y 7 con especialistas en IT, arquitectos y administrativos, las bandas 8 y 9 con gerentes y la 10 con ejecutivos superiores.

Esta estructura de bandas permite mantener el equilibrio y la equidad en los salarios pagados a los funcionarios. A modo de ejemplo, dadas las características de los cargos, un gerente no puede ser banda 7 y un especialista de IT no puede ser banda 8.

De acuerdo a la estructura salarial, sería posible otorgar un incremento de salario dentro de la misma banda, pero éste no debe alcanzar el salario de la banda siguiente. Por lo que, sólo es posible ascender de una banda a otra, incrementando así el salario, mediante un ascenso de categoría.

Adicionalmente la empresa paga un bono económico anual, vinculado al logro de los objetivos por parte del empleado. La Corporación IBM determina para cada país/región, una cierta cantidad de dinero a destinarse como gratificación extraordinaria que se distribuye de acuerdo al resultado de la evaluación del empleado.

Beneficios y Prestaciones

Existen diversos beneficios y prestaciones otorgados a los empleados, entre los cuales podemos citar los siguientes:

- Políticas de flexibilidad:
 - Agenda personalizada: Cuando existe una necesidad por parte del empleado de ajustar sus horarios de trabajo fuera del horario habitual, se define con el gerente del área la posibilidad de hacerlo.
 - Work at home: Se prevé la posibilidad de trabajar desde la casa si el trabajo asignado así lo permite.
 - Licencia sin goce de sueldo: por el período de un año con posibilidad de renovación de hasta tres oportunidades.
 - Regular Part Time: Se prevé la posibilidad de trabajar medio horario si el empleado lo necesita.
- Especial flexibilidad para los padres de recién nacidos.
- Seguro de vida.
- Beneficios por accidentes o fallecimiento de un empleado: se paga un determinado porcentaje del sueldo, durante 5 años, al beneficiario designado por el empleado.
- Caja de auxilio: Subsidiada con un aporte del 2% del empleado y 5% de la empresa. Incluye la cuota médica y gastos del empleado, cónyuge e hijos hasta los 21 años. Prevé un chequeo médico anual, emergencia móvil y la posibilidad de optar por medicinas privadas. Es un beneficio de IBM pero es una figura jurídica separada.
- Spring Camp: Consiste en la organización de actividades recreativas para los niños, durante el horario de trabajo de sus padres en la semana de vacaciones de primavera.
- Sala de esparcimiento en la oficina.

Higiene/Seguridad

Dado el rubro de actividad de la empresa, no analizamos aspectos específicos vinculados a la seguridad e higiene en el trabajo sino que entendimos de mayor relevancia realizar un análisis global sobre la

satisfacción del personal con su trabajo y las condiciones que lo rodean.

En este sentido no se realizan en IBM encuestas de satisfacción interna. Pero sí participan a nivel nacional de la encuesta externa del Great Place to Work (GPTW), en la cual obtuvieron el sexto puesto en el ranking de mejores empresas para trabajar en Uruguay en el año 2008.

Como resultado de uno de los informes de retroalimentación que brindó dicha encuesta, se procedió a conformar un grupo de manejo de clima integrado por la Gerencia General, la Gerencia de Recursos Humanos, el grupo de Gerentes y el área de comunicación, con el objetivo de llevar a la práctica las iniciativas derivadas del GPTW y las recabadas mediante otros canales de participación de los empleados.

Relaciones sindicales

No existen sindicatos en este rubro de actividad por lo cual este proceso no fue tratado en la entrevista realizada.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

Al comienzo del año, en forma concomitante a la definición de los objetivos individuales, el gerente reunido con su personal a cargo elabora un plan anual de capacitaciones y un plan de carrera para cada empleado.

Es política de IBM apoyar al empleado si tiene potencial para desarrollarse, ya que se considera que el mismo puede ser ilimitado. En este sentido, IBM ofrece posibilidades para dicho desarrollo que podrían encontrarse dentro o fuera del país.

En cuanto a las capacitaciones, por un lado IBM cuenta con un programa de reintegro de gastos por estudios de inglés y postgrados, que han de realizarse en las instituciones de enseñanza seleccionadas por el empleado. Las necesidades de capacitación son detectadas por el propio empleado o su gerente directo, y la solicitud es aprobada teniendo en cuenta la visión de desarrollo de la persona en la empresa. Por otra parte, también se brindan capacitaciones internas a los coordinadores sobre competencias tales como liderazgo, motivación y comunicación, con el objetivo de facilitar el desempeño de su rol y mejorar la comunicación vertical en la empresa.

El empleado además tiene la posibilidad de realizar en forma libre cursos a través de la web llamados

Learnings, algunos de los cuales tienen un costo asociado y otros son gratuitos.

Desarrollo organizacional

Si bien no se profundizó demasiado en el análisis de este proceso, existen en la compañía mecanismos establecidos para facilitar la participación de los individuos y los grupos.

Con la conformación del grupo para el manejo del clima se creó un nuevo mecanismo para la canalización de sugerencias que se suma al ya creado grupo “embajadores de la innovación”, cuyo objetivo es recolectar todas las iniciativas que surjan del personal en la empresa cualquiera sea el ámbito de aplicación de las mismas.

Las puertas de acceso a los niveles gerenciales se encuentran siempre abiertas y se analizan las formas de facilitar el acceso a la Gerencia General de la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

A nivel de IBM Uruguay, se mantiene un legajo físico con información correspondiente a cada persona que integra la empresa: datos personales, las pruebas técnicas que debió realizar durante el proceso de selección, otras verificaciones efectuadas, y los diplomas que certifican los estudios realizados.

Existe además, en la intranet, una base de datos donde cada empleado mantiene su currículum actualizado, en función de las nuevas capacitaciones que realice.

Otros aspectos de la relación del empleado con la empresa, también figuran en la Intranet, como las evaluaciones del desempeño, los objetivos fijados y el seguimiento de los mismos.

A nivel de IBM regional, existe un sistema de sueldos que mantiene información relativa al nivel profesional del empleado, la banda salarial a la que pertenece, su dependencia jerárquica y otros datos de interés.

Esporádicamente se reciben auditorías de procesos de Recursos Humanos desde la región.

Young & Rubicam Brands¹¹⁸

Young & Rubicam Brands es un conglomerado mundial de comunicaciones de marketing con sede en Nueva York, que opera en 76 países a través de 340 oficinas. El grupo Young & Rubicam trabaja para desarrollar el negocio de sus clientes, con una visión integral del concepto comunicación.

A partir de esa visión globalizadora Young & Rubicam se ha transformado en el mayor grupo mundial de comunicaciones integradas.

Si bien fue fundada como agencia de publicidad, Young & Rubicam consideró hace más de veinte años que otras disciplinas comunicacionales deben tratarse con la misma importancia que la publicidad en su sentido tradicional.

Con esta idea, ha adquirido en los últimos años casi una decena de empresas especializadas en otras áreas de la comunicación como ser marketing directo, promociones, relaciones públicas y diseño. Estas partners companies, trabajan junto a la empresa más visible del grupo - Young & Rubicam Advertising - en el desarrollo de estrategias de comunicación en todas las áreas.

La empresa subordinada de Y&R en Uruguay trabaja principalmente para el mercado local, aunque ocasionalmente realiza trabajos para clientes localizados en el exterior o en proyectos de clientes locales que se extienden a filiales o mercados fuera del país.

La compañía ofrece grandes ventajas comparativas en relación a su competencia, basadas en los procesos de gestión, en el alto nivel de sus Recursos Humanos y en la sinergia que ofrecen sus empresas asociadas, en el asesoramiento en materia de comunicaciones internas y externas (incluidos prensa, radio y televisión) y en el soporte de los servicios básicos relacionados con la comunicación publicitaria.

Como toda organización de servicios de primer nivel, pero aún más considerando el tipo de actividad creativa e innovadora de Y&R, la administración otorga la mayor prioridad a sus Recursos Humanos (escasos por cierto, respondiendo a la gran capacidad creativa que deben tener los mismos), desde su selección hasta su permanente capacitación, contemplando el desarrollo de políticas de relacionamiento y clima de trabajo claramente definidas y conocidas por todos sus integrantes.

En el camino de la calidad y la mejora continua Y&R cuenta con una serie de distinciones y responde a una serie de exigencias que la conducen a ganar el Premio Nacional de Calidad en el año 2008. Estas son:

¹¹⁸ Página oficial del Instituto Nacional de Calidad www.inacal.org.uy, Última fecha de consulta: 25/10/09

Página Web de la empresa Young & Rubicam Brands – Uruguay www.yr.com.uy. Última fecha de consulta: 15/09/09

Entrevista realizada al Director de Young & Rubicam Uruguay – Álvaro Moré

- La Certificación ISO 9000, que luego de un proceso de más de un año desde la charla inicial al día de la certificación, tiene hoy 4 años en la empresa auditándose en forma anual y renovándose cada 3 años. El proceso de certificación ISO 9000 fue un desafío para una empresa con las características de Y&R donde la mayor parte de su personal es joven y existe un alto porcentaje de creativos. La empresa designó a una persona para trabajar específicamente como líder del proyecto y se la capacitó en calidad para cumplir sus funciones.
- El Great Place to Work, en cuyo ranking ha figurado siempre dentro de las 15 mejores empresas para trabajar en Uruguay llegando a ocupar la posición número 3.
- Las exigencias del sistema de auditorías SOX internacional. Y&R basa el alto estándar de sus servicios en el nivel de sus Recursos Humanos y en la disponibilidad de los mejores sistemas de gestión y de las tecnologías más avanzadas. Todos los correspondientes aspectos tecnológicos de Young & Rubicam Uruguay se rigen por las normas SOX internacionales e ISO 9001/2000 los que exigen altos niveles de control y seguridad.

De esta forma, Y&R comienza a interiorizarse con el Premio Nacional de Calidad obteniendo en el año 2007 dos menciones especiales, liderazgo y foco en el cliente externo, y en el año 2008 la distinción del Premio.

La obtención del Premio se constituyó para la empresa en un disparador de nuevas acciones vinculadas a la calidad y a la mejora continua. Es así que la misma ha creado un Comité de Mejora Continua con el objetivo de sentar bases firmes que permitieran pensar en mejoras a nivel de toda la empresa. Este comité comenzó su trabajo identificando aquellos aspectos que, mirando hacia atrás, aún no satisfacían las necesidades de la empresa, para luego sí emprender la mejora en otras dimensiones.

Así mismo, se incorporó la actuación de un profesional con dedicación part time, con la finalidad de mejorar la gestión de los Recursos Humanos en oportunidad del crecimiento de la plantilla de personal de la empresa (actualmente integrada por 60 personas).

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

Dado que el nivel de rotación es muy bajo, en condiciones estables de trabajo en la empresa, no se presentan dificultades para prever y cubrir las necesidades de personal futuras.

Atendiendo a las escasas exigencias sobre este proceso en la empresa, no se profundizó en el mismo.

Reclutamiento y Selección

Se encuentra definido un proceso básico de reclutamiento, en el cual se prevé la publicación de un aviso, la elaboración de una lista corta de candidatos para entrevistar, y la realización de una prueba psicológica a los tres finalistas. Una vez que ha sido seleccionado el candidato que ingresará a la empresa, se notifica a los restantes que no quedaron seleccionados. Como requisito inquebrantable del proceso de selección, se contacta a cada una de las referencias laborales indicadas por el candidato y se solicitan los certificados que respaldan los estudios indicados en su Currículum.

Cuando se trata de cubrir cargos básicos dentro de la empresa (servicios, cadetería, etc.) se recurre a las referencias brindadas por los propios empleados, siendo esta una manera de colaborar y ayudar a sobrellevar alguna posible dificultad familiar.

En cuanto a los cargos calificados, se recurre al diario, al boletín electrónico del círculo uruguayo de la publicidad, y al llamado en las universidades, priorizando en la selección de personas con una combinación relevante de experiencia en el medio publicitario, en la tarea específica y en su formación específica.

Existe un convenio de pasantías con universidades privadas, lo cual permite a la empresa realizar una prueba oculta, por un plazo máximo de tres meses, de candidatos a formar parte de la empresa. Es decir, la mayoría de los pasantes son estudiantes sin experiencia laboral, la empresa colabora con tal causa y a su vez tiene la oportunidad de descubrir nuevos talentos. Con los pasantes se mantienen las mismas formalidades y condiciones que con el personal efectivo de la empresa, en cuanto a su inscripción en BPS, el compromiso con las políticas de comportamiento en los negocios, la remuneración, la definición de su rol y las tareas asignadas, y además cuenta con un tutor que lo acompaña en su trabajo.

Una fuente de reclutamiento no tradicional está constituida por el programa DESEM, que trabaja con jóvenes en edad liceal en la formación de empresas ficticias donde se vinculan con empresas reales como Y&R.

Inducción

En oportunidad del ingreso de una nueva persona a la empresa, se le realiza una inmersión a la compañía informándole sobre cuestiones generales como la misión, visión, objetivos, servicios, etc. En esta instancia se les proporciona un documento al cual deben manifestar su conformidad con las

políticas de comportamiento en los negocios.

Algunos aspectos establecidos y de aplicación para todo el personal son los siguientes:

- Políticas de no discriminación, cualquiera sea ésta, racial, sexual, de orientación, religiosa, etc.
- Políticas sobre acoso de cualquier tipo en el trabajo, considerando como acoso toda aquella conducta que pudiera incomodar a una persona y condicionar su concurrencia al trabajo.
- Políticas sobre el uso de las tecnologías y el uso generalizado de internet. Recientemente la empresa ha adquirido un Software que permite otorgar privilegios diferenciales a distintas personas. Se ha decidido que para determinadas páginas Web existen cuotas de uso diario. En el horario del almuerzo, antes y después del horario de trabajo, el uso de Internet es completamente libre para los empleados. Dicho software permite auditar y bloquear el uso de internet pero hasta el momento ha sido utilizado únicamente con la finalidad de limitar su utilización.
- Políticas sobre la utilización de información de los clientes. En este rubro de actividad como en otros tantos, es primordial la confidencialidad de la información de los clientes, especialmente por la anticipación con la cual se conocen algunas decisiones estratégicas de los mismos.

En la reunión de inducción las personas se sienten a gusto. El primer día de trabajo cuentan con su escritorio, su computadora, su dirección de correo electrónico, se le informan sus derechos y obligaciones, y todos los aspectos que pudieran resultar de su interés.

Luego de la incorporación, se establece un fecha lo más cercana posible y se realiza una fiesta de bienvenida para integrarlos de una manera más cálida al equipo.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

Atendiendo a los requisitos para la certificación ISO 9000, la empresa cuenta con manuales de descripción de cargos bien definidos.

Los mismos son utilizados como referencia para los procesos de reclutamiento y selección del personal, y son comunicados y conocidos por las personas al ocupar su cargo, pudiendo ser consultados posteriormente en todo momento.

Evaluación del desempeño

Existe un sistema de evaluación del desempeño que se desarrolla en tres fases a lo largo del año. Al comienzo, se determinan las expectativas tanto del empleado como de la empresa y se fijan los objetivos anuales. Avanzado el año se realiza un seguimiento de dichos objetivos, previéndose en general dos instancias de devolución.

Si bien la mayoría del personal está conformado por creativos, los cuales trabajan mucho en equipo, no se realizan evaluaciones grupales.

El sistema de evaluación es subjetivo, y depende de la visualización de desempeños individuales por parte del personal superior.

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Existen dos aspectos que fomentan y determinan la necesidad de retener a las personas en la empresa. Ellos son: la capacitación brindada y la curva de aprendizaje.

Los costos de perder a una persona del staff son muy altos. Esto se debe a que el conocimiento que esa persona adquirió a través de la capacitación brindada y el desarrollo del propio trabajo se pierden con su partida, pero especialmente, los costos se asocian a la molestia de los clientes, quienes visualizan un retroceso en su relación con la empresa y un potencial peligro de que su información pueda llegar a manos de otra agencia de publicidad cuando el empleado se retira.

Esto hace que se vuelven tan importantes las políticas de retención del personal.

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Remuneraciones

En materia de servicios, el personal que trabaja en publicidad gana por encima del promedio del sector.

No obstante ello, los criterios para el otorgamiento de aumentos de sueldo se han visto afectadas por el establecimiento de los consejos de salarios, cuyos aumentos son aplicables para todos los empleados por igual, sin existir una vinculación directa con el rendimiento de la persona.

Los criterios utilizados por la empresa para la fijación de remuneraciones y el otorgamiento de aumentos son los siguientes:

- Benchmarking: La empresa siempre trata de colocarse por arriba del promedio salarial del mercado para un mismo cargo. Para esto se analiza cual es el nivel salarial en otras empresas

mediante el intercambio de información con las mismas.

- Oferta y demanda: Dada la escasez que suponen las personas creativas, por cuestiones que atienden a las leyes de la oferta y la demanda, el “precio” pagado por la empresa por estos recursos creativos, es sumamente alto en comparación con los sueldos pagados por otras industrias.
- Ranking de salarios en la empresa: No existen escalafones o niveles de cargos. Los salarios son personificados (excepto para el caso de las pasantías en las cuales todos los pasantes perciben el mismo salario).

Adicionalmente la empresa otorga una gratificación económica anual. Su correspondencia es determinada por el propio Director de la empresa en función del desempeño de cada persona durante el año, no atendiendo a aspectos cuantitativos ni a un sistema de puntajes, sino a las consideraciones que éste realice sobre el trabajo de la persona.

Beneficios y Prestaciones

Se brindan múltiples beneficios y prestaciones, intentando contemplar los intereses de las diferentes personas que integran la empresa, a modo de ejemplo:

- Un día de vacaciones para padres o madres en vacaciones de julio. Esto implica unos 15 días en total al año que la empresa otorga a su personal.
- Días libres por estudio.
- Una semana de vacaciones a quienes se casan.
- Ayuda a los padres con los materiales para comienzo de clases.
- Festejo de éxitos.
- Aguinaldo entero.
- Ayuda económica a los empleados para comprar su casa o su auto con préstamos en algunos casos no reembolsables.
- Ayuda económica para realizar estudios externos a la empresa.
- Flexibilidad para la organización del trabajo. Cada empleado auto administra su propia agenda, marca sus reuniones con los clientes y elabora sus campañas.

- Chequeos médicos y pago de tratamientos que se deriven de él.
- Ayuda económica para la asistencia con profesionales de la salud (por ej. Psicólogos).

Higiene/Seguridad

Dado el rubro de actividad de la empresa, no analizamos aspectos específicos vinculados a la seguridad e higiene en el trabajo, sino que entendimos de mayor relevancia realizar un análisis global sobre la satisfacción del personal con su trabajo y las condiciones que lo rodean.

En este sentido, la empresa realiza encuestas de satisfacción a distintos niveles:

- Encuestas internas de satisfacción, realizadas entre los departamentos. Las mismas tienen una doble finalidad, siendo también un buen indicador de desempeño de los diferentes departamentos evaluados. Se realizan en forma trimestral y cada departamento evalúa en base a un conjunto de criterios que permiten indicar su nivel de satisfacción con el producto recibido y su adecuación para realizar un trabajo de calidad.
- Encuesta anual del Great Place to Work. Consta de 52 preguntas sobre distintos aspectos que hacen a la satisfacción del personal en su trabajo, desde el nivel salarial, pasando por las posibilidades de participación en la empresa, comunicación, discriminación, etc. La misma se encuentra muy bien diseñada, se realiza en forma anónima y es aplicada por un organismo externo a la empresa. Dicho organismo exige un nivel de respuesta del 80% para proceder con la evaluación y realiza auditorías telefónicas para corroborar que todo el personal haya tenido posibilidad de participar en la misma. Si bien los resultados de la evaluación no suelen tener valor comparativo con otras empresas participantes por la diversidad de las mismas, sí lo tienen para cada empresa que se presenta, ya que las mismas reciben una devolución que les permite adoptar acciones de mejora en aquellos puntos más débiles.

Relaciones sindicales

No existen sindicatos en el rubro de actividad, por lo cual no se trató este proceso durante la entrevista.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

La organización estimula y apoya la capacitación de sus integrantes dentro de los más altos estándares. Año a año se aplica un programa de capacitación nacional e internacional para mantener un alto nivel de especialización del personal en todas las áreas del negocio.

Si bien la capacitación que promueve la empresa está en general vinculada a su actividad principal, este no es un requisito excluyente, brindando también apoyo para la realización de otros estudios de interés del personal.

Se facilita la realización de cursos de inglés y la concurrencia a congresos internacionales cuando esto aporta al desarrollo del empleado en la organización.

Por otra parte, existe la posibilidad de realizar e-learning disponibles para todos los empleados en cualquier momento.

En oportunidad del ingreso de una persona a la organización y en otras instancias posteriores, el empleado junto a la Dirección trabajan en el Plan de Carrera específico para dicho empleado, atendiendo a las posibilidades de desarrollo futuro que existen para el mismo.

Desarrollo organizacional

Las políticas de relacionamiento con el personal son de puertas abiertas y las autoridades de la empresa mantienen un permanente y fluido contacto con el personal, a quien se brinda información regular sobre la marcha de la compañía, mediante la presentación del balance cerrado, los principales hitos del año, los objetivos para el año siguiente y los beneficios a otorgar a los empleados.

Se fomenta la resolución sinérgica de problemas mediante un sistema de oportunidades o sugerencias que permite a los empleados describir el problema que se presentó, como se resolvió y una propuesta para que no vuelva a ocurrir.

De la misma forma, se otorgan las garantías pertinentes para expresar anónimamente cualquier irregularidad que pudiera derivarse de la dirección de la empresa. A tales efectos existe un teléfono pegado en la heladera que contacta a una empresa externa llamada “derecho a la palabra” para denunciar dicha irregularidad. Hasta el momento se desconoce que el mismo haya sido utilizado por alguien.

A lo mencionado se suman los impactos positivos que desde los demás procesos se generan en términos de, incremento en los niveles de motivación y satisfacción personal y profesional de los miembros de la

organización, y la participación de los individuos y grupos en la planeación y ejecución de las actividades.

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

Existe un sistema que permite mantener un legajo de personal por cada persona, registrando todos los aspectos relevantes vinculados a la misma. Los principales aspectos que se incluyen en este legajo son:

- Llegadas tarde
- Faltas
- Modificaciones salariales
- Periodos de licencia
- Licencias extraordinarias concedidas
- Capacitaciones realizadas

El mantenimiento de un legajo con toda la información del empleado facilita enormemente la construcción de informes.

República AFAP¹¹⁹

En el año 1996 nació República AFAP, una sociedad anónima privada de capitales estatales, creada bajo el marco de la reforma previsional que fue sancionada por la Ley 16.713 en el año 1995.

Esta misma ley determinó que el objeto único de las AFAP¹²⁰ es administrar el FAP¹²¹, es decir, la sumatoria de las cuentas de ahorro individual de los clientes, cuyos ingresos son el aporte de cada trabajador y el valor agregado de la rentabilidad que le proporciona la gestión de la AFAP.

A partir de esta definición, el objetivo fundamental de República AFAP es hacer posible la mejor jubilación de los clientes, garantizando a éstos seguridad y confiabilidad a través de una administración profesional y responsable de sus ahorros y ofreciéndoles un servicio que supere cada día más sus expectativas.

En cuanto a su visión de ser reconocida como la organización empresarial referente del régimen jubilatorio por ahorro individual en Uruguay, en sus inicios debieron tomar inmediatamente varias acciones, siendo una de las fundamentales llevar a cabo el proceso de reclutamiento de las personas que construirían esa organización empresarial ejemplar. En ese sentido, se hizo énfasis en conseguir buenos profesionales atraídos por la invitación de construir una organización modelo por su buena gestión y que compartieran el conjunto de principios y valores que se consideraban básicos para lograr dicho objetivo. Esto fue sin duda el aspecto clave en el desempeño obtenido con posterioridad.

En un primer momento, la administración redactó un documento inicial que contenía las ideas claves de la visión y misión, lo cual permitió alinear a la incipiente organización y dejar en claro el enfoque de mejora continua que se adoptaría. Sin embargo la visión y misión actualmente vigentes, surgieron de un proceso participativo posterior que involucro a toda la organización.

Dado que se apuntaba a implantar una cultura y un conjunto de valores que hicieran que “trabajar bien” fuera algo sistémico y permanente, y no el resultado transitorio de un esfuerzo concentrado y aislado, en el año 1998 la dirección junto con los gerentes de los departamentos trabajaron en definir el “Modelo de Gestión de la Empresa” basados en el Modelo de Mejora Continua del INACAL, que sería posteriormente difundido a todos los integrantes de la organización mediante el Programa de Desarrollo Organizacional.

En el año 2001 se implantó por primera vez el sistema de seguimiento de la estrategia a través de indicadores, sistema basado en el llamado Balanced Scorecard de los autores Kaplan y Norton. Este

¹¹⁹ Página oficial del Instituto Nacional de Calidad www.inacal.org.uy, Última fecha de consulta: 25/10/09

Página Web de la empresa República AFAP - www.rafap.com.uy. Última fecha de consulta: 15/09/09

Entrevista realizada al Gerente de RECURSOS HUMANOS de República AFAP – Juan Pablo Rainieri

¹²⁰ AFAP – Administradora de Fondos de Ahorro Previsional

¹²¹ FAP – Fondo de Ahorro Previsional

proceso fue además acompañado con la incorporación de una gran cantidad de recursos tecnológicos que se dotaban con aquel objetivo de ser la empresa con las mejores prácticas del sector. Esa incorporación de tecnología ensamblada y al servicio del modelo de gestión, permitió en el año 2002 generar un sistema de indicadores de gestión para cada departamento y una asignación de objetivos individuales para cada integrante de la Organización, con la garantía de su correcto seguimiento a partir de las herramientas tecnológicas disponibles.

En el año 2003 se planteó como desafío presentarse al PNC 2004; desafío que contó con una alta participación e involucramiento de todo el personal. Con ese objetivo, se establecieron herramientas y tecnología para el mantenimiento de la documentación y control de los procesos, realizando importantes esfuerzos en la estandarización de los flujos de información y mantenimiento de los registros, así como también se realizó un ciclo de capacitación masiva a toda la organización sobre temas relacionados con el Modelo de Mejora Continua, y su aplicación y adaptación a los distintos entornos de la Organización.

Como resultado de la postulación al PNC 2004 la Organización obtuvo dos menciones especiales en las áreas de Liderazgo de la Alta Dirección y Planeamiento, y a raíz de la retroalimentación obtenida en el informe final entregado, se llevó adelante durante el año 2005 el proceso de Certificación del Sistema de Gestión de Calidad a través de la norma ISO 9001:2000. Para profundizar dicho proceso de Certificación, se resolvió certificar el modelo de gestión a través de los dos entes habilitados a tales efectos, LATU y UNIT.

Luego de este proceso de certificaciones, al presentarse nuevamente al PNC en su edición del año 2006, República AFAP logró el premio que a la fecha busca obtener nuevamente (se ha postulado para el PNC 2009).

Cabe mencionar además que uno de los objetivos de República AFAP en temas de calidad para el año 2009, ha sido presentarse al Premio Iberoamericano de la Calidad, para lo cual capacitaron parte de su personal gerencial logrando mejorar en las dimensiones en las que el modelo hace énfasis. En este sentido, se llevó a cabo la formalización de una visión de los procesos de cada área como un ciclo, que se inicia en la reflexión estratégica, continúa con el desarrollo de la estrategia y alineamiento organizacional, y finaliza con la medición y el aprendizaje. Es así que en los últimos tiempos, resulta práctica habitual para la organización la actuación de diferentes equipos de trabajo que se reúnen para analizar e implementar mejoras en los procesos, reflexionar sobre los aspectos del entorno con impacto en la estrategia, las formas de alinear a la organización detrás de determinados objetivos o las maneras de difundir el aprendizaje que se ha recogido en la actividad.

Actualmente, contando con más de 300 empleados, podría decirse que la organización es líder absoluto del mercado y referente en su gestión, sin embargo lo más relevante para la administración de la empresa no está en esos logros, sino en crear un ambiente de trabajo basado en el respeto, justicia,

igualdad de oportunidades y colaboración, donde las personas se sientan cómodas y estén dispuestas a mejorar, disponiendo de los recursos y las herramientas necesarias para ello.

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

La planeación de Recursos Humanos se realiza en paralelo al proceso de planeamiento estratégico.

La planificación estratégica es el proceso en el cual se valida o no la misión y visión vigente en ese momento, se definen los objetivos estratégicos y los de apoyo (acciones concretas con ciertas necesidades de recursos), se desarrolla la estrategia, y finalmente se realizan los planes de acción y presupuestos por departamento.

En estos planes de acción y presupuestos, se contemplan las necesidades futuras referentes a los Recursos Humanos por cada departamento de la organización.

Luego en una etapa de alineación organizacional, se reúne a todas las personas y cada departamento comunica al resto las actividades realizadas durante el año y su plan de acción para el año siguiente.

Reclutamiento y Selección

La política de la empresa en cuanto al reclutamiento considera el siguiente orden respecto a las fuentes de reclutamiento:

- reclutamiento interno, mediante la publicación de un aviso interno, a efectos de contemplar las posibilidades de desarrollo del personal, y las referencias que pudieran hacer los empleados respecto de personas externas interesadas.
- reclutamiento externo, una vez agotadas las fuentes internas.

En cualquiera de estas situaciones, se estudia y evalúa la petición, notificándose al postulante en caso de aceptar o no su solicitud, y en este último caso, tratándose de una persona que ya pertenece a la organización, se le brindan las explicaciones correspondientes.

A los efectos de la selección del personal, se busca que los candidatos satisfagan los requerimientos definidos para el cargo vacante. Para ello y con la colaboración de una empresa consultora se analiza a

los candidatos mediante la aplicación de test psicológicos. Luego, el departamento de Recursos Humanos y el departamento afectado por el puesto vacante, quienes trabajando siempre en forma integrada en lo que respecta a temas de Recursos Humanos, aplican las pruebas necesarias (cuando resulta conveniente poseer ciertas habilidades, cómo en las áreas de comunicación y marketing) y realizan entrevistas, para seleccionar la persona más adecuada.

Inducción

En oportunidad de la incorporación de nuevo personal, República AFAP realiza el proceso de inducción a través de un programa de integración que comprende la presentación por parte del departamento de Recursos Humanos de:

- la visión y misión,
- las políticas generales de la empresa,
- el manual de ética,
- la recorrida por las instalaciones de la empresa, y
- la referencia a los aspectos administrativos de la relación laboral.

Por otra parte, también se brinda inducción relativa al cargo: tareas, pares, superiores, empleados a cargo. Esta presentación es realizada por el departamento al cual ingresa la persona.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

Respecto al diseño y descripción de puestos, cada cargo tiene un perfil asociado que se revisa anualmente, y son utilizados como base para el proceso de selección del personal y las evaluaciones del desempeño. En este sentido, los mismos se encuentran integrados al software GIRH avalado por la certificación ISO 9000, pudiendo ser consultados en todo momento por cualquier empleado.

En la definición del perfil se hace referencia a:

- Aspectos generales del cargo como el nivel de educación deseable, la experiencia laboral, y la edad.

- Competencias y habilidades requeridas como, orientación al cliente externo, orientación a resultados, trabajo en equipo y relacionamiento, gestión de la calidad, innovación, integridad, compromiso, comunicación, capacidad de sometimiento a stress, capacidad técnica en la resolución de problemas, entre otras. Algunas competencias son específicas de determinados cargos, tal es el caso de aquellos que tienen personal a cargo.
- Las responsabilidades del cargo (enumeradas de acuerdo a la importancia) y los objetivos definidos para ese año.

Evaluación del desempeño

En la organización se realizan dos tipos de evaluaciones: por competencias y por resultados.

Evaluación por competencias:

Las evaluaciones por competencias son realizadas en forma anual por los empleados y sus supervisores. Las mismas se realizan en base a fichas diseñadas especialmente que procuran asegurar el carácter personalizado de la evaluación, y la determinación del nivel de desarrollo en el cual se encuentra cada empleado respecto a cada competencia y respecto al conjunto de competencias requeridas para el cargo. Para ello se utiliza una escala de puntos (con rango de 0 a 110) que tiene asociado un determinado nivel de desarrollo: mínimo, bajo, adecuado, bueno, y excelente.

El procedimiento seguido parte de una autoevaluación del empleado, que luego es revisada y ajustada por su supervisor, quien luego realiza la devolución correspondiente y la incorpora al sistema GIRH, para ser finalmente validada por el empleado. La integración de las fichas de evaluación y los resultados del proceso al sistema GIRH, hace posible consultar el historial de las evaluaciones de todos los años.

El fin de este proceso de evaluaciones por competencias es definir, por un lado el plan de capacitaciones para el año siguiente que contemple el desarrollo necesario de las competencias individuales, y por otra parte el cálculo de la gratificación extraordinaria correspondiente a cada empleado.

Evaluaciones por resultados:

Anualmente como parte del mismo proceso de planificación estratégica, se definen para cada persona alrededor de ocho objetivos, que se agrupan en tres capítulos de objetivos:

- a nivel de empresa
- a nivel de grupo
- a nivel individual

Los objetivos a nivel de empresa aplican para todas las personas de la organización, y los del grupo para aquellos que integran cada departamento.

En cuanto a los objetivos individuales, estos se definen para cada empleado en un marco participativo a partir de los planes de acción establecidos por departamento, siendo comunicados a toda la organización mediante una publicación con el fin de que todas las personas conozcan los objetivos de sus pares.

Para todos estos objetivos cuantitativos y cualitativos, se realiza un seguimiento mensual en función del grado de alcance de los mismos. En este sentido, el sistema utilizado permite al empleado visualizar comparativamente, mediante indicadores, el objetivo anual y el nivel alcanzado en el mes, en cualquiera de los tres niveles de objetivos que le aplican al cargo que ocupa. Esta herramienta, proporciona información útil para el monitoreo de resultados efectuada por los supervisores, los gerentes y el directorio.

El fin perseguido por este tipo de evaluaciones basadas en resultados, es determinar la correspondencia y el importe de la gratificación extraordinaria correspondiente a cada empleado.

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Remuneración

La remuneración fija supera ampliamente los mínimos establecidos por el consejo de salarios para cada categoría, y se encuentra por encima de la media del mercado. Si bien se ha tratado de respetar la equidad respecto a cargos con similar responsabilidad ubicándolos en la misma banda de remuneraciones establecida por el consejo de salarios, existe cierto grado de negociación a nivel individual.

Se paga anualmente un bono, que funciona como gratificación extraordinaria, calculada a partir de grado de alcance de los objetivos identificados para cada persona (objetivos empresa, grupal e individual) y de la evaluación del desempeño.

Dependiendo del nivel jerárquico del cargo, varía la importancia relativa de la contribución al logro de los diferentes tipos de objetivos en la remuneración extra. En este sentido, a mayor responsabilidad, mayor será la importancia relativa del logro de objetivos empresa y menor la importancia relativa del logro de objetivos individuales.

El importe del mismo puede llegar a alcanzar un máximo que representa un salario y medio.

Antes de la aprobación del bono por el directorio, se contrata un servicio de auditoría externa que analiza el alcance de objetivos para una muestra de personas de la organización y la correspondencia del bono.

Beneficios y Prestaciones

La empresa proporciona los siguientes beneficios al personal:

- Costo total del carne de salud básico cada 2 años.
- Dependiendo del nivel jerárquico del cargo, la empresa paga hasta un importe determinado del gasto mensual por servicio del celular.
- Entrega de uniformes de invierno y de verano de buena calidad.
- Parking gratuito para los empleados, aunque tiene espacios limitados.
- Realización de instancias de integración entre República AFAP y la familia del empleado.
- Fiestas de fin de año pagas en su totalidad por la empresa con regalos para sortear.
- Instancias de integración dentro del cada departamento.
- Días de licencia especiales: días por estudio (uno día más que el establecido por la ley), días para mudanza, entre otras situaciones especiales.
- Pensión o apoyo económico, en casos excepcionales.
- Reconocimientos mediante presentes en caso de recibimientos, a los 10 años de integrar la empresa, se regala un llavero de plata a los hombres y un anillo a las mujeres.
- Una vez al mes se festejan los cumpleaños y se les entrega un regalo simbólico a los cumpleaños (una botella de champagne, entradas al cine).
- Acceso a internet para todos los empleados sin limitación.
- Apoyo con remeras e inscripciones a campeonatos de futbol u otras actividades deportivas grupales, que surjan entre los empleados. .

Higiene/Seguridad

Dado el rubro de actividad de la empresa, no analizamos aspectos específicos vinculados a la seguridad e higiene en el trabajo, sino que entendimos de mayor relevancia realizar un análisis global sobre la satisfacción del personal con su trabajo y las condiciones que lo rodean.

De todas maneras, cabe mencionar que se han brindado a los empleados capacitaciones en tema de primeros auxilios, ciclo vital básico, así como instrucciones sobre el manejo del stress laboral y otros aspectos relacionados a la seguridad en las instalaciones de la oficina.

Respecto a las encuestas de satisfacción, se realizaban encuestas internas hasta que a partir del año

2005 comenzaron a aplicar la encuesta anual del Great Place to Work. La misma consta de 52 preguntas sobre distintos aspectos que hacen a la satisfacción del personal en su trabajo.

Relaciones sindicales

Con el sindicato se mantiene una relación de colaboración, y no de confrontación, integrándolo a los diferentes procesos de gestión y buscando lograr soluciones en forma conjunta a los problemas que pudieran existir.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

El plan de capacitación resulta del proceso de planeamiento estratégico.

Por un lado se toma en cuenta los resultados obtenidos de las evaluaciones del desempeño, lo que permite determinar las necesidades de desarrollo de competencias de cada una de las personas para el año siguiente.

Por otra parte, y atendiendo a una política de nivelación, se ha creado la “Universidad República AFAP” con el fin de alinear a las personas en materia de competencias hard y soft. La empresa cuenta con una matriz de cargos que considera la capacitación requerida por cada uno de ellos.

Para llevar a cabo los planes de capacitación diseñados se efectuó una alianza estratégica con una empresa externa, con el objetivo de brindar en forma conjunta capacitaciones en aspectos generales del negocio tales como, temas legales (aspecto fundamental del negocio), negociación, capacidad técnica, resolución de problemas, comunicación, orientación al cliente, Excel, y talleres de trabajo en equipo, y en aspectos específicos como inversiones y rentabilidad.

Cuando la capacitación se realiza fuera de la empresa se exige una evaluación sobre conocimientos adquiridos posterior al curso sobre.

En cuanto a los planes de carrera, estos no se encuentran aún formalmente establecidos y actualmente se trabaja en la definición de un plan de sucesión.

Desarrollo organizacional

Partiendo de la colaboración como uno de los valores que hacen a la misión de la organización, la administración fomenta la participación de todos los empleados en todo momento, y principalmente en el proceso de planeación estratégica y en la definición de los planes de acción. Se considera a la participación no solo como una fuente de mejora continua sino como un medio que hace a la motivación, al sentido de pertenencia y al compromiso de todos los empleados con los objetivos de la organización.

El trabajo en equipo y a “puertas abiertas” es parte de la cultura de la organización, fomentándose además la comunicación y el hecho de compartir la información, como forma de lograr siempre la alineación organizacional. Bajo esta política, todos los empleados tienen acceso al sistema GIRH, donde pueden realizar el seguimiento mensual de los objetivos de la empresa, grupales e individuales, de sus evaluaciones y capacitaciones, entre otros. En el mismo, existe también un foro donde es posible opinar y realizar sugerencias, las cuales quedan registradas, y son recibidas, contestadas y consideradas por el propietario del proceso (gerentes).

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

Con el fin de mantener la certificación ISO 9000, se implementó el actual sistema integrado de gestión. En lo que respecta a la auditoría de los procesos de Recursos Humanos, en oportunidad de la recertificación anual de la norma ISO 9000, se controlan todos los aspectos vinculados a los mismos.

A nivel de la gestión, el sistema también muestra de forma amigable (se utilizan los colores del semáforo, se visualizan gráficas comparativas) los diferentes indicadores incluidos en un balanced scorecard, permitiendo el seguimiento de los objetivos estratégicos y de apoyo, y de los planes de acción derivados del proceso de planeamiento. Esta información no sólo resulta importante para los niveles gerenciales o mandos medios, sino también para los propios empleados, ya que permite el seguimiento de sus propios objetivos individuales.

Teyma¹²²

Teyma Uruguay SA es una sociedad uruguaya constituida en el año 1980 como subsidiaria de Abengoa S.A.

Abengoa es una empresa tecnológica de origen español, que aplica soluciones innovadoras para el desarrollo sostenible, en los sectores de infraestructura, medio ambiente y energía. El Grupo Abengoa está presente en más de 70 países, con más de 580 empresas en las que trabajan más de 24.000 personas.

En la declaración de su misión, Teyma se proyecta líder por su gestión, en creación de infraestructura, servicios forestales, manejo de residuos y energías renovables, brindando servicios para un mundo globalizado basado en el desarrollo sostenible.

Es así que Teyma se organiza en cuatro Grupos de Negocio y tres Áreas de Actividad:

- Teyma Uruguay, Teyma Internacional y Teyma España, dedicadas al ramo de la construcción. La primera especializada en las áreas hidráulica, eléctrica, industrial, de comunicaciones, de obras civiles y de arquitectura. Y las últimas desempeñándose exclusivamente en la construcción de plantas de energías renovables en el exterior.
- Teyma Forestal, orientada a la prestación de servicios de explotación de bosques artificiales y de cosecha forestal.
- Teyma Medioambiente, montada para la gestión de residuos domiciliarios e industriales urbanos aportando soluciones técnicas y logísticas en la recolección y su posterior transporte al lugar de la deposición final.

En cuanto a su visión estratégica, la misma se dirige a contar con un sistema de gestión integral que asegure el logro de los estándares de calidad deseados.

Su camino hacia la mejora continua comenzó en el año 1995, cuando la visión estratégica sobre el posicionamiento que la empresa debía tener en el futuro llevó a la dirección de Teyma a tomar como objetivo la certificación ISO 9000 de sus obras de telefonía y departamentos centrales, con el apoyo de Abengoa que promovía la certificación en todas sus filiales. En consecuencia, se creó el Comité de Calidad y el Departamento de Gestión de la Calidad, se incorporaron técnicos en la materia, se emitió la declaración de la política de la calidad y se inició la implantación de un sistema de aseguramiento de la calidad basado en la norma UNIT-ISO 9002 que comprendió la confección del Manual de la Calidad y los

¹²² Página oficial del Instituto Nacional de Calidad www.inacal.org.uy, Última fecha de consulta: 25/10/09
Página Web de la empresa Teyma – Uruguay www.teyma.com.uy. Última fecha de consulta: 19/09/09
Entrevista realizada al Gerente de RECURSOS HUMANOS de Teyma – Dr. Jorge Penedo

procedimientos, planes y otros documentos necesarios, la implementación de controles y registros previstos, así como la capacitación del personal involucrado y la organización de las áreas relacionadas.

Luego el desafío en materia de calidad se orientó a la extensión del sistema implantado a todas las líneas de trabajo. Esto hizo multiplicar los esfuerzos en muchos frentes dispersos y en actividades muy diversas incluyendo obras hidráulicas, eléctricas y civiles de muy variadas características. Luego de esto, Teyma pasó a ser la primera empresa de la construcción de nuestro país certificada para la totalidad de las obras que ejecutaba.

El perfeccionamiento del Sistema de Calidad continuó y se buscó ampliar los objetivos en materia de calidad a todos los aspectos de la empresa y a conceptos de Gestión Total de la Calidad que excedían los requisitos de las normas ISO 9000. En este sentido, se implementó un sistema de gestión de obras, encuestas de satisfacción a clientes externos e internos, desarrollo del personal a través de la capacitación, el involucramiento y las condiciones de trabajo, mejoras en la gestión de la información, organización del mantenimiento de equipos, estudio de los costos de calidad y otras iniciativas con similar enfoque.

Como resultado de estos esfuerzos, en el año 2000 Teyma ganó el Premio Nacional de Calidad, y este logro impulsó el desarrollo y sistematización de otros aspectos de la gestión, mediante la actuación de grupos de mejora y la integración de los sistemas de gestión entre sí y con la planificación estratégica.

A nivel nacional, Teyma volvió a ganar el Premio Nacional de Calidad en los años 2003 y 2006, y a nivel internacional, obtuvo el reconocimiento de Plata del Premio Iberoamericano a la Calidad en el año 2007.

Actualmente, Teyma es la única empresa uruguaya con triple certificación en materia de seguridad, calidad y medioambiente.

En cuanto a sus políticas de calidad, Teyma se encuentra firmemente comprometida con el cumplimiento de los requisitos que permiten generar los cambios hacia la mejora continua de sus niveles de calidad y competitividad. El sistema de calidad se encuentra integrado y es parte indivisible de la gestión global de la empresa, siendo sus pilares básicos:

- Enfoque en el Cliente, buscando su satisfacción total.
- Actitud Preventiva, basada en la idea de calidad a partir de la prevención consciente y sistemática de los errores. Esto hace que la tarea de planificar sea esencial.
- Participación del personal, considerados protagonistas plenamente competentes e involucrados, reconociendo la importancia del desarrollo de sus capacidades, del trabajo en equipo y la actitud de colaboración, y del compromiso con los objetivos e identificación con las políticas de la organización.

- Información, como insumo fundamental, confiable y accesible, comunicada adecuadamente y analizada oportunamente para tomar decisiones basadas en hechos.
- Innovación como herramienta indispensable para la competitividad, por lo que se busca alentar las nuevas ideas, los nuevos métodos y la puesta al día de los recursos.
- Mejora Continua, como modo de crear valor para el accionista y oportunidades de desarrollo para el personal. Surge como resultado de un proceso de planificación, ejecución, control y posterior ajuste para lograr el perfeccionamiento permanente en calidad y productividad de todos los procesos

“La Calidad no es para nosotros un modo de mejorar nuestra imagen: es fundamentalmente una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de Teyma como empresa.”

Ing. Brandon Kaufman (Presidente de Teyma)

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

Todos los años en el mes de setiembre se elabora a nivel del holding de empresas, el plan estratégico a un año y a cinco años, en el cual se definen los objetivos en cuanto a la organización, las personas y la comunidad, en base al grado de cumplimiento de los objetivos del año en curso.

A partir de este plan estratégico, se realizan planes estratégicos a nivel de cada empresa, de cada departamento dentro de cada empresa, y de cada área dentro de cada departamento, hasta llegar a definir los objetivos a nivel individual, todos basados en forma coherente con el plan definido en el nivel anterior, es decir, identificando y asumiendo responsabilidad y fijando objetivos específicos según el nivel a qué corresponda. Todo este proceso de planificación se lleva a cabo en un marco participativo, del comité y un conjunto de comisiones formadas por personal de distintos niveles jerárquicos.

Alineado a este proceso, se estiman los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos, y en este sentido, se realiza la planeación de los Recursos Humanos que atiende tanto a la cantidad como a la calidad (se contempla en un plan anual de formación) de las personas necesarias para hacer frente a las demandas futuras de este recurso. De esta manera, se realiza una planeación en cuanto al personal de carácter permanente (administrativos por ejemplo) y otra referida al personal contratado a término

(teniendo en cuenta los proyectos de obras para ese año). Esta planeación está sujeta a revisiones posteriores en función del seguimiento mensual de los objetivos de cada área/departamento/empresa y de otras variables que pudieran surgir no contempladas en el plan inicial.

Reclutamiento y Selección

El reclutamiento de personal se realiza en primer lugar, atendiendo a las posibilidades de desarrollo del personal, en segundo lugar a las recomendaciones que pudieran hacer los propios empleados (referidos) y por último se recurre a los avisos en la prensa.

La selección del personal está a cargo del departamento de Recursos Humanos, quien atiende a la solicitud realizada por otra área. En el proceso de selección de personal de carácter permanente, se aplican pruebas técnicas y psicológicas a los candidatos, como forma de lograr la mejor adaptación a los requisitos y perfiles de los cargos vacantes y a la cultura de la organización. No ocurre así con el personal contratado a término, o sea por obra. Muy excepcionalmente se realizan entrevistas directas de los candidatos con el responsable del departamento que tiene la necesidad de personal.

Inducción

En oportunidad de la incorporación de nuevo personal, Teyma realiza un proceso de inducción que comprende las siguientes cuatro presentaciones:

- Una referida al Grupo Abengoa al cual pertenece la empresa
- Generalidades acerca de Teyma: su actividad, objetivos, proyectos
- Contribución de los Recursos Humanos con la organización, los objetivos individuales y su alineación a los objetivos de la empresa.
- Introducción a los sistemas de gestión, los procedimientos, la mejora continua, y el papel del comité de gestión de la calidad.

Así mismo, como parte de la inducción, se realizan cursos de formación en materia de prevención y salud ocupacional para el personal de obra previo a su ingreso a la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

Existen manuales de descripción de cargos que se revisan permanentemente, tanto a nivel corporativo del grupo Abengoa, cómo a nivel local, siendo el Dpto. de Recursos Humanos el encargado de adaptar estos últimos a los primeros.

Los mismos son utilizados como referencia para el reclutamiento y selección del personal y son conocidos por el personal desde que ingresa, pues es política de la empresa interiorizar a las personas con los objetivos individuales del cargo y con las competencias genéricas y técnicas requeridas para lograrlos.

Por otra parte, como política general del diseño de puestos, se considera que cada una de las personas que integra la empresa debe contar con los medios y recursos necesarios y debe ser responsable por la gestión eficiente de los mismos, como forma de contribuir a la satisfacción de clientes externos e internos.

Evaluación del desempeño

Evaluación por competencias:

Los perfiles de puestos se encuentran definidos con competencias técnicas y genéricas (aprox. 23 competencias definidas por puesto). Por lo que una vez al año se realizan evaluaciones (en diciembre de cada año) respecto a las competencias de cada empleado, en una entrevista con su superior inmediato, para concluir cuales son los elementos que se necesitan reforzar, profundizar, o formar.

En este sentido, el resultado de la evaluación se ve reflejado en un plan de formación individual para el año siguiente, que a nivel de toda la empresa se corresponde con el plan anual de formación.

Evaluación por resultados:

Una vez definidos los objetivos del año para cada empresa/departamento/área, se definen los objetivos a nivel individual en forma coherente con el plan definido para los niveles anteriores. Es decir, se identifican y asumen responsabilidades y se fijan los objetivos individuales. Todo este proceso de planificación se lleva a cabo en un marco participativo, del Comité de Calidad y Gestión y un conjunto de comisiones formadas por personal de distintos niveles jerárquicos.

El seguimiento de estos objetivos, se realiza mensualmente para cada nivel, en una reunión del presidente con los gerentes.

Para el caso de las obras, mensualmente se efectúa el seguimiento respecto de los objetivos establecidos para cada jefe de obra. Si la obra tiene un resultado por encima del esperado, un porcentaje del mismo se distribuye como gratificación extraordinaria entre las personas de la obra una vez que se ha ponderado por el cumplimiento de los objetivos individuales de cada uno de ellos (calidad, seguridad, etc.).

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Remuneraciones

En cuanto a remuneraciones fijas de los empleados permanentes, existe una escala interna de acuerdo a la experiencia y especialidad de que se trate. De todas formas, cuando ingresa un nuevo empleado, se busca uniformizar los sueldos base de los mismos cargos.

Los empleados a plazo, contratados por obra, se rigen de acuerdo al consejo de salarios y sus sueldos pueden variar de acuerdo a las especialidades.

Respecto a la remuneración variable, todos los meses se realiza un ranking de las obras evaluando diferentes aspectos referidos al sistema de gestión. De acuerdo a la evaluación por resultados de la obra en su conjunto y de cada persona en particular, se determina la correspondencia y el importe de una gratificación extraordinaria.

Beneficios y Prestaciones

Desde hace 10 años, Teyma, viene haciendo entrega de becas de ayuda escolar y finalización de estudios de la Fundación Focus-Abengoa. Este año fueron entregadas a 315 hombres y mujeres de Teyma, beneficiando a más de 600 niños.

Existe también un sistema de convenios con otras empresas, que permiten lograr descuentos y financiamiento para los empleados, a descontarse posteriormente de sus sueldos.

Hay un régimen flexible de horarios y licencia, que permite compensar o recuperar horas de trabajo, y que resulta del acuerdo con cada gerente.

Por otra parte, en el marco de su programa de RSE, Teyma define un calendario anual de actividades, aprobado por el comité de responsabilidad social (integrado por representantes de cada una de las empresas del grupo) y se dedica un presupuesto a responsabilidad social haciendo foco principalmente en los empleados y su familia.

En este sentido, para el año 2009 se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Actividades deportivas para los trabajadores: campeonato interno de fútbol 5, y pilates para mujeres.
- Concurso de dibujos y cuentos para hijos de trabajadores.
- Concurso de fotografía de personas de la organización (temática Teyma y su gente).
- Día del padre, día del niño (una función en el teatro Solís para todos los hijos de todos los trabajadores) y día de la madre.
- Visitas a obras de funcionarios de otras áreas, con el objetivo de lograr una instancia de encuentro entre empleados de diversas unidades de trabajo para que se puedan conocer más, conocer las obras para las cuales trabajan desde otros puestos de trabajo y desde donde cada uno aporta formando un trabajo en equipo.
- Entrega de medallas conmemoratorias por los 25 años de trabajo en la empresa.

Higiene/Seguridad

Seguridad

Dado el tipo de actividad que realiza Teyma, resultan indispensables las políticas de seguridad. Por esta razón han invertido en personal especializado en el tema, logrando el equipo más grande de técnicos prevencionistas del Uruguay, luego del Ministerio de Trabajo.

Con el mismo propósito, se realizan campañas para incentivar la cultura de seguridad de la organización. Un ejemplo son las campañas de treinta días sin accidentes, si este objetivo se logra se sorteán premios entre las personas de la obra. Otro tipo de campañas son las de carácter educativo, a partir del reconocimiento de un problema, como lo fue la detección de lumbalgia entre los obreros, para lo cual se brindó una capacitación para mejorar las posturas.

Así mismo, en tema de capacitación, la organización se ha planteado como objetivo para el año próximo completar el 100% respecto a las acciones de formación en materia de prevención y salud ocupacional para el personal de obra previo a su ingreso a la empresa, otorgando un certificado que acredite la capacitación recibida y lo habilite a desempeñarse en cualquier empresa del rubro.

Encuestas de satisfacción

Se realiza una encuesta a nivel de todo el grupo de empresas en forma bianual, y una a nivel del Grupo Abengoa que se realiza en forma no habitual.

La encuesta que involucra a Teyma llega a todos los trabajadores (1700 personas), quienes la completan con las garantías correspondientes. La encuesta contiene alrededor de cuarenta preguntas de amplio

alcance (políticas de convenio, elementos de seguridad, estabilidad laboral, entre otros). Teniendo en cuenta que existen tres tipos de trabajadores, el personal empleado (personal de oficina, jefes de obra, de proyecto), el personal operario permanente (capataces, encargados, maquinistas y administrativos de obra), y los operarios contratados por obra (seis meses, según lo que dure la obra), la encuesta se tipifica y se presenta en tres formularios con algunas preguntas iguales y otras específicas según el tipo de trabajador.

En base a la información obtenida, se realiza un plan de acción para ejecutar el año siguiente, enfocado principalmente en las debilidades y en las oportunidades de mejora.

Relaciones sindicales

Existe muy buen relacionamiento, diálogo y respeto con el sindicato. Las decisiones de la empresa que involucran temas de interés sindical son tomadas con fuertes criterios de legalidad (respaldo legal que justifica las decisiones), y de acuerdo al sentido lógico y humano.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación del personal se deriva del plan de formación individual que se actualiza anualmente al momento de las evaluaciones. En general, las capacitaciones se concentran en MBA, cursos de inglés, y tecnicaturas en soldaduras. Pero también se brinda formación más específica y muchas veces no contemplada en el plan de formación, como resultado de nuevas tecnologías, o nuevos requerimientos de clientes.

Actualmente, existe interés en programas de formación para capataces y encargados, que comprenden módulos genéricos que incluyen relaciones laborales, seguridad, calidad, informática, formación técnica (cursos de lectura de planos, matemáticas, lenguaje), y también módulos específicos que buscan el desarrollo de habilidades directivas, con programas de negociación básica y avanzada, y formación corporativa (finanzas, derecho, contrato, relaciones laborales, acciones formativas).

Por otra parte, a nivel del Grupo Abengoa cuentan con una aplicación llamada C@mpus Abengoa, la cual está orientada a la formación individual de cada persona y contempla el plan anual de formación y las evaluaciones, permitiendo la capacitación on-line mediante una interface amigable y didáctica.

Desarrollo organizacional

Existe un grupo de mejora continua denominado Comité de Calidad y Gestión, que funciona como una unidad de apoyo al directorio y está integrado por todos los directores de Obras y jefes de los Departamentos Centrales, en definitiva, por todos los responsables de los temas de calidad, ambiente y seguridad de cada una de las áreas de la empresa. Su principal objetivo es facilitar el proceso de desarrollo y perfeccionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, en un marco de integración y posicionamiento de los temas de calidad en la gestión de toda la empresa.

En cuanto al involucramiento del personal, éste forma parte de la política global de la empresa, buscando la mejora de la gestión a través de la participación en todos los ámbitos. En este sentido Teyma emite mensualmente un boletín “Teynforma”, con el objetivo de informar al personal de toda la organización respecto al funcionamiento general de la empresa, sus indicadores referidos a la calidad y a la seguridad, y los proyectos nuevos. Así mismo funciona como una herramienta para incentivar la cultura de seguridad y calidad, y la predisposición a los cambios mediante historias de vida. De igual forma se publican todas las actividades llevadas a cabo en el mes que involucran al personal y su familia.

En el mismo boletín, se estimula la comunicación de aportes y comentarios del personal, a enviarse a una casilla de correo electrónico creada especialmente.

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

A partir de este año se comenzó a utilizar el software People Soft, un sistema integrado de gestión, que permite realizar el seguimiento respecto a la auditoría de gestión:

- Alcance de los objetivos y grado de ejecución de planes de acción,
- Cumplimiento del presupuesto,
- Ejecución de procesos claves, como la evaluación de los clientes internos (proceso en el cual los gerentes, responsables de áreas, directores de proyectos, y jefes de obra, evalúan los servicios centrales, como Recursos Humanos, finanzas, jurídica, etc.),
- Seguimiento de las relaciones laborales,
- Implementación de los sistemas de gestión, seguridad y calidad, y debido cumplimiento con los procedimientos establecidos.

También es posible a través de este sistema, visualizar el plan estratégico de la empresa, distinguiendo los objetivos por categoría (accionistas, personas, o clientes) y por departamento, permitiendo completar en todos los meses indicadores como el volumen de ventas, la cartera de clientes, la

rentabilidad, avance en implementación del sistema operativo, índice de frecuencia de accidentes, indicadores de formación, mantenimiento de evaluaciones, nivel de juicios laborales perdidos, entre otros.

Esta información se encuentra totalmente disponible y accesible a todos los empleados, estimulando asimismo instancias de discusión participativas para analizar los desvíos en relación al plan inicial.

Respecto a los procesos de auditoría de los sistemas de gestión, Abengoa realiza dos auditorías internas por año y a nivel de Teyma se efectúan auditorías internas en forma permanente, dirigidas por el Departamento de Gestión y Calidad.

Emergencia Uno¹²³

Emergencia Uno es una sociedad anónima fundada en el año 2002, que opera en el área de la medicina pre- hospitalaria, especializada en la atención de emergencia móvil, y que utiliza un nuevo concepto comercial que evita al cliente asumir costos innecesarios, adecuando el producto a las necesidades y posibilidades de cada uno.

Ya desde sus inicios, la administración consideró a la calidad como el único medio hacia la diferenciación, por lo que en la declaración de su misión de brindar un servicio diferente, con rapidez, profesionalidad, humanidad y excelencia, promueve la mejora continua y la superación constante.

Luego de la concientización de esta ideología por parte del personal, paso fundamental en ese camino hacia la calidad, se fomentó el establecimiento de procedimientos (definidos con la participación de todo el personal), la implantación de competencias, entre otros aspectos, con el objetivo de alcanzar la Certificación por las normas UNIT ISO 9001: 2000, la cual se obtuvo en el año 2005, y se renovó en el año 2008. A la fecha, se realizan auditorías bajo la normativa de la ISO 9001, versión 2008, habiéndose efectuado la transición y los ajustes necesarios para la última versión de la norma.

Teniendo en cuenta que desde sus comienzos, la empresa estuvo integrada por personas experientes en la aplicación del Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad, sus conocimientos facilitaron el desarrollo de aspectos como la formalización, la creación de vínculos, y las nuevas formas de trabajar. Se creó además una especie de interface entre las exigencias de las normas ISO y las del Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad, permitiendo integrarlas y avanzar eficientemente en el proceso de mejora.

A efectos de alinear los esfuerzos hacia la mejora continua, se creó un órgano asesor de apoyo, denominado Comité de Calidad, cuyos responsables también forma parte del Comité Estratégico.

Como resultados de sus esfuerzos, Emergencia Uno ganó el Premio Nacional de Calidad en su edición del año 2006.

Otro de los aspectos a destacar, es su membresía (única del país) a la American Ambulance Association, organización que reúne y representa a más de 800 servicios de emergencia en los Estados Unidos (servicio 911), y tiene como misión promover políticas y pautas para la mejora continua de los procedimientos de cuidado médico pre hospitalario, procurando la excelencia de los servicios ambulatorios, la mejor atención de los pacientes mediante el más alto nivel de servicio médico y los más altos estándares de calidad en las organizaciones abocadas a estos servicios.

¹²³ Página oficial del Instituto Nacional de Calidad www.inacal.org.uy, Última fecha de consulta: 25/10/09
Página Web de la empresa Emergencia Uno www.emergenciauno.com. Última fecha de consulta: 25/09/09
Entrevista realizada al actual Asesor de Calidad de Emergencia Uno – Lic. Alejandro Rammauro

Actualmente, la plantilla laboral de Emergencia Uno se encuentra integrada por más de 300 personas, que forman un excelente grupo humano multidisciplinario, altamente capacitado en tecnologías de primer nivel y en metodologías de trabajo auditadas diariamente de forma sistemática a través de indicadores de actuación y acciones correctivas, que hacen al Informe de desempeño mensual y que permiten un adecuado seguimiento de la gestión.

A continuación presentamos las principales derivaciones de la entrevista realizada sobre cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos considerados más relevantes en la empresa.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

Anualmente, en un marco participativo del personal se realiza la planeación estratégica definiendo los objetivos para el año siguiente, y se estiman los recursos necesarios para lograrlos.

Esto definido en términos generales, también aplica en lo que respecta a los Recursos Humanos, ya que se estima la cantidad y calidad de personal necesario para cumplir con los objetivos, y se definen las fuentes de tales recursos: redistribución, ascenso, capacitación del personal actual, ó reclutamiento externo.

Reclutamiento y Selección

Como fuentes de reclutamiento, en primer lugar se consideran las recomendaciones que pudieran surgir internamente, es decir, referencias realizadas por las personas que integran la organización. Esto se debe a que el personal conoce la forma de trabajo de la organización y podría reconocer si una persona externa posee o no las condiciones para integrarse al staff.

Sin embargo, la mayor fuente de reclutamiento resulta de una base de datos que se ha ido creando con currículums que son enviados a diario y en forma voluntaria, a través de la web o personalmente.

También es habitual la utilización de fuentes como los llamados en Universidades, o las publicaciones en la prensa.

En cuanto a la selección, esta se basa en los requerimientos que se derivan de la gestión por competencias, apoyados en perfiles de cargos bien definidos. La administración afirma que para lograr orientar, desarrollar y mantener al personal, el proceso de selección debe diseñarse y ejecutarse en función a la calidad necesaria para dicho personal.

Al momento de la selección se realizan distintos tipos de entrevistas que valoran tres aspectos del

candidato: la actitud, la aptitud y la adaptación.

El personal ingresa por 3 meses a prueba, período durante el cual se realiza un seguimiento del mismo para evaluar si su comportamiento y sus capacidades coinciden con las definidas previamente.

Inducción

Todos los candidatos que pasan a integrar la fuerza laboral de Emergencia Uno, participan de un proceso de inducción diseñado adecuadamente, con la finalidad de influir en sus aptitudes y actitudes, incorporando varios aspectos, desde normas de seguridad y políticas generales de la empresa, hasta aspectos vinculados con la gestión de la calidad.

Debido a la importancia que tiene para la administración la comprensión e interiorización por parte de los empleados de los valores, la misión y la visión de la organización, es que la presentación de estos temas es realizada por el Gerente General.

En lo que refiere a temas de calidad, la inducción queda generalmente a cargo de una persona especialmente capacitada para ello.

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

Cada uno de los puestos de la organización se encuentra definido por un conjunto de competencias generales (cardinales) y específicas, por áreas y por niveles:

Basados en la calidad del personal necesario, se definen las competencias cardinales que debe reunir todo el personal y que se encuentran alineadas con la visión, la misión y las políticas de la organización.

Luego, se determinan las competencias requeridas por área de actividad (habilidades específicas necesarias para desarrollar determinada tarea en un área particular, ejemplo marketing) y posteriormente las competencias por niveles (como son las competencias necesarias para tener personal a cargo).

La empresa cuenta con descripciones de puestos debidamente documentados, los cuales son de conocimiento de cada empleado al ingresar a la empresa, y son consideradas en oportunidad de las evaluaciones del desempeño. Estas descripciones cuentan además con fichas funcionales para cada uno de los puestos, que no solo consideran las funciones propias del puesto, sino también funciones relacionadas al sistema de gestión de la calidad. En las mismas se determinan niveles numéricos

deseables y aceptables para cada competencia, es decir, franjas de aceptación que varían en función de cada competencia y el puesto considerado (encontrarse por encima del nivel deseable tal vez pueda generar distorsiones, eso depende de la competencia y el puesto objeto de estudio).

Por otra parte, también se definen los perfiles de órganos colectivos, que hacen referencia a sus funciones, metodologías de trabajo, competencias pertinentes y relaciones jerárquicas con otros órganos.

Evaluación del desempeño

Dada la mejor definición de las competencias requerida en cada puesto, fue posible la aplicación de formularios especiales de evaluación, en función del área y el nivel de la persona a evaluar. Se incorporaron además, temas relacionados con el trabajo en equipo, orientación al cliente, identificación de comportamientos asociados a competencias, etc.

Los jefes son los encargados de realizar las evaluaciones, y se prevé una instancia de devolución a cada uno de sus subordinados, considerándolo un medio de motivación y de estímulo al sentimiento de pertenencia. Más allá de esta instancia formal de devolución, el feedback constante entre supervisor y subordinado forma parte de la cultura organizacional.

Se ha descartado la autoevaluación, pues no resulta una forma confiable de obtener conclusiones dado que para ello se requiere cierto grado de madurez organizacional y una adecuada comprensión de los criterios que se evalúan.

Otro aspecto que se considera al momento de las evaluaciones, son las encuestas que se realizan a los clientes sobre la atención del personal de Emergencia Uno, y eso se registra en el legajo del funcionario.

Respecto a la evaluación del personal médico en particular, forman parte de su evaluación final los comentarios pertinentes recibidos de clientes, generando una especie de diferenciación en ellos.

En el caso de los administrativos, un buen desempeño facilita el acceso a determinadas peticiones realizadas por parte de los mismos, que pueden referir a inscripciones a congresos, premios traducibles a términos económicos, entre otros.

Con los resultados obtenidos del proceso de evaluaciones, se alimentan dos sistemas:

- capacitación y desarrollo, dado que las necesidades de capacitación del año siguiente se basan en estos resultados.
- Planeación de personal. En base a los perfiles de competencias actuales de cada persona es posible elaborar un cuadro de reemplazo que incluye gráficas que permiten una mejor

visualización de los recursos, de tal manera que sea posible atender las necesidades de personal futuras con reclutamiento interno. Para ello se comparan perfiles de puestos y se analizan las compatibilidades.

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

Remuneraciones

Como base para la fijación de los salarios de la mayor parte de los cargos (excluyendo a las jefaturas y gerencias), se toma lo determinado por el laudo existente para dichas categorías.

La organización no posee una curva salarial propia, sino que hace uso de curvas de salarios razonables existentes en el mercado para mantener su nivel de competitividad. En este sentido, los salarios de Emergencia Uno se encuentran bien posicionados, encontrándose en el cuartil superior.

La administración presta especial atención a la evolución de los salarios en el mercado, debido a la gran sensibilidad de los mismos respecto de la oferta y la demanda de trabajo existente.

También se prevé la instancia de consultar a los trabajadores en cuanto a su conformidad con la remuneración que perciben, buscando de esta manera mejorar su calidad de vida.

Si bien las evaluaciones de desempeño no influyen en la fijación del salario de los funcionarios, existe (para los médicos en particular) una categorización interna asociada a méritos, antigüedad en la empresa, especialización, desempeño práctico y formación que puede originar diferencias en la remuneración de puestos iguales, los cuales se incluyen en tablas que son manejadas por la Gerencia General y la División Médica.

La remuneración del personal administrativo es más uniforme, y se intenta respetar la relación entre el desempeño y la remuneración de los mismos.

Beneficios y Prestaciones

Las prestaciones existentes se limitan a las legalmente establecidas.

En cuanto a actividades recreativas, se ha apoyado la realización de campeonatos de fútbol a pedido del personal, pero dado el rubro de actividad de la empresa, no ha sido posible efectuar actividades de integración conjunta para todo el personal.

Las escasas prestaciones ofrecidas alcanzan a todo el personal, sea personal propio ó tercerizado.

Higiene/Seguridad

La seguridad laboral es un tema muy delicado por las características de las actividades desarrolladas: la mayoría se lleva a cabo en ámbitos no adecuados como la calle, bajo situaciones de tensión, trabajando con materiales contaminantes, agujas, entre otros. Por este motivo se han elaborado en forma detallada, manuales de procedimientos que intentan abarcar todas las tareas y situaciones que pudieran presentarse (a modo de ejemplo, el manejo de desechos orgánicos e inorgánicos, el mantenimiento preventivo de vehículos, etc.).

Bajo el mismo enfoque preventivo, se le exige a los choferes la realización de exámenes anuales de reflejo y salud, así como la asistencia a cursos de manejo defensivo para poder controlar situaciones complicadas. De forma similar, los enfermeros se encuentran capacitados para manejar situaciones críticas.

Actualmente la administración está evaluando la posibilidad de formar comisiones paritarias especializadas en higiene laboral, con el fin de formalizar y mejorar la labor desarrollada por la Comisión Médica al respecto y hacer partícipe al sindicato en el tema.

Por otro lado, la empresa presta especial atención a las cuestiones higiénicas y ergonómicas del lugar de trabajo proporcionando a los empleados las condiciones adecuadas para realizar el trabajo y disponer del tiempo libre entre turnos (aire acondicionado, kitchenette y otros)

Emergencia Uno se orienta en la búsqueda de un clima organizacional óptimo, el cual ligado al factor económico, favorezca la estabilidad de la plantilla del personal. En este sentido, se realizan anualmente encuestas de satisfacción a todo el personal, que incluyen preguntas abiertas, cerradas, de grado ó con escala. Así mismo, son utilizadas con el objeto de medir el compromiso de los empleados, para lo cual se incluyen preguntas relacionadas a la misión y la visión de la empresa.

Los resultados obtenidos de las encuestas denotan un alto grado de satisfacción en el personal de la organización.

Relaciones sindicales

Actualmente, las relaciones con el sindicato se encuentran dentro de la responsabilidad de la Gerencia General.

Cabe destacar que el sindicato no tiene un rol asignado dentro del sistema de gestión de la calidad, pero sí lo tienen los médicos que se encuentran sindicalizados, quienes inclusive forman parte de los comités.

Es decir, si bien la participación del sindicato no se encuentra formalizada como tal, esta participación existe y se lleva a cabo a través de los propios empleados sindicalizados.

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

Existe un plan de capacitación anual que se elabora a partir de las necesidades de capacitación observadas en las evaluaciones del desempeño y de las sugerencias realizadas por los empleados. Así mismo se prevé la estimación de un margen presupuestal para aquellas necesidades inesperadas que pudieran surgir.

Las capacitaciones pueden brindarse interna o externamente. Sin embargo, la administración está fomentando la capacitación interna, sobre todo en el área médica como forma de replicar el conocimiento adquirido en congresos u otros cursos especializados. En este sentido, quienes participan de cursos, deben preparar un material que permita instruir a otros colegas al respecto. De esta manera no sólo se reducen los costos de capacitación, sino que también se retiene el conocimiento dentro de la organización.

Otro aspecto a destacar del proceso de capacitación, es la evaluación posterior de la relación enseñanza-aprendizaje, para lo cual se realizan evaluaciones por parte del docente y de los participantes de la actividad de capacitación. El gerente por su parte, también realiza un seguimiento del comportamiento de los funcionarios instruidos buscando verificar comportamientos asociados a una mejora, e inclusive en algunas oportunidades se realizan evaluaciones parciales del desempeño para percibir la evolución, involución o neutralidad del empleado luego de la capacitación.

Desarrollo organizacional

En lo que tiene que ver con conocimientos compartidos, como se mencionó anteriormente, la administración fomenta mecanismos para replicar y retener en la organización el conocimiento adquirido en congresos u otros cursos especializados por parte del personal médico.

En cuanto a los grupos de mejora, actualmente existen:

- El Comité Estratégico, integrado por el Gerente General y los responsables de todos los procesos que se reúne semanalmente con el objetivo de analizar temas referidos al funcionamiento de la organización, evaluando una vez al mes todos los indicadores definidos.
- El Comité Médico, que analiza temas referidos a su función, y se orienta a la búsqueda de las

mejores prácticas en la gestión médica

- El Comité de Calidad, dedicado a analizar los procesos de mejora y los indicadores, conformado tanto por miembros natos (Gerencia General, gerente de cada división, gerente de Recursos Humanos y el asesor de calidad) como por otros que se integran voluntariamente,.
- Grupo de mejora Ad- Hoc, constituido ante la aparición de problemas específicos, con personal involucrado en el tema y capacitado para analizar las causas y lograr las soluciones necesarias. En este sentido, todos los jefes están entrenados para el análisis de conflictos y toma de decisiones, de acuerdo a procedimientos establecidos que deben aplicarse al detectarse un problema o una no conformidad, adoptando medidas colectivas y acciones de mejora a distintos niveles. Lo ideal sería resolver el conflicto en el primer nivel de decisión razonable en el que se encuentre la solución, aunque todas las acciones correctivas y de mejora deben llegar al Asesor de Calidad para que éste las uniformice y las formalice.

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

El manejo sistemático de la información y de indicadores de la gestión, es uno de los puntos más fuertes de la organización.

El departamento de Recursos Humanos posee al igual que el resto de los departamentos, indicadores para todos sus procesos, a modo de ejemplo: reclamos sobre liquidaciones, reclamos sobre liquidaciones con razón, rotación del personal, efectividades alcanzadas, coberturas con personal interno, tiempos de liquidación, inasistencias, horas hombre de capacitación, entre otros.

Cada uno de los indicadores cuenta con una ficha en la cual se indica el nombre del indicador y su algoritmo, se establece quién lo controla, la periodicidad de dicho control, y otros datos que se consideran pertinentes.

La información es de acceso general, a excepción de ciertos temas restringidos sólo a los Jefes, Gerentes y Asesor de Calidad. En este sentido, cada funcionario puede acceder a la información que le es pertinente para él, como ser los legajos de cada uno.

Si bien existen niveles de acceso, toda la información se encuentra en el sistema informático, siendo posible lograr una exposición de la misma en la forma que resulte adecuada (mediante gráficas, etc.).

En cuanto a la auditoría de procesos, se realizan auditorías anuales internas y por parte de la certificadora de la Norma UNIT.

Aplicación del Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos en las empresas seleccionadas

El presente capítulo procura contrastar los hallazgos obtenidos en el trabajo de campo con el Modelo de Madurez elaborado y presentado en el capítulo anterior, analizando la situación del conjunto de empresas seleccionado en términos de su madurez para cada uno de los subsistemas y procesos de gestión de Recursos Humanos.

El trabajo realizado implicó la evaluación conceptual de las empresas seleccionadas considerando:

- La información obtenida como resultado de las entrevistas, que describe cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos identificados en términos de las prácticas de habitual aplicación en la empresa.
- La información obtenida respecto a la actividad de la empresa, su tamaño y otras características particulares que pudieran condicionar la aplicación de determinadas prácticas incluidas en el Modelo de Madurez.
- La adopción por parte de las empresas de prácticas de gestión equivalentes a las establecidas en el Modelo de Madurez cuando las mismas conducen a la obtención de resultados también equivalentes en la empresa.

En este marco, resulta de especial interés considerar algunas limitaciones al análisis que condicionan el trabajo de evaluación de las empresas seleccionadas y que son las siguientes:

- El modelo de procesos utilizado identifica un conjunto de más de 10 procesos de gestión de Recursos Humanos, lo que dificulta el abordaje de los mismos en forma detallada en el transcurso de las entrevistas. Esto hace que la descripción obtenida resulte en muchos casos de alto nivel, en tanto que el Modelo de Madurez elaborado posee un nivel de detalle superior. A efectos de subsanar este hecho, hemos considerado para la evaluación de las empresas el análisis de aquellas dimensiones y procesos para los cuales la información obtenida lo permitía, identificando debidamente aquellos procesos para los cuales no fue posible realizar la evaluación.
- El conjunto de empresas seleccionado posee características homogéneas vinculadas a la filosofía de gestión de calidad que guía las prácticas aplicables en sus diferentes procesos. No obstante ello, el tamaño de las mismas y su rubro de actividad condicionan la adecuación y conveniencia de aplicar al negocio determinadas prácticas identificadas en el nivel sostenible del Modelo de Madurez. A efectos de subsanar este hecho, hemos contemplado características particulares de las empresas a la hora de analizar las dimensiones afectadas, reduciendo el nivel de exigencia en

las mismas o limitando la evaluación sobre una dimensión en particular dentro del proceso analizado por considerar que la misma no resultaba de aplicación para el caso.

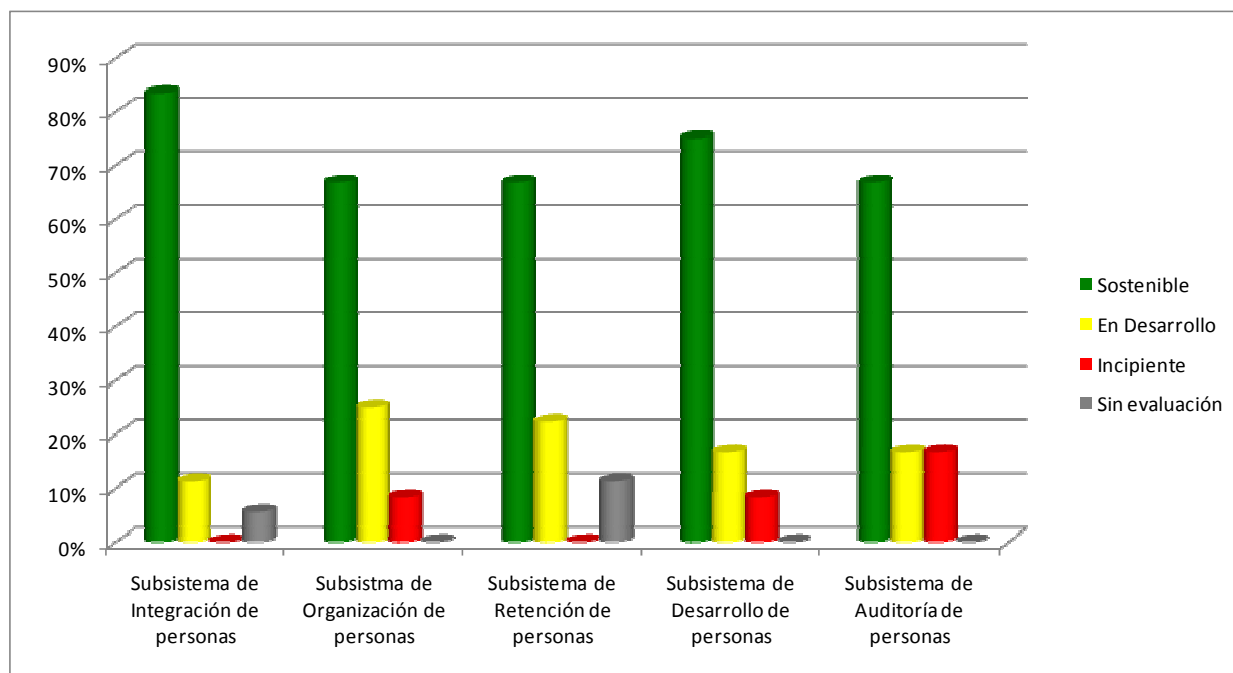
A continuación presentamos los resultados obtenidos de la aplicación del Modelo de Madurez a cada una de las empresas evaluadas.

En el esquema utilizado se señalan la cantidad de empresas ubicadas en cada nivel de madurez, para cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos, y se deja constancia de la cantidad de empresas que no poseen evaluación en cada uno de ellos, ya sea porque el proceso implicado carece de relevancia suficiente en el contexto de la empresa o porque no fue posible obtener datos relativos al mismo.

SUBSISTEMA	PROCESO	NIVEL DE MADUREZ			Sin evaluación
		INCIPIENTE	EN DESARROLLO	SOSTENIBLE	
Procesos de integración de personas	Planeación de Recursos Humanos	0	1	4	1
	Reclutamiento y Selección	0	0	6	0
	Inducción	0	1	5	0
Procesos de organización de personas	Diseño, análisis y descripción de Puestos	0	1	5	0
	Evaluación del desempeño	1	2	3	0
Procesos de retención de personas	Remuneración, beneficios y prestaciones	0	2	4	0
	Higiene/Seguridad	0	0	6	0
	Relaciones sindicales	0	2	2	2
Procesos de desarrollo de personas	Capacitación y desarrollo del personal	0	0	6	0
	Desarrollo organizacional	1	2	3	0
Procesos de auditoría de personas	Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos.	1	1	4	0

De las evaluaciones realizadas se desprenden las siguientes observaciones:

Situación de las empresas por subsistemas de procesos:



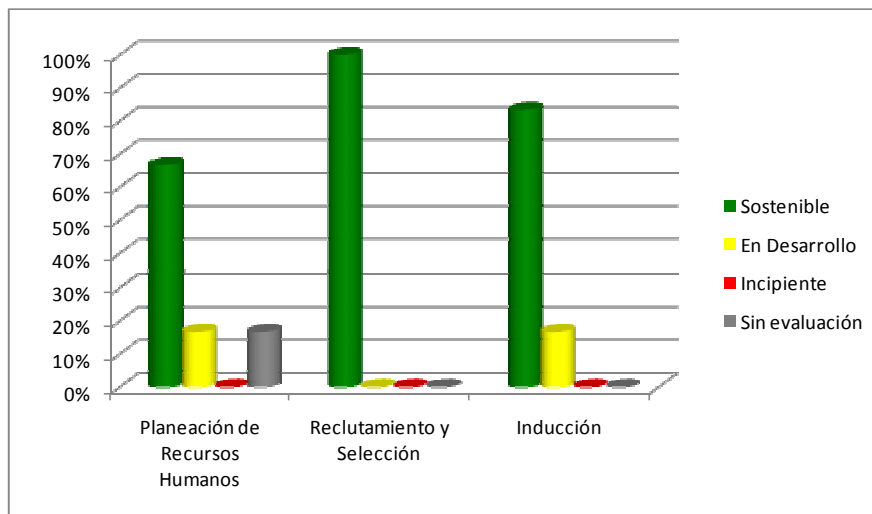
En términos generales, el conjunto de empresas evaluado se encuentra concentrado en el nivel de madurez *sostenible* para todos los subsistemas identificados en el modelo. No obstante ello, existe un porcentaje considerable de empresas que se encuentran en un nivel *en desarrollo* para los subsistemas de organización y retención de personas y en un nivel *incipiente* para el subsistema de auditoría de personas.

En este sentido es posible presuponer procesos de Recursos Humanos que responden en la mayoría de las empresas a las prácticas incluidas en el nivel de madurez *sostenible* de nuestro Modelo.

A continuación veremos en forma desagregada cómo se comporta el conjunto de empresas al interior de cada uno de los subsistemas mencionados para comprender los resultados generales obtenidos a nivel de subsistema.

Subsistema de Integración de personas

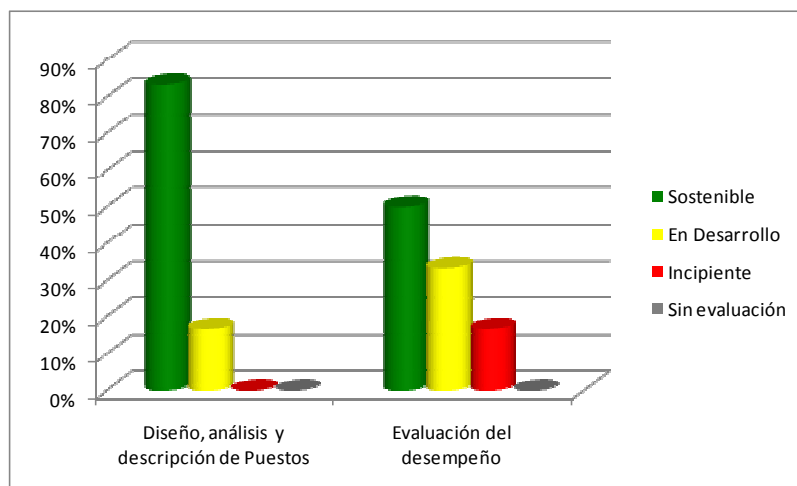
Dentro del subsistema de integración de personas, los procesos que experimentan niveles de madurez superiores son los de reclutamiento y selección, seguidos por el proceso de inducción y en último lugar el proceso de planeación de Recursos Humanos.



La totalidad de las empresas evaluadas aplican prácticas de reclutamiento y selección que se asemejan a las identificadas en el nivel de madurez *sostenible*. De forma similar, para el proceso de inducción y el proceso de planeación de Recursos Humanos las empresas se ubican en los dos últimos niveles de madurez, con la salvedad correspondiente a este último proceso en el cual no se cuenta con la evaluación correspondiente a una empresa.

Como resultado de la estructura interna de evaluación del subsistema, el mismo se convierte en el que posee mayor proporción de empresas en el nivel de madurez *sostenible* a nivel global.

Subsistema de Organización de personas



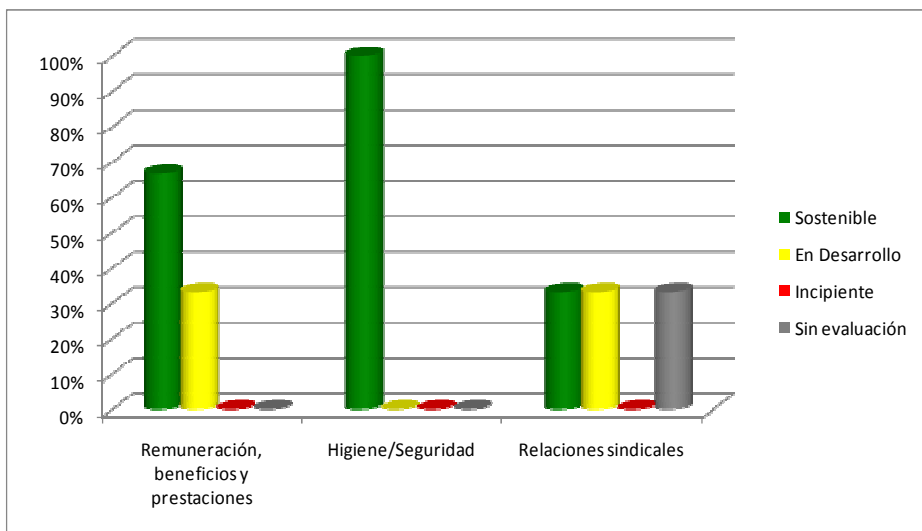
El subsistema de organización de personas fue evaluado en base a dos grandes procesos, el de Diseño, análisis y descripción de puestos y el de Evaluación del desempeño.

En el primero de ellos se nota la presencia de un mayor porcentaje de empresas ubicadas en un nivel de madurez *sostenible*, si bien no es despreciable la existencia de algunas de ellas en el nivel *en desarrollo*.

Por su parte el proceso de evaluación del desempeño, si bien posee un mayor porcentaje de empresas en el nivel de madurez *sostenible*, cuenta con un porcentaje importante de empresas en el nivel de madurez *incipiente* y *en desarrollo*. Esto denota la aplicación de prácticas aún alejadas a las establecidas en el último nivel y una debilidad relativa del proceso dentro del subsistema lo que condiciona su evaluación global.

Subsistema de retención de personas

Dentro del subsistema de retención de personas los tres grandes procesos identificados presentan evaluaciones dispares en el Modelo de Madurez, dando lugar a los resultados globales que se presentan en la primera gráfica.

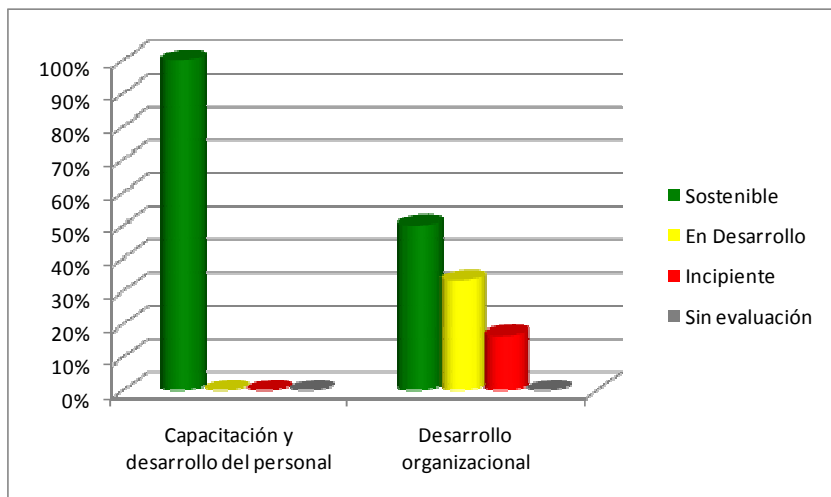


En lo que respecta al proceso de remuneraciones, beneficios y prestaciones, si bien la mayoría de las empresas se encuentra ubicada en un nivel de madurez *sostenible*, un porcentaje importante de ellas aún se encuentra en un nivel de madurez *en desarrollo*.

Por su parte, el proceso de Higiene y Seguridad muestra para todas las empresas seleccionadas un nivel de madurez *sostenible*, lo cual indica que las prácticas por ellas implementadas se corresponden con las indicadas en dicho nivel de madurez del modelo.

En último lugar, y considerando únicamente aquellas empresas para las cuales se cuenta con evaluación, el proceso de relaciones sindicales presenta la misma cantidad de empresas en los dos niveles de madurez superiores.

Subsistema de desarrollo de personas



De forma similar a lo observado en el subsistema de organización de personas, el presente subsistema se encuentra dividido en dos grandes procesos que responden a diferentes niveles de madurez dentro del modelo.

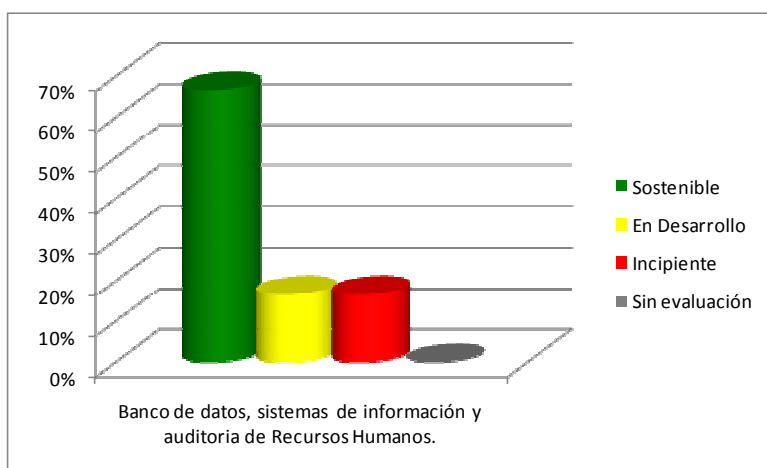
Como se observa en la gráfica, el proceso de capacitación y

desarrollo del personal se encuentra, para todas las empresas evaluadas, en el nivel de madurez *sostenible*. Esto implica que las mismas presentan en todas las dimensiones analizadas prácticas equivalentes a las indicadas en dicho nivel.

Por su parte, el proceso de desarrollo organizacional presenta mayor dispersión dentro del modelo de madurez. En el mismo, cerca de la mitad de las empresas se encuentran aún en un nivel de madurez *en desarrollo* o *incipiente*, lo cual refleja la debilidad relativa de este proceso en el conjunto del subsistema y los resultados globales obtenidos.

Subsistema de auditoría de personas

Este subsistema en particular, fue analizado en forma conjunta mediante un único proceso abarcativo de los aspectos centrales que hacen al control y retroalimentación sobre los procesos de gestión de Recursos Humanos. Esto determina que su estructura interna se traduzca de la misma forma en la estructura global del subsistema.



En el conjunto de empresas analizado la mayoría de ellas responden a un nivel de madurez *sostenible*. No obstante ello, existen empresas que aún permanecen en un nivel *en desarrollo* e *incipiente* alejado de las mejores prácticas reflejadas en el último nivel.

CAPÍTULO 7
CONCLUSIONES



En esta instancia del trabajo es posible ilustrar, mediante un conjunto de conceptos básicos, las características que diferencian a las empresas tradicionales de aquellas empresas “capaces de aprender”, empresas capaces de dejar de ser lo que son, para ser lo que sea necesario en un contexto que exige respuestas ágiles y dinámicas para afrontar con éxito la creciente y compleja competitividad que lo caracteriza.

En este contexto entran en juego, la gestión de la Calidad Total, la mejora continua, el pensamiento sistémico, el aprendizaje organizacional, y la gestión estratégica del Capital Humano como conceptos que guían el accionar de empresas que son capaces de reconocer que, *“El valor dominante ha dejado de ser el capital para dar paso a las ideas y a las múltiples iniciativas...”*¹²⁴ y que *“... El Ser Humano es la clave, (...) es el capital de la empresa...”*¹²⁵

Si recorremos nuevamente los objetivos fijados para este trabajo de investigación, veremos que los mismos han sido alcanzados a lo largo de los diferentes capítulos presentados.

Al comenzar, nos propusimos:

- Proporcionar una descripción de alto nivel de los procesos de gestión de Recursos Humanos más representativos en la empresa y las mejores prácticas aplicables a cada uno de ellos bajo un enfoque de calidad. Este objetivo fue logrado en el capítulo 4 y 5 del presente trabajo, con la descripción del modelo de procesos de referencia, la recopilación de mejores prácticas y la evaluación de los modelos de calidad seleccionados a la luz de las mismas.
- Facilitar una herramienta de análisis comprensiva del conocimiento generado, que permita contrastar los hallazgos del trabajo de campo y evaluar individual y grupalmente el conjunto de empresas seleccionadas, en términos de su desarrollo en cada uno de los procesos de gestión de Recursos Humanos. Este objetivo fue logrado en el capítulo 5, con la elaboración de un Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos, que contempla para cada uno de ellos las principales dimensiones a desarrollar por la empresa y las prácticas representativas de cada nivel de madurez.
- Analizar dichos procesos en un conjunto de empresas orientadas a la calidad, mediante la identificación de las prácticas de Recursos Humanos adoptadas por las mismas y la aplicación de la herramienta diseñada. Este objetivo fue logrado en el capítulo 6, con la descripción de alto nivel de los procesos más relevantes en cada una de las empresas seleccionadas y su evaluación individual y grupal en el Modelo de Madurez elaborado.

¹²⁴ Naisbitt. Ex Consejero de la Casa Blanca

¹²⁵ Naisbitt. Ex Consejero de la Casa Blanca

Es así que nuestro trabajo de investigación, enfocado en empresas orientadas a la calidad, nos permite obtener conclusiones que reflejan,

- en qué medida estas empresas responden a las mejores prácticas en materia de gestión de sus Recursos Humanos,
- en qué medida los modelos de mejora continua por ellas aplicados, promueven el desarrollo de las dimensiones implícitas en dichas mejores prácticas, y
- cómo un modelo de madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos se puede convertir en una valiosa herramienta para la mejora continua en la empresa.

A continuación expresamos las conclusiones derivadas del trabajo sobre las áreas mencionadas anteriormente procurando contemplar todos los hallazgos relevantes.

Mejores prácticas en la gestión de Recursos Humanos y modelos de Mejora Continua – Su vinculación en la gestión empresarial

Alcanzar por única vez el nivel de desarrollo esperado por el Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad, en nada garantiza que la empresa logre mantener en su gestión los resultados obtenidos. Si esto no es acompañado con un esfuerzo de mejora que atienda las necesidades cambiantes de la organización y su entorno, y con el espíritu crítico suficiente como para cuestionar hasta el propio modelo aplicado y su adecuación a la empresa y a las mejores prácticas de gestión, ésta comienza, en la mayoría de los casos, un camino de retroceso hacia niveles inferiores de madurez.

En el conjunto de empresas evaluado se presenta una particularidad interesante, que responde sin duda al compromiso asumido por la alta dirección y la empresa en general, en las cuestiones vinculadas a la Gestión Total de la Calidad y el mejoramiento continuo, y que para los procesos de gestión de Recursos Humanos se traduce en evaluaciones que, en muchos casos, superan las propias exigencias del Modelo de Mejora Continua planteado por el Premio Nacional de Calidad.

Concretamente, de la evaluación realizada sobre los modelos de calidad en términos de su alineación con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, y de la evaluación realizada sobre las empresas en términos de los niveles de madurez alcanzados para cada uno de sus procesos de gestión de Recursos Humanos se desprende que:

- El proceso de Planeación de Recursos Humanos no es considerado en forma específica por el Modelo del Premio Nacional de Calidad, en tanto que las empresas evaluadas a través del Modelo de Madurez presentan en la mayoría de los casos niveles de madurez *sostenibles* producto de la aplicación de esquemas de planeación de Recursos Humanos alineados con la

planeación estratégica empresarial, integrados con la visión del negocio, y comprensivos de todos los factores que hacen a la cantidad y calidad de personal requerido, así como a la participación de los niveles adecuados dentro del proceso.

- Similares apreciaciones corresponde hacer respecto a los procesos de Reclutamiento y Selección del personal en los cuales el Modelo del Premio Nacional de Calidad no realiza menciones específicas y para los cuales las empresas se encuentran evaluadas en su totalidad dentro de un nivel *sostenible* del Modelo de Madurez, como resultado de la aplicación consistente al interior de cada una de ellas de prácticas y métodos de reclutamiento y selección que contemplan el carácter estratégico y de largo plazo del proceso, la promoción de la línea de carrera del personal existente en la organización, la utilización de fuentes de reclutamiento adecuadas e iniciativas para mejorar la calidad del mismo, la transparencia del proceso y la adecuación de los candidatos a los requerimientos específicos del puesto y la organización en general.
- El proceso de Inducción es considerado por el Premio Nacional de calidad solo en algunas de las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, en tanto que las empresas evaluadas en general consideran este proceso como de especial importancia para facilitar la incorporación y adaptación del empleado en la organización y consolidar la cultura organizacional, adjudicando el mismo como una responsabilidad compartida entre los altos ejecutivos de la empresa, el encargado de Recursos Humanos y el encargado del área a la cual ingresa el empleado.
- Análoga es la situación encontrada en el proceso de Diseño, análisis y descripción de puestos sobre el cual el Modelo del Premio Nacional de Calidad considera parcialmente las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas en tanto que la mayoría de la empresas evaluadas presentan un nivel de madurez *sostenible* y prácticas de gestión que responden a todas las cuestiones referentes a, responsabilidad sobre el proceso, revisión periódica de las descripciones, definición de tareas y procedimientos de trabajo, y definición de competencias y conocimientos requeridos para el puesto.
- En lo que respecta al proceso de Evaluación del desempeño, si bien las consideraciones del Modelo de Calidad también se adecuan parcialmente a las dimensiones resultantes de las mejores prácticas, las empresas presentan evaluaciones dispares dentro del Modelo de Madurez, lo que denota las dificultades que en muchos casos las mismas encuentran para formalizar el proceso de evaluación del desempeño y aplicar esquemas de evaluación que contemplen no solo los resultados alcanzados sino las competencias desarrolladas por el empleado. Esto se ve reflejado en la existencia de un porcentaje importante de empresas en el nivel de madurez *incipiente* y *en desarrollo*. No obstante ello, aquellas que han alcanzado las mejores prácticas establecidas en el nivel *sostenible* presentan procesos de evaluación del

desempeño sumamente consolidados a nivel de la organización que responden a todas las dimensiones citadas para el mismo.

- Los procesos de Remuneración, Beneficios y Prestaciones se encuentran escasamente considerados en el Modelo del Premio Nacional de Calidad en tanto que las empresas evaluadas se encuentran en su totalidad comprendidas en los niveles de madurez *sostenible* y *en desarrollo*, lo cual se condice con las consideraciones de equidad interna y competitividad externa que las mismas realizan en el diseño del sistema, el otorgamiento de compensaciones vinculadas al logro de los objetivos y la variedad en la composición de la canasta de beneficios y prestaciones ofrecida a los empleados.
- En materia de Seguridad e Higiene el Modelo del Premio Nacional de Calidad se encuentra perfectamente alineado con las dimensiones a desarrollar implícitas en las mejores prácticas, en tanto que las empresas evaluadas responden en su totalidad a un nivel de madurez *sostenible*. Esto se explica por la consideración, en todos los casos en que resulta relevante, de los aspectos relativos a la adecuación de las condiciones de trabajo, la adopción de una cultura de seguridad e higiene, la satisfacción de los empleados y el compromiso de la gerencia de Recursos Humanos con el proceso.
- El proceso de Relaciones sindicales es considerado solo en algunos aspectos por el Modelo del Premio Nacional de Calidad, de la misma forma que no todas las empresas evaluadas para las cuales este proceso tiene relevancia han logrado institucionalizarse en un nivel de madurez *sostenible*, existiendo aún en algunas de ellas prácticas correspondientes al nivel de madurez *en desarrollo*, especialmente en lo que refiere al diseño de esquemas de trabajo participativos con el sindicato y la existencia de una figura idónea para el manejo de las relaciones sindicales.
- En lo que respecta al proceso de Capacitación y Desarrollo del personal, el Modelo del Premio Nacional de Calidad responde especialmente a aquellas cuestiones que hacen a la capacitación del personal, sin realizar consideraciones específicas sobre el desarrollo de planes de carrera en la organización, no obstante ello, las empresas evaluadas se ubican en su totalidad en un nivel de madurez *sostenible*, lo cual indica que las mismas han incorporado en sus prácticas de gestión todos los aspectos relativos a, la alineación estratégica del proceso, la detección oportuna de necesidades, la elaboración de planes de formación, el diseño de las acciones formativas y la elaboración de planes de carrera en la organización.
- En el proceso de Desarrollo organizacional el Modelo del Premio Nacional de Calidad se destaca, considerando ampliamente todas las dimensiones a desarrollar resultantes de las mejores prácticas seleccionadas, no obstante ello, las empresas evaluadas no responden en su totalidad a un nivel de madurez *sostenible*. Aquellas que lo hacen, contemplan todos los aspectos relevantes vinculados a, la creación de conocimiento colectivo, la existencia de mecanismos formales que permitan compartir el conocimiento generado y capitalizar la experiencia

existente en la organización, la participación constructiva del personal y la sinergia generada a través del trabajo en equipo, pero aquellas que aún se encuentran en niveles de madurez inferiores presentan algunas dificultades para institucionalizar prácticas de este tipo a nivel de toda la organización.

- Similares consideraciones corresponde efectuar sobre los procesos de Auditoria de personas ya que el Modelo del Premio Nacional de Calidad resulta comprensivo de la gran mayoría de las dimensiones resultantes de la mejores prácticas seleccionadas, en tanto que las empresas presentan una evaluación dispar a lo largo del Modelo de Madurez. Si bien un porcentaje importante de ellas cuenta con sólidos sistemas de información y procesos de auditoria abarcativos de la totalidad de los procesos de gestión de Recursos Humanos, otro porcentaje se encuentra aún en estados menos avanzados, especialmente en lo que respecta a la consolidación de sus sistemas de información.

Podemos ilustrar lo anterior mediante el siguiente cuadro de resumen:

SUBSISTEMA	PROCESO	Alineación del Modelo de Calidad del PNC con las dimensiones implícitas en las Mejores Prácticas	Nivel de madurez alcanzado por las empresas evaluadas
Procesos de integración de personas	Planeación de Recursos Humanos	Bajo	Sostenible en la mayoría de los casos
	Reclutamiento y Selección	Bajo	Sostenible en todos los casos
	Inducción	Medio	Sostenible en la mayoría de los casos

SUBSISTEMA	PROCESO	Alineación del Modelo de Calidad del PNC con las dimensiones implícitas en las Mejores Prácticas.	Nivel de madurez alcanzado por las empresas evaluadas
Procesos de organización de personas	Diseño, análisis y descripción de Puestos	Medio	Sostenible en la mayoría de los casos
	Evaluación del desempeño	Medio	En Desarrollo y Sostenible en la mayoría de los casos
Procesos de retención de personas	Remuneración, beneficios y prestaciones	Bajo	En Desarrollo y Sostenible en todos los casos
	Higiene/Seguridad	Alto	Sostenible en todos los casos
	Relaciones sindicales	Medio	En Desarrollo y Sostenible en todos los casos
Procesos de desarrollo de personas	Capacitación y desarrollo del personal	Medio	Sostenible en todos los casos
	Desarrollo organizacional	Alto	En Desarrollo y Sostenible en la mayoría de los casos
Procesos de auditoría de personas	Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos.	Alto	Sostenible en la mayoría de los casos

De lo anterior es posible obtener algunas conclusiones generales vinculadas a la Gestión de Calidad en las empresas estudiadas y la aplicación de los modelos de mejora continua seleccionados.

Como es de observar, las empresas en general no se limitan únicamente a las exigencias establecidas por el modelo de calidad en función del cual se otorga el Premio Nacional de Calidad, sino que las mismas han adoptado un camino de mejora continua que las conduce a superar los niveles de desarrollo esperados en mucho de los procesos de gestión de Recursos Humanos. Como ya fue mencionado con anterioridad, esto no implica que la meta haya sido alcanzada, y es de especial importancia en este sentido que las empresas reconozcan la necesidad de seguir trabajando en aras de lograr mejoras permanentes en sus sistemas de gestión, en especial en lo que respecta a la Gestión del Capital Humano. Este hecho debería constituir una premisa para aquellas empresas que emprenden un camino de mejora continua de estas características y reconocen la necesidad de traducirlo en forma particular a sus procesos de gestión de Recursos Humanos.

Por su parte, y dada la evaluación realizada en el capítulo 5 sobre los diferentes modelos de calidad, cabe destacar que las empresas evaluadas a través del Modelo de Madurez, cuyos procesos de gestión de Recursos Humanos se encuentren en un nivel de madurez *sostenible*, están en condiciones de satisfacer los requerimientos establecidos por el Modelo del Premio Iberoamericano de la Calidad en relación a los mismos. De igual forma podrían lograrlo aquellas empresas que, aún no encontrándose en el último nivel de madurez en la totalidad de los procesos, superan las exigencias por este modelo establecidas en relación a ellos.

Una vez obtenido un Premio Nacional de Calidad, trabajar en línea con la obtención de un premio de carácter supranacional como lo es el Premio Iberoamericano de la Calidad, siempre que esto se constituya en un medio para alcanzar la excelencia en la gestión y no en un fin en sí mismo, representa un desafío que redundará en mejoras sustanciales a nivel de toda la empresa y en particular a nivel de sus Recursos Humanos, si esto se logra a través de la participación consciente y el involucramiento constante de los mismos.

El Modelo de Madurez para los procesos de gestión de Recursos Humanos como herramienta para la Mejora Continua

En este marco, el Modelo de Madurez elaborado para los procesos de gestión de Recursos Humanos se transforma en una valiosa herramienta que las empresas pueden utilizar para la mejora continua de sus procesos. El mismo está concebido bajo una visión sistémica de los procesos que hacen a la gestión de los Recursos Humanos y un enfoque estratégico que facilita la alineación de todos sus componentes con el plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio que esta se plantea.

La finalidad de utilizar esta herramienta no radica únicamente en encontrar el nivel de madurez al cual pertenece la empresa para cada uno de sus procesos de gestión de Recursos Humanos. Su potencial radica en las consecuentes acciones de mejora que la misma debe diseñar para avanzar en forma continua de un nivel al siguiente.

En este sentido, las empresas deberían comenzar por realizar un diagnóstico de sus procesos de gestión de Recursos Humanos en términos de las dimensiones y niveles de madurez planteados en el modelo. De nada sirve la herramienta si la propia empresa no es capaz de identificar en forma realista y consciente cuál es su verdadero nivel de madurez para cada uno de los procesos implicados.

Realizado esto, la empresa se encuentra en condiciones de proceder a la identificación y al diseño de las acciones de mejora que conducirán su gestión actual a un nivel superior de madurez. En este camino nunca debe perderse de vista la necesaria alineación y consistencia interna del sistema de gestión de Recursos Humanos y de éste con los restantes sistemas de la empresa.

La pregunta que inmediatamente se desprende de lo anterior es, ¿qué ocurre cuando las empresas alcanzan un nivel sostenible de madurez en todos o algunos de sus procesos?, ¿implica esto que las mismas han alcanzado la meta máxima de calidad?

No necesariamente. Como lo mencionamos con anterioridad, la calidad ha de ser concebida por las empresas como un horizonte dinámico, no como una meta, y el propio Modelo de Madurez debe ser concebido en estos términos. Lo que hoy representan las mejores prácticas de gestión para un determinado proceso no necesariamente se constituye en un horizonte inamovible, sino que las mismas deben permanecer en constante actualización y los niveles de madurez del Modelo estar sujetos ellos mismos a un proceso de mejora continua, de forma tal que las empresas nunca vean limitada su capacidad de mejorar la gestión y la forma en que satisfacen las necesidades de sus clientes.

¿Cómo se logra esto?, ¿benchmarking?, ¿innovación?... Aquí quedan sentadas las bases para continuar investigando sobre los procesos de mejora continua en las empresas, la utilidad de los modelos de madurez como herramienta de mejora continua y las mejores prácticas en materia de gestión de Recursos Humanos.

En lo que a nuestro trabajo respecta, solo nos resta recordar lo siguiente:

“La Calidad no está en las Cosas que hacen las personas, sino en las Personas que hacen las cosas.”

ANEXOS



Anexo I: Guía de relevamiento para empresas

A continuación presentamos una guía de preguntas que sirvieron de apoyo en la realización de entrevistas a las empresas objeto de análisis.

Cabe destacar que al momento de relevar la información de las empresas, optamos por utilizar una técnica de indagación menos estructurada, teniendo en cuenta que una mayor flexibilidad y apertura permitiría una mejor adaptación de la entrevista a las características particulares de cada empresa, haciendo posible la profundización en temas de interés que pudieran derivarse durante el transcurso de la misma.

SUBSISTEMA: Procesos de integración de personas

Planeación de Recursos Humanos

- ¿Qué aspectos se consideran en la planeación de los Recursos Humanos? ¿Se tiene en cuenta el plan estratégico general de la organización?
- ¿Es un proceso formalizado?
- ¿Quiénes son responsables por la planeación de los Recursos Humanos?
- ¿En qué oportunidad se realiza la planeación? ¿Existe algún control o revisión posterior?

Reclutamiento y Selección

- ¿El proceso de reclutamiento y selección del personal se realiza bajo una visión integral y estratégica de la organización? ¿Es un proceso formalizado?
- ¿Quiénes son responsables por el reclutamiento y selección del personal?
- ¿Cuáles son las principales fuentes de reclutamiento del personal?
- ¿Cuáles son las bases de la selección del personal?
- ¿Como aseguran el cumplimiento de los requisitos por parte de los candidatos?

Inducción

- ¿Se realiza un proceso de inducción? ¿En qué instancia?
- ¿Quiénes son responsables de brindarlo?
- ¿Qué objetivo persigue y cuáles son los principales aspectos que comprende?

SUBSISTEMA: Procesos de organización de personas

Diseño, análisis y descripción de Puestos

- ¿Se realiza formalmente el Diseño, Análisis y descripción de Puestos? ¿se utiliza alguna herramienta?
- ¿Se efectúa una revisión periódica de tales descripciones?
- ¿Quiénes son los responsables por tales tareas?
- ¿Qué aspectos se consideran en la descripción del perfil de los puestos?
- ¿Existe alguna instancia de comunicación o conocimiento de tal descripción, por parte de quien ocupa el cargo?

Evaluación del desempeño

- ¿Se realizan evaluaciones formales del desempeño de las personas? ¿Y de los grupos?
- ¿Cuáles son las bases de la evaluación: Competencias y/o resultados?
- ¿Quiénes participan del proceso?
- ¿Con qué periodicidad se realizan? ¿Se fomenta la evaluación continua?
- ¿Qué finalidad tiene el resultado de tales evaluaciones?

SUBSISTEMA: Procesos de retención de personas

Remuneración, Beneficios y Prestaciones

- ¿Existe un sistema de remuneraciones definido? ¿Se encuentra alineado a la estrategia general de la organización?
- ¿Quiénes participan en su definición? ¿Cada cuánto tiempo se revisa?
- ¿Cuáles son los aspectos considerados para determinar la remuneración?
- ¿Existen componentes variables en la remuneración? ¿De qué depende su existencia o importe?
- ¿Se brindan beneficios o prestaciones al personal? ¿Qué tipo de beneficios?
- ¿Los beneficios alcanzan a todo el personal de la organización?

Higiene/Seguridad

- ¿Existen políticas de seguridad e higiene laboral? ¿Son comunicadas y conocidas por todos los empleados de la organización?
- ¿Qué acciones se han tomado al respecto?
- ¿Se realizan encuestas de satisfacción interna? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Qué alcance organizacional y temático tienen tales encuestas?

Relaciones sindicales

- ¿Se encuentran los empleados de la empresa agremiados o sindicalizados?
- ¿Cómo se define la relación con el Sindicato?
 - a) Orientada a la resolución de conflictos
 - b) De comunicación y respeto
 - c) De participación en la toma de decisiones
- ¿Quién es responsable por la comunicación y/o negociación con el sindicato? ¿Tiene las competencias y habilidades necesarias para conducir adecuadamente las relaciones sindicales?

SUBSISTEMA: Procesos de desarrollo de personas

Capacitación y desarrollo del personal

- ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación? ¿Existe vinculación con el proceso de planeación de Recursos Humanos?
- ¿Qué tipo de capacitaciones se realizan?
 - a) Interna/ externa
 - b) Individual/grupal
 - c) Personal/a distancia (utilización de tecnología)
- ¿Cuál es el alcance organizacional y temático de las capacitaciones?
- ¿Existen planes de carrera que contemplen el desarrollo del personal y el esquema de sucesión dentro de la organización? ¿Comprenden a todos los niveles y áreas de la organización?

Desarrollo organizacional

- ¿Existe algún sistema que fomente el conocimiento colectivo y duradero en la organización? ¿Qué medidas se han tomado al respecto?

- En la gestión de los Recursos Humanos, ¿se fomenta el empowerment? ¿De qué manera?
- ¿Existen grupos de mejora/calidad? ¿Cómo se integran? ¿En qué oportunidad actúan?
- ¿Existe algún sistema formal de sugerencias u oportunidades de mejora?
- ¿Cómo se estimula la participación y el aporte de ideas innovadoras de las personas?

SUBSISTEMA: Procesos de auditoría de personas

Banco de datos, sistemas de información y auditoría de Recursos Humanos

- ¿Cómo se gestiona la información referente a los procesos de Recursos Humanos? ¿Se utiliza algún software?
- La información que dicho sistema proporciona cumple con los niveles adecuados de:
 - a) Integración
 - b) Confiabilidad (seguridad e integridad)
 - c) Accesibilidad
 - d) Oportunidad
- ¿Se realizan auditorías formales de los procesos de gestión de los Recursos Humanos? ¿Con qué periodicidad?
- ¿Se controla la eficacia y la calidad de estos procesos? ¿Cómo se realiza dicho control?

Anexo 2: Entrevista Instituto Nacional de Calidad

Director Ejecutivo del Instituto Nacional de Calidad: Ing. Quim. Gonzalo Balsina

Asesor Técnico: Ing. Liliana Odriozola

Teniendo en cuenta que el criterio de selección de empresas a ser analizadas en el trabajo de campo ha sido la aplicación de uno de los modelos de calidad citados en el capítulo 2 del presente trabajo y el reconocimiento de su gestión por parte del referente nacional del mismo, consideramos de gran valor el aporte y las sugerencias que éste pudiera brindarnos sobre la aplicación de dicho modelo en las empresas nacionales, especialmente en lo que refiere a su dimensión de desarrollo de personas. Nos referimos al Premio Nacional de la Calidad como modelo de calidad y al Instituto Nacional de Calidad (INACAL) como referente nacional de su aplicación.

A continuación presentamos un resumen de los principales aspectos tratados en la entrevista realizada a representantes del Instituto Nacional de Calidad.

En primer se planteó un especial interés en conocer la visión que desde el INACAL se mantiene respecto a la situación de las empresas uruguayas en general, y en particular de aquellas que se postulan al Premio Nacional de Calidad, en materia de procesos de gestión de Recursos Humanos, mejores prácticas aplicables y perspectivas de mejora a futuro. En este sentido, se destacó la existencia de prácticas de gestión de Recursos Humanos que en muchas empresas responden, aún, a un esquema taylorista, basado en la división del trabajo y con escasa la participación del empleado en la toma de decisiones. Si bien se reconoce un progreso en la gestión de los Recursos Humanos por parte de las empresas, el mismo no ha alcanzado los niveles de competitividad internacional requeridos.

Bajo esta visión general de las empresas uruguayas, el modelo de calidad que respalda el Premio Nacional de Calidad, propone un esquema de trabajo basado en la innovación, la creatividad, y el trabajo en equipo, considerando que estos últimos son la clave del éxito organizacional que permite desarrollar la sinergia y la masa crítica necesaria para poner en práctica un sistemas de gestión de calidad en la empresa. Es así que el mismo busca fomentar el desarrollo de las siguientes dimensiones en forma prioritaria: participación del personal en procesos claves, liderazgo, educación, capacitación, entrenamiento, empowerment y trabajo en equipo para la mejora de los procesos (círculos de calidad, equipos de mejora), entre otros.

En este sentido, si bien el Premio no otorga reconocimientos o menciones específicas referidas a la gestión de los Recursos Humanos, sí se tienen en cuenta los procesos de desarrollo de personas en la evaluación de las organizaciones que se presentan, haciendo énfasis específicamente en áreas como la capacitación, el desarrollo del personal y organizacional, la higiene y seguridad, y la relación con el sindicato.

Un aspecto interesante a destacar es que, ni el Modelo de Calidad ni la devolución realizada a las empresas que se presentan para la obtención del Premio (en la forma de Informe de Retroalimentación), hacen referencia a las prácticas o acciones que desarrolla o debería desarrollar la misma, sino a los propios objetivos que estas prácticas debieran alcanzar. Aquellas empresas que tengan un mejor desempeño ligado a los parámetros del modelo, van a lograr un mejor puntaje en la evaluación, y sus oportunidades de mejora serán definidas en términos de las dimensiones a desarrollar exigidas por el Modelo en las cuales aún no se ha alcanzado el nivel esperado.

A efectos de contemplar ciertas particularidades de las empresas que permitan a las mismas participar en la obtención del premio bajo un esquema de igualdad de condiciones con sus pares, el INACAL ha definido dos modelos de mejora continua, uno orientado a grandes empresas y otro a pequeñas y medianas empresas, incorporando de esta forma la flexibilidad necesaria para atender las consideraciones de tamaño de la mismas.

Así mismo, el Modelo de Mejora Continua del Premio Nacional de Calidad se vuelve flexible a la incorporación de nuevos conceptos que pudieran surgir del intercambio sistemático de información con otros miembros de la Red Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (REDIBEX) a la cual pertenece el INACAL, o de las actualizaciones que pudieran sufrir los modelos de referencia sobre los cuales fue construido.

BIBLIOGRAFÍA



- ALLES, Martha Alicia - 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Ediciones Granica, 2006.
- ALLES, Martha Alicia - Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires. Ediciones Granica, 2006.
- BECKER, Brian, HUSELID, Mark y ULRICH, Dave - The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance. 2001 President and Fellows of Harvard College.
- BERT, Spector, BEER, Michael - Gestión de recursos humanos: perspectiva de un director general. Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Centro de Publicaciones, España 1989
- BERCIANOS, Cristian y ELIAS, Fernando - Monografía "Reconocimiento y Medición del Capital Intelectual: Activos Intangibles". Montevideo ,1999.
- BESSEYRE DES HORTS, Charles-Henri - Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. Deusto, España 1997
- BOHLANDER, George W., SNELL, Scot - Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores, 2008
- CARELLI, Antonio - Selecção, treinamento e integração do empregado na empresa. 1973.
- CHIAVENATO, Idalberto - Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las organizaciones. México 2007.
- Conceptos básicos del Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento, www.gestiondelconocimiento.com/conceptos. Última fecha de consulta: 30/06/09
- Criteria for Performance Excellence 2009-2010. Baldrige National Quality Program.
- DAVENPORT, Thomas O. - Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas", Gestión 2000, 2000.
- DEMING, Eduards., MEDINA, Jesús Nicolau. – Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, 1989
- Diccionario de la lengua española – Vigésima segunda edición.
- Director de Capital Intelectual de Skandia en "The Knowledge Challenge Conference". Bruselas, Mayo 1996.
- Entrevista realizada al actual Asesor de Calidad de Emergencia Uno – Lic. Alejandro Rammauro

- Entrevista realizada al Responsable de recursos humanos de IBM Uruguay – Antonio Moreira
- Entrevista realizada al Director de Young & Rubicam Uruguay – Álvaro Moré
- Entrevista realizada al Gerente de RRHH de República AFAP – Juan Pablo Rainieri
- Entrevista realizada al Gerente de RRHH de Teyma – Dr. Jorge Penedo
- Entrevista realizada al Gerente General de Siderúrgica GL Uruguay – José Pedro Sintas
- Extracto del Reporte Extenso – Premio Nacional de Calidad 2004 Siderúrgica GL.
- Factor Humano – N° 28 – Julio 2004 – El valor de la retribución flexible. www.accenture.com
- Factor Humano - N° 46 – Marzo de 2006 – Valoración 360, ¿beneficio o problema?. www.accenture.com
- Factor Humano en el siglo XXI - N° 57 – Marzo de 2007- El Rol de la formación, el denominador también cuenta. www.accenture.com
- Factor Humano en el Siglo XXI – N° 68 - Abril 2008 - Maximizar el valor de su inversión - Sistemas de Compensación Total. www.accenture.com
- FEIGENBAUM, Armando V. – Control Total de la Calidad.
- FERNANDEZ RIOS, Manuel - Dirección de Recursos Humanos: organización y dirección. Madrid, Díaz de Santos 1999.
- FRENCH, Wendell. - Organization development: objectives, assumptions and strategies”. New York.
- FRENCH, Wendell L. y BELL, Cecil H. Jr. - Organization development: behavioral science interventions for organization improvement. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1973.
- GORE, Ernesto - La formación laboral y el desarrollo de competencias colectivas. Revista de empresa N° 6 – octubre – diciembre 2003.
- HEREDIA, José Antonio - Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos. Universitat Jaume I, España 2001.
- HINRICHS, John R. - Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago, 1976.
- HOYLER, S. - Manual de relações industriais. São Paulo, 1970.

- Página Web: <http://management.infobaeprofesional.com>. Última fecha de consulta: 15/07/09
- INTERGAMMA. Planeación Estratégica de Recursos Humanos. Fuente: EsMas.com – Tráfico certificado por Price Waterhouse Coopers.
<http://www.esmas.com/negocios/bolsadetrabajo/303484.html>. Última fecha de consulta: 20/08/09
- ISHKAWA, Karou – ¿Qué es el Control Total de la Calidad? Editorial Norma, 2003
- JIMÉNEZ, Alfonso, ARCE, Enrique, MARCOS, Susana, SANCHEZ, Susana y PIMENTEL, Manuel - La gestión adecuada de personas. Ediciones Díaz de Santos, 2005
- Página Web: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/sindicatos.htm>
Última fecha de consulta: 15/07/2009
- JARVIS, Peter - Universidades corporativas: Nuevos Modelos de Aprendizaje en la Sociedad Global. Madrid. Narcea 2006.
- JURAN, Joseph M. – Análisis Planeamiento de la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, 1990
- KAPLAN, Robert y NORTON, David - Balanced Scorecard: Harvard Business School Press. 2001.
- Lic. Geovanni PORRAS. El valor humano:
<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/1845--el-valor-humano.htm>. Costa Rica.
Última fecha de consulta: 30/07/09
- LOPEZ CAMPOS, Jordi - Planificar la formación con calidad. Editorial Praxis Barcelona, 2005..
- Página Web: www.inacal.org.uy. Última fecha de consulta: 25/10/09 - Manual de Administración de la Calidad Total y Círculos de Control de Calidad.
- Página Web: www.crea.es/prevencion/audito. Última fecha de consulta: 10/09/09
- Manual de Recursos Humanos. EMPRESA ACAJABON, HERNANDEZ & IXCOT ASOCIADOS, Maestría en Administración Financiera, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. Mayo 2009
- MARGULES, Newton y RAIA, Anthony - Organizational development: values, process and technology. New York, 1972.
- Modelo de Mejora Continua. 2007. Instituto Nacional de Calidad Uruguay.

- Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión. Edición 2005. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad.
- MOLINA, Elena Maisch - Alineación Estratégica de los Recursos Humanos, 1997
http://www.mujeresdeempresa.com/relaciones_humanas/070901-alineacion-estrategica-de-los-recursos-humanos.asp
- MONDY, Wayne R., NOE, Robert M. - Administración de Recursos Humanos. México, Pearson Educación 2005.
- Página Web de la empresa IBM - Uruguay www.ibm.com/uy/es/. Última fecha de consulta: 10/09/09
- Página Web de la empresa República AFAP - www.rafap.com.uy. Última fecha de consulta: 15/09/09
- Página Web de la empresa Siderúrgica GL. Última fecha de consulta: 17/09/09
- Página Web de la empresa Young & Rubicam Brands – Uruguay www.yr.com.uy. Última fecha de consulta: 15/09/09
- Página Web de la empresa Teyma – Uruguay www.teyma.com.uy. Última fecha de consulta: 19/09/09
- Página Web de la empresa Emergencia Uno www.emergenciauno.com. Última fecha de consulta: 25/09/09
- Personas y resultados. Accenture. High performance. Delivered. España
- QUINTANILLA, Ismael - Recursos Humanos y marketing Interno. Madrid, 1992.
- RAMÍREZ ARIAS, Jesús Marcelo - El OPM3 como herramienta para el desarrollo de capacidades organizacionales. Programa de Posgrado en Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México – Project Management Institute. Capítulo México.
- Revista Alta Dirección. Especial (I Parte) – 1999 – Año XXXV – N° 205.
- ROBBINS, Stephen P. - Comportamiento Organizacional. Pearsons, 2004. México D.F.
- SALINAS, Oscar Javier - Las prestaciones sociales – no sólo de salario vive el hombre.
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/prestaciones.htm>. Última fecha de consulta: 25/08/09
- SIKULA, Andrew F. Administración de Recursos Humanos en Empresas. México 1991.

-
- SILICEO, Alfonso - Capacitación y Desarrollo del personal. Editorial Limusa S.A. De C.V. 2006. España.
 - ULLOA, Aída - Publicado en diario Universal (México) - 07/03/2008 – Estrategia de capacitación de Siemens.
 - ULRICH, Dave - Evaluación de Resultados. Ediciones Granica S.A., España, 2000.
 - ULRICH, Dave - Recursos Humanos Champions, Ediciones Granica S.A., España, 1997.
 - WERTHER, William B. Jr. y DAVIS, Keith - Administración de personal y Recursos Humanos. Mc Graw-Hill, México DF, 4ta edición 1997.
 - Página Web: www.ere.net, Amazing Practices in Recruiting. Última fecha de consulta: 20/09/09
 - Página Web: www.baldrige.nist.gov. Última fecha de consulta: 25/10/09
 - Página Web: www.fundibeq.org Última fecha de consulta: 25/10/09
 - Página Web: www.inacal.org.uy Última fecha de consulta: 25/10/09
 - Página Web: www.losrecursoshumanos.com. Última fecha de consulta: 27/07/09
 - Página Web: www.revistadeempresa.com Revista N° 22, Artículo: “Análisis de las prácticas de recursos humanos en la PYMES familiares de éxito”, Antonio José Carrasco Hernández, Alicia Rubio Aragón (docentes de la Organización de Empresas, Universidad de Murcia).
 - YODER, Dale - Administración de personal y relaciones industriales, San Pablo, Mestre Jou, 1969.
 - YODER, Dale - Employment relations Audit. Handbook of Personnel Management and Labor Relations. Nueva York, McGraw-Hill, 1958.

