



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLAS DE HIDALGO**

**FACULTAD DE CONTAUDRIA Y
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**“EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA
ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL”**

TESIS

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
ALDO DORIAN RAMÍREZ DE ARELLANO CHÁVEZ**

**ASESOR:
M. A. HUGO ALEJANDRO MIER SCHMIDT**



MORELIA, MICHOACÁN, SEPTIEMBRE DEL 2007

AGRADECIMIENTOS

A MIS PADRES:

Por haberme dado la oportunidad de estudiar y haberme formado con sus principios y valores, que me han impulsado para ser un excelente ser humano.

A MI HERMANO:

Por haberme dado su apoyo, y por tenderme la mano en todas las ocasiones que he ocupado su ayuda.

A MI FAMILIA:

Por el completo apoyo que siempre me han brindado incondicionalmente y lo más importante por darme un calor de hogar.

A MIS AMIGOS:

Por el apoyo incondicional y la amistad.

A MIS MAESTROS:

Por estarme dando las herramientas necesarias para poder ser un profesional exitoso.

A MI ASESOR:

Por el apoyo completo e incondicional que me brindó en este último paso de mi carrera, así como por confiar en mí, animarme y ayudarme.

A TODOS

MIL GRACIAS !!!!!

INDICE

- INTRODUCCION.....	5
---------------------	---

CAPITULO I. “LA FILOSOFIA DEL ALTO DESEMPEÑO”

1.1 ¿QUE ES EL ALTO DESEMPEÑO?.....	7
1.2 PRINCIPIOS ADAPTADOS DE LA FILOSOFIA DEL ALTO DESEMPEÑO.....	14
1.3 EL COMPROMISO CON EL ALTO DESEMPEÑO.....	16

CAPITULO II. “LA PRACTICA DEL ALTO DESEMPEÑO PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL”

2.1 BREVE RESEÑA HISTORICA.....	18
2.2 LOS SISTEMAS SOCIOTECNICOS.....	24
2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	28
2.4 CALIDAD TOTAL.....	34
2.5 EL BENCHMARKING: UN RECURSO PARA ACELERAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL.....	40
2.6 LA CALIDAD Y LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.....	45
2.7 LAS ORGANIZACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	46
2.8 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	48

CAPITULO III. “LIDERAZGO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL COMPROMISO”

3.1 CONCEPTOS.....	51
3.2 EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO DE LOS LÍDERES.....	53
3.3 EL COMPROMISO DE LOS ASOCIADOS.....	54
3.4 OTROS PUNTOS DE VISTA.....	56
3.5 UNAS PALABRAS DE ADVERTENCIA.....	57

CAPITULO IV. “EL COMPORTAMIENTO HUMANO”

4.1 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO.....	62
4.2 EL COMPORTAMIENTO.....	63
4.3 EL SER HUMANO COMO SISTEMA BIOPSIKULTURAL.....	63
4.4 LA SENSOPERCEPCIÓN.....	65
4.5 LA MOTIVACION.....	67
4.6 EL CONFLICTO INDIVIDUAL.....	70
4.7 LA FRUSTRACION.....	73

CAPITULO V. “LA ADMINISTRACION DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO Y EL CAPITAL HUMANO”

5.1 ADMINISTRACION DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO.....	78
5.2 LA FALACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL.....	78
5.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO TOTAL.....	79
5.4 NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO.....	82
5.5 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.....	88
5.6 LA MISTICA DEL SERVICIO.....	90

CAPITULO VI. “EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO”

6.1 RETOS DEL PRESENTEN Y DEL FUTURO.....	94
6.2 EL ANALISIS TRADICIONAL DE PUESTOS.....	94
6.3 NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LAS EMPRESAS....	98
6.4 EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO.....	100
6.5 LAS ESFERAS DE LAS COMPETENCIAS.....	102
6.6 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	105

- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	113
---------------------------------------	-----

- BIBLIOGRAFIA.....	121
---------------------	-----

INTRODUCCION

Los conceptos de alto desempeño y de calidad total han estado presentes durante mucho tiempo en nuestra mente. No es nada novedoso que constantemente nos exijamos el cumplimiento absoluto de las normas, estándares o expectativas. Sin embargo, sólo en los últimos años ha tomado vigencia un movimiento tendiente a lograr la calidad total y el alto desempeño, esto a raíz principalmente del triunfo industrial y comercial de Japón.

Mientras hace algunas décadas los productos japoneses gozaban de una muy merecida fama de calidad ínfima, en años recientes su imagen ha sido totalmente invertida y, en la actualidad, se consideran productos de índole superior.

¿A que se le atribuye esa transformación? Bueno pues principalmente a la adopción de una filosofía: lograr la completa satisfacción del cliente mediante productos de alta calidad y bajo precio. Mientras muchos otros industriales de diversos países recomendaban lo mismo, los japoneses actuaron en consecuencia, es decir, no se quedaron en el ámbito de declaración sino llevaron ésta a la práctica. Después de una visita a ese país, Jeanes (1997), quien fuera Director General de la división europea de una empresa trasnacional, escribió: "En Japón... todos los procesos en las empresas están diseñados para producir resultados extraordinarios a partir de personas ordinarias".

CAPITULO I

“LA FILOSOFIA DEL ALTO DESEMPEÑO”

1.1 ¿QUÉ ES EL ALTO DESEMPEÑO?

El Diccionario de la real Academia Española asigna al verbo desempeñar, entre otras acepciones, la de "Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio... actuar, trabajar, dedicarse a una actividad satisfactoriamente". Así, por alto desempeño se entiende aquí la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general.

Según Byars & Rue (1996) **la Evaluación del desempeño** es un proceso destinado a determinar y comunicar a los empleados la forma en que están desempeñando su trabajo y, en principio a elaborar planes de mejora.

Para Chiavenato (1995), es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo.

Harper & Lynch (1992), plantean que es una técnica o procedimiento que pretende apreciar, de la forma más sistemática y objetiva posible, el rendimiento de los empleados de una organización. Esta evaluación se realiza en base a los objetivos planteados, las responsabilidades asumidas y las características personales.

Albero Caprio (2001), como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral colaborador. Involucra brindar retroalimentación al trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

William B. Werther et. (1996) es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado.

Arias & Heredia (2001) plantea que se pretende conocer las fortalezas y debilidades del personal y, en ocasiones, se compara a los colaboradores unos con otros con el fin de encaminar de manera mas eficiente los esfuerzos de la organización.

Al alcanzar un alto desempeño, se propicia la competitividad de las empresas y las organizaciones, así como de las personas.

Es necesario explicar los elementos mencionados en la parte superior con el fin de tener y dar una panorámica cabal de las ideas sustentadas en este trabajo.

a) La convicción y las acciones.

Puede suceder, que por carencia de una filosofía explícita, los diversos integrantes de una empresa u organización sustenten formas de actuar incongruentes o, peor aún, incompatibles. Las diferencias de pensamiento son altamente provechosas si saben canalizarse y utilizarse adecuadamente; pero pueden convertirse en elementos destructores en caso contrario. También se comparó la filosofía con la vida; filosofar es vivir. En otras palabras, el alto desempeño es una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones llegan a todos los actos de la existencia. Es una mística, un compromiso existencial. No se trata sólo de una frase publicitaria sino de un compromiso vital de cada persona.

b) La misión

La misión constituye la razón de la existencia de la empresa u organización, así como de las personas. Alrededor de ella gravitan todos los demás elementos. Por tanto, el alto desempeño sólo puede evaluarse en relación con dicha misión. Cada entidad existe por alguna razón, no es fruto del azar o de la casualidad. Por el contrario, existe y persiste para cumplir una misión. La misión justifica y legitima la existencia de la misma institución o de una persona (recordemos una característica humana: dar sentido y significado a la propia vida). Así pues, un paso preliminar para el funcionamiento de la empresa consiste en manifestar claramente y en forma por demás explícita dicho cometido. Por tanto, las acciones tendrán calidad y serán competitivas si van de conformidad con esa misión. La misión debe, además ser difundida entre todos los miembros de la empresa y las personas y entidades que estén relacionadas con ella. Igualmente, cada departamento o unidad (e incluso cada puesto o cada trabajo) dentro de la empresa u organización deberá contar con su misión respectiva.

c) Estándares, normas y expectativas

Con frecuencia se carece de una vara para medir el desempeño de un servicio o producto. Por tanto, se nulifica la posibilidad de emitir un juicio sobre su calidad y el desempeño de los actores.

Así pues, es preciso establecer estos criterios y reglas, basados en los anhelos de los usuarios de un servicio o los adquirientes de un producto. En algunos casos, sobre todo cuando se trata de un artículo manufacturado, es relativamente fácil establecer dichos estándares. La situación se torna difícil cuando se refiere a un servicio. Sin embargo, no es imposible.

Además, es preciso conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones en la región, el país y el mundo, a fin de establecer comparaciones y determinar si la actuación de nuestra empresa(o del departamento y, sobre todo, la individual) resulta inferior, igual o superior. A este procedimiento se le denomina benchmarking.

Ahora bien, los estándares, normas o expectativas, deben formularse para todas las unidades de la empresa o la organización. En otras palabras no puede establecerse la mística del alto desempeño sólo en un área. En virtud de que todos los servicios de alguna forma están engranados, la voluntad de lograr el alto desempeño debe pernear a toda la empresa o la organización. Esta idea nos puede quedar más clara al considerar a la empresa u organización como un sistema: no puede efectuarse un cambio sólo en uno de los subsistemas.

d) Asociados

Anteriormente se daba la denominación de "clientes" a quienes reciben los resultados una actividad o trabajo. En la terminología de la calidad total, el término "cliente" se utiliza para poner énfasis en el hecho de que, en una economía de mercado, si una empresa no deja satisfechos a sus clientes, éstos no regresarán a buscar más sus productos o servicios. La idea fundamental es la de la colaboración entre todos los elementos interdependientes para lograr la máxima satisfacción y la calidad de vida.

Se clasifican en dos los tipos de asociados: externos e internos a una organización o una empresa. Los primeros están constituidos por los recipientes de un servicio ajenos a las fronteras de la entidad. En el caso de una empresa u organización, se refieren, básicamente, a los clientes o consumidores finales. Pero también se incluye aquí a la sociedad entera; en efecto, es evidente que el desarrollo de la cultura, el cuidado de la ecología, el incremento en la calidad de vida, etc., son materias que conciernen a todo el conglomerado social. Los asociados internos están constituidos por todas aquellas personas, unidades o departamentos que reciben el resultado de una actividad. Por ejemplo, los asociados de los profesores son los

estudiantes. Pero, a su vez, éstos se convierten en asociados de la actividad de los docentes en los exámenes, en el transcurso de las clases, en los trabajos escritos, en los ejercicios, etc. Los estudiantes y los docentes son asociados de los servicios bibliotecarios, y así sucesivamente. Dicho de otra forma, cada individuo y equipo tiene una misión relacionada con la actividad de otros y es, a su vez prestador de ciertos servicios. Se establece, así, una interdependencia a lo largo y ancho de la organización. Se refuerza entonces una idea: no es posible alcanzar un alto desempeño si esta mística no permea en toda la institución.

Así como los usuarios recibían la denominación de "clientes" en muchas obras respecto de la calidad total, a la fuente de donde provienen los servicios o productos se le llamaba proveedor. Por tanto, no puede pensarse en un servicio o producto yendo solamente en un sentido. Ya se dijo: si no se establecen deliberadamente canales de información para recibirla, puede llegarse a una ineffectividad, con riesgo de desaparición de la empresa.

e) Valores

Se entiende por este término la serie de principios de comportamiento, los cuales se seguirán a pesar de significar penurias, desavenencias o dificultades con otras personas. Cada cultura, empresa y persona tienen una serie de comportamientos que se consideran valiosos. Resaltan los valores, en la filosofía del alto desempeño, al limitar las exigencias de los asociados dentro del marco de valores aceptados. Por ejemplo, aun cuando los estudiantes demandaran fumar marihuana dentro del salón de clases, el valor de conservación de la vida y el respeto a los demás impediría aceptar esa petición. Igualmente, si el estudiante exige al profesor el regalo de una calificación, los valores del docente irían en contra.

Así pues, en el concepto del alto desempeño deben cumplirse las expectativas del asociado siempre y cuando vayan de conformidad con la misión y los valores de la empresa u organización, así como del país.

f) Sin desperdicios

Este elemento de la definición llama a la utilización óptima de los recursos disponibles. Es pertinente, en cada decisión y actividad,

vigilar para eliminar todo tipo de desaprovechamiento relacionado con los recursos materiales y los recursos técnicos; pero sobre todo, de los talentos, las habilidades, la imaginación, el tiempo, etc., de las personas.

Si en ninguna latitud del planeta es tolerable el desperdicio, menos aún en los países subdesarrollados, en los cuales, existen tantas carencias. Las empresas y las organizaciones de todo tipo y, por extensión, los directivos, los funcionarios, el personal técnico y el administrativo (en suma, todos los miembros), tienen la responsabilidad social de cuidar al máximo los recursos puestos a su disposición. Las instalaciones y los materiales son sólo una parte de los mismos. Un elemento importante aquí es el tiempo: no sólo es oro, sino que aún más importante, es vida.

En múltiples ocasiones, en vista de un mal entendido el alto desempeño se insiste en abatir los desembolsos, dando lugar a consecuencias peores: se adquieren materiales sin calidad (ocasionando mayores gastos por reparaciones, falta de servicios y así sucesivamente); se dejan de comprar materiales necesarios o tendientes a elevar la calidad de vida de quienes laboran en las empresas u organizaciones por considerarlos superfluos (aún cuando vaya en perjuicio de la motivación y el compromiso de las personas, etc.). De ninguna manera se defiende la falta de cuidado en el ejercicio del presupuesto, sino sólo se pretende que éste se ponga al servicio de la misión, en vez de ser a la inversa.

Resulta claro el hecho de que lograr los objetivos trazados con la mejor utilización de todos los recursos puede considerarse también un estándar.

g) Repercusiones positivas para la calidad de vida

Ninguno de los afanes como profesionales tendría sentido si no contribuye en forma directa o indirecta a elevar las condiciones de vida de la población en general, así como de los directamente implicados en las actividades. En los países subdesarrollados, como las naciones latinoamericanas, los niveles de vida se han deteriorado dramáticamente en los últimos años. Por tanto es responsabilidad social de todo profesionista realizar actividades tendientes a remediar la situación. Por otro lado, la calidad de vida (entendida no sólo como condiciones remuneradoras en forma económica, sino también desde el punto de vista de libertad de tensiones que rebasan un límite productivo, satisfacción con el propio trabajo, desarrollo de la personalidad y la creatividad, el talento, etc., de

cada cual) se constituye en un deseo perfectamente legítimo de todo ser humano.

Entre las finalidades de la Evaluación del alto desempeño son:

- Comprobar la eficacia de los sistemas de selección y de promoción interna
- Detectar las necesidades de formación de los individuos.
- Realizar un inventario de las capacidades y habilidades individuales no utilizadas por la empresa.
- Conocer los deseos, aspiraciones y preferencias de cada empleado.
- Que el jefe conozca mejor a cada colaborador directo, facilitando así la comunicación vertical, tanto ascendiente como descendiente.
- Establecer objetivos individuales.
- Mejorar las relaciones Jefe – Subordinado.
- Establecer sistemas de retribución más justos.
- Poner al día las descripciones de los puestos de trabajo.

Los objetivos fundamentales de la evolución del alto desempeño pueden ser presentados en tres puntos:

- Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de administración.
- Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

BENEFICIOS DE LA EVALUACION DEL ALTO DESEMPEÑO

Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.

Beneficios para el evaluado.

- Conoce cuales son las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus empleados.
- Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto-corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer auto-evaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.

Beneficios para el jefe.

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.
- Alcanzar una mejor comunicación con el personal para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Beneficios para la empresa.

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.

- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto

Beneficios para la comunidad

En ocasiones el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de Recursos Humanos pueda prestar ayuda.

1.2 PRINCIPIOS ADAPTADOS DE LA FILOSOFÍA DEL ALTO DESEMPEÑO

a) El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos.

Por el contrario, es un modo de vida, un compromiso de mejoría constante, llevada a cabo cotidianamente en todas las esferas de la vida. El alto desempeño es una mística, una filosofía de vida.

b) El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana.

Por el contrario, constituye una cadena de pequeños logros, de mejoría constante y paulatina. En ocasiones se alcanzan progresos espectaculares. Cada avance significativo debe ser reconocido y festejado. El mejoramiento permanente se refiere no sólo a los procesos, la tecnología, los artículos o servicios, sino, principalmente, a las personas.

Es mejor considerar los errores como oportunidades de aprendizaje en vez de visualizarlos como ocasiones para culpar y castigar. No se trata de ensalzarlos, sino de aprovecharlos y lograr el compromiso para evitarlos en el futuro. Por tanto, la empresa u organización será

más efectiva si establece procedimientos para un aprendizaje de las ocasiones en las cuales se alcanzan o no dichos estándares.

Además, el alto desempeño no surge espontáneamente, se requiere cultivar. Por ello, la administración del factor humano tiene como parte de su misión apoyar todas las áreas de la empresa u organización en este aspecto. No obstante, no debe olvidarse la interrelación entre los diversos subsistemas en el logro de dicho desempeño

c) La evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño.

De otra manera será imposible determinar los avances o retrocesos. Para evaluar es preciso establecer estándares de actuación y procedimientos para evaluar dicho desempeño. En ausencia de procedimientos cuantitativos o cualitativos, con criterios relativamente objetivos, será imposible verificar el grado de alto desempeño alcanzado.

d) “Mas vale prevenir que remediar”.

Este antiguo refrán encierra uno de los puntos medulares de la filosofía del alto desempeño. Implica una actividad preactiva en vez de una reactiva. Conlleva la creencia de que el futuro puede ser diseñado, hasta cierto punto, por el ser humano. En vez de esperar a que ocurra, propicia la creación del futuro, dentro de las posibilidades, para adaptarlo a las necesidades propias.

e) El alto desempeño es una tarea de equipo.

Cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. No es posible lograrlo de manera individual en una organización. Igualmente importante es la participación de todos en su esfera de acción. Por tanto, todos los miembros de la organización, empezando por la directiva, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño. Se refuerza nuevamente la idea de la interdependencia entre los diversos subsistemas de la empresa u organización.

f) El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores.

Estos principios reflectores del comportamiento deberán declararse de manera explícita a fin de mejorar la comunicación con otras personas y el compromiso con ellos.

1.3 EL COMPROMISO CON EL ALTO DESEMPEÑO

Con seguridad todo el mundo exigirá un alto desempeño en cuanto a los artículos o servicios recibidos. Resulta preciso, sin embargo, señalar la necesidad de cada cual de adquirir, igualmente, el compromiso de reciprocidad. En otras palabras, si cada persona espera recibir alto desempeño pero no se obliga a proporcionarlo, surge un hecho incontrovertible: finalmente, nadie obtendrá dicho grado de desempeño.

Así pues, para recibirlo resulta imprescindible proporcionarlo también. Solo así se establecerán cadenas, cada vez más sólidas, de productos y servicios de máxima calidad.

Sólo podremos tener alto desempeño si todos nos convencemos y nos comprometemos a proporcionarlo, además de recibirlo. Ya se ha reiterado antes: El alto desempeño no es una frase hecha, una frase publicitaria, sino una mística permeadora de todas las actividades; es una filosofía es un resumen, una forma de vida.

Por tanto, no puede desempeñarse con efectividad sólo en la profesión o el trabajo. El alto desempeño debe abarcar las demás esferas de la vida: uno mismo, familia, sociedad...

CAPITULO II

“LA PRÁCTICA DEL ALTO DESEMPEÑO PARA ALCANZAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL”

2.1 BREVE RESEÑA HISTÓRICA

La función de administración de recursos humanos en México se ha modificado respecto al alcance y profundidad de sus áreas de responsabilidad a lo largo de los años y, especialmente, en las últimas décadas a fin de responder al cambiante entorno de las organizaciones y requerimientos internos de tecnificación: administrativa, financiera, de producción, de mercadotecnia y del personal que en ellas labora.

Como es importante conocer la historia, en seguida se presentan las generalidades sobre los antecedentes de este proceso.

a) Época prehispánica.

A diferencia de lo que sucedía en Europa, en la misma época, en México el pueblo nahua tenía una concepción diferente del trabajo: era considerado como algo valioso en sí mismo, como algo que daba categoría de ser humano a quien lo practicaba.

Existía la esclavitud, pero era mucho más benigna que en Europa y Asia. El dueño del esclavo sólo lo era de parte de su trabajo. Los hijos de los esclavos nacían libres y no en esclavitud. El esclavo podía realizar trabajos por su propia cuenta a fin de reunir la cantidad necesaria para comprar nuevamente su libertad. Un esclavo podía tener esclavos a su vez. El esclavo no podía ser vendido sin el consentimiento de su dueño. Un hombre cargado de deudas podía venderse a sí mismo y después trabajar para recuperar su libertad. No había monopolio en este sentido. Los hombres libres debían trabajar en tierras cuyos productos servían para el sostenimiento de los templos y las autoridades.

b) Época colonial.

Con la conquista, son importados los conceptos europeos del trabajo y la esclavitud. El indígena es considerado un animal; se le marca con hierro candente al igual que el ganado. El trono español trata de proteger al indio con leyes que fueron letra muerta en la gran mayoría de los casos. Por ejemplo, Felipe I, en 1593, dispone que “los salarios han de ser justos y el trabajo voluntario y de protección para el indígena”. Además, instituye la jornada diaria de 8 horas.

En 1582 se verificó la primera huelga del continente americano. El cabildo de la Ciudad de México resolvió reducir los sueldos de los cantores y músicos de la Catedral por considerarlos muy elevados.

Ellos dejaron de asistir, por lo que el arzobispo se dirigió al cabildo para que reconsiderara su actitud. Los cantores y músicos regresaron después que se convino que sus sueldos siguieran iguales y que se les pagaría el tiempo que dejaron de trabajar (salarios caídos).

c) La Guerra de Independencia.

En la época colonial existían monopolios y estancos; estaba prohibido fabricar ciertos artículos, con la finalidad de proteger al comercio español. Tal situación, casi sin variaciones, permanece hasta la declaración de independencia. El 19 de octubre de 1810, Hidalgo promulgaba en la Ciudad de Morelia un bando prohibiendo la esclavitud y castigando con pena de muerte a quien conservara esclavos. Morelos sugiere que el Congreso legisle para elevar "el jornal del pobre, que mejore sus costumbres, aleje la ignorancia, la rapiña y el hurto". En la Constitución de Apatzingan se habla ya de que cada persona puede dedicarse al trabajo que guste, sin más restricciones que las buenas costumbres. Es decir, se da muerte oficial al monopolio de los gremios.

d) La Reforma.

Después de la Independencia se sigue una serie sucesiva de guerras intestinas, asonadas y motines; en la de 1847 contra Estados Unidos, México pierde la mitad de su territorio; la otra mitad sigue siendo asiento de fuentes primarias de trabajo; es decir, la población se dedica principalmente a la agricultura, minería y las artesanías. En la época de la Reforma había cerca de 60 empresas manufactureras de tejidos de algodón que ocupaban 11000 obreros; además, existían innumerables talleres artesanales y también fábricas de papel, jabón, aceite, vasos de vidrio y destiladoras de licores de caña de azúcar.

e) El porfiriato.

El 16 de Septiembre de 1869 se inauguró el tramo de ferrocarril entre México y Puebla. Con la introducción paulatina de este medio de transporte se ampliaron los mercados, lo cual dio pie para que Porfirio Díaz atrajese al capital extranjero a fin de fundar fábricas. Junto con ese capital vinieron técnicos y obreros, estableciéndose frecuentemente discriminaciones en contra de los mexicanos. Aunque la Constitución de 1857 en su artículo 5º. Decía: "Nadie puede ser obligado a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin pleno consentimiento", la verdad es que a través de

la tienda de raya y de las deudas personales, tanto fábricas como minas y haciendas habían hecho renacer prácticamente la esclavitud. En la fábrica de Río Blanco la jornada era de 12 a 14 horas diarias, en Puebla debían trabajar hasta la media noche dos veces por semana. Las jornadas de trabajo eran por lo general de 10 a 12 horas diarias.

En aquella época imperaba también un furioso liberalismo económico, nacido con la Revolución Industrial, especialmente en Europa y Estados Unidos. El liberalismo económico proclama que las fuerzas del mercado regularán salarios y la demanda de mano de obra.

f) La Revolución

Fue en Cananea, en 1906, donde estalló la huelga que hizo tambalear al porfirismo, a la cual siguió la de Río Blanco. En ese pueblo de Sonora, el salario de los mexicanos era inferior, por el mismo trabajo, al de los norteamericanos. Todos los jefes eran extranjeros.

Desde 1906 se organizaba el Gran Círculo de obreros libres en la fábrica de hilados de Río blanco, Veracruz. Cundió la agitación en otras fábricas. Los patrones prohibieron asociaciones. Estallaron huelgas. Tanto obreros como patrones acordaron acatar un laudo del gobierno central; el 5 de Enero de 1907 se expidió, y en el mismo, el general Díaz ordenaba: "Los obreros quedarán sujetos a los reglamentos vigentes al tiempo de clausurarse (los trabajos) o a aquellos que sus propietarios hayan dictado posteriormente...", con lo cual quedaban los obreros en manos de los empresarios. El 7 de Enero día señalado para la reanudación de labores, los obreros de Río Blanco no entraron a la fábrica. Se entablaron diálogos violentos entre ellos y los dependientes de la tienda de raya. Sonó un tiro y se inició la riña. El saldo fue de 200 obreros entre muertos y heridos, aparte de los fusilados después. Es de notarse que estas huelgas constituyeron intentos de limitar las decisiones unilaterales: tuvieron la mira de poner coto al poder casi absoluto de los empresarios.

g) Época posrevolucionaria

La ideología de los sindicatos osciló entre el socialismo y el marxismo. Irónicamente, Carranza reprimió varios movimientos de huelga, llegando hasta a resucitar una ley de 1862 mediante la cual se aplicaba la pena de muerte a quienes trastornasen el orden, o sea los huelguistas. Obregón se convirtió en promotor del sindicalismo.

Hubo después algunos altibajos motivados primordialmente por los vaivenes políticos. Esos mismos tumbos impidieron un desarrollo acelerado de la industria. México siguió siendo un país agrícola y minero.

Pese al adelanto notable que significó la promulgación de la Constitución en 1917, la cual incluyó el artículo 123 (con lo que se convirtió en la primera, en el ámbito mundial, en incorporar el derecho de trabajo) no fue sino hasta 1931 cuando se proclamó la Ley Federal del Trabajo, reglamentaria del artículo citado.

En el desarrollo de México, 1938 marca una nueva etapa. Los sindicatos petroleros reclaman salarios más altos. Las compañías petroleras se niegan a darlos. Interviene la Suprema Corte de Justicia. Después de un estudio exhaustivo de las finanzas de esas empresas decreta que si están en posibilidad de conceder los aumentos solicitados y las condena a hacerlo. Las compañías se niegan a acatar el fallo de la Suprema Corte. Entonces, el presidente Cárdenas decreta la expropiación. Con este motivo surgen una serie de trastornos. Los capitales norteamericanos, inglés y holandés huyen de México y se origina así un cierto receso económico; sin embargo, la iniciación de la Segunda Guerra Mundial favorece al país, pues las potencias mundiales se dedican a fabricar armamentos y otros países deben encargarse de manufacturar otros artículos. En ésta época la industria textil mexicana alcanza un auge inigualado.

h) Inicio industrial de México

Se inicia a mediados de la década de los cuarenta. Las funciones principales, en el mejor de los casos, son de registro y control de puntualidad y asistencia; elaboración y pago de nómina (incluyendo el impuesto sobre ingresos), pago de cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). A esta función se le denomina frecuentemente "personal", manejada por un auxiliar contable quien reportaba al contador de la organización.

i) Década de 1950

Surge la carrera de Relaciones industriales en la Universidad Iberoamericana, denominación que paulatinamente se empieza a extender a aquellas empresas con el afán de distinguirse en la función rutinaria y burocrática de personal. Sin embargo, con frecuencia se incrementa la categoría y el nivel, reportando frecuentemente al área de finanzas (por su liga con el cálculo de las nóminas y el pago de impuestos sobre ingresos). No obstante, el área

de relaciones industriales continua manejando los registros y controles, la nómina, los pagos al IMSS; pero se agregan nuevas funciones análisis y valuación de puestos, selección y capacitación.

j) Década de 1960

Se generaliza el nombre de relaciones industriales para denominar esta función. Surge la primera sociedad profesional: Asociación de Jefes de relaciones Industriales. El área se separa de la de finanzas y en algunos casos ocupa nivel gerencial, dependiendo directamente de la cúpula organizacional. Su función se extiende a las relaciones con los sindicatos y, con la presencia del área jurídica, incursiona en las revisiones de contratos colectivos.

k) Década de 1970

Se empieza a usar el término de Recursos Humanos, el cual surgió de los análisis económicos con respecto a la importancia de la educación, las habilidades, etc., en los países, y como una traducción e imitación del uso generalizados en Estados Unidos. Entra en vigor la nueva Ley Federal del Trabajo, cuya aplicación y no pocas veces interpretación, favorece la profesionalización de la función y ascenso de nivel, llegando en más casos a reportar a la Dirección General.

Surge el desarrollo organizacional como una opción para la auto – renovación; se inician las épocas de alta inflación, estatificación de empresas y enfrentamientos entre el sector privado y el gubernamental.

Los sistemas de compensación adquieren gran relevancia para cubrir la brecha entre el salario nominal y el salario real. Se inician los aumentos generales obligatorios de salario por decreto presidencial; la función en general adquiere un papel trascendente para las organizaciones; es la década de los recursos humanos.

l) Década de 1980

La función entra en su etapa de madurez debido a las crisis económicas recurrentes; pero es desplazada en su importancia organizacional por la función de finanzas. La estratificación alcanzó su punto culminante con la incorporación de la banca a los activos del gobierno; la inflación, la devaluación, los recortes presupuestales y la recesión fueron los temas importantes de la década.

La función de administración de Recursos Humanos en sus pretensiones productivas se ve postergada; programas de reducción de costos, planeación estratégica de Recursos Humanos, administración de sueldos, programas de capacitación y un sinnúmero de proyectos son enviados al archivo en espera de mejores momentos.

m) Década de 1990

En los primeros cuatro años de ésta década, se retoma el crecimiento del producto interno bruto y el modelo neoliberal entra en su máximo apogeo; el oropel del que se reviste deslumbra a propios y extraños y si al inicio de los ochenta "nuestro dilema era aprender a administrar la riqueza", en el tercer año de los noventa ascendimos al grupo de los desarrollados. México pasó a formar parte de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), a la cual pertenecen sólo las naciones consideradas como las economías más avanzadas del planeta, sustentadas en un desarrollo social y educativo. En esa época proliferan cursos, seminarios, congresos y consultorías para lograr tal fin.

n) El futuro

El porvenir marcará cambios trascendentes en las organizaciones y en las sociedades. Algunas transformaciones ya se han mencionado unidades organizaciones más pequeñas; menor importancia del trabajo físico y mayor del intelectual, del relacionado con equipos interdisciplinarios y el tendiente a los servicios; mayor participación en la toma de decisiones; desaparición de algunas ocupaciones y surgimiento de otras nuevas; mayor énfasis en las competencias tendientes a un alto desempeño; transformación de los mercados de trabajo; mayor número de tiempo de ocio, etc. un imperativo en los países subdesarrollados es el de incrementar la calidad de vida de la población.

Las metamorfosis sociales y organizaciones impondrán nuevos desafíos a los profesionales en el área de la administración del factor humano, de los cuales se hablarán en este trabajo. Sin embargo, para comprenderlos mejor es necesario contar con algunos antecedentes, es por ello el objeto de este capítulo.

2.2 LOS SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS

El concepto de sistema socio técnico surge formalmente en el Instituto Tavistock, de Inglaterra, en el año de 1951. De las investigaciones realizadas ahí se desprende que toda producción industrial requiere de equipos, materiales, procesos, sistemas técnicos y de personas para realizar las tareas, presentándose una interacción entre todos esos elementos. El gobierno de sus relaciones se da en un sistema social. Por tanto la interrelación, la interdependencia y la complementariedad de dichos sistemas socio técnicos, influyen de manera importante en la optimización y efectividad de la organización. El reto consiste en armonizar personas, grupos y tecnología.

En una mina de campos carboníferos de Yorkshire Erick, Triste realizó la primera investigación, encaminada a conocer lo que ocurría cuando se cambiaba la forma tradicional de organizar el trabajo por otra en la cual los grupos autónomos intercambiaban tareas y se responsabilizaban por el ciclo de producción en su totalidad, cuestionando de esta manera severamente los postulados de la administración científica encabezada por Taylor y los de la Escuela de Relaciones Humanas por los seguidores de Elton Mayo en las plantas de Western Electric.

Estos grupos nuevos fueron formados por los obreros mismos (Trist y barnforth, 1951). En la East Midland División se llevaron a cabo experimentos más intensivos entre 1951 y 1953, usando lo que se llamó el "método compuesto", iniciado por V. W. Sheppard, quien más tarde fuera Director General de Producción de la N. B. C. (Shueppard, 1951). Los adelantos en productividad y en satisfacción de los trabajadores fueron sustanciales.

La productividad subió entre 20 y 30% a menor costo, y la satisfacción se manifestó, además de las opiniones vertidas, en la disminución del ausentismo, en la rotación externa del personal que casi desapareció y en la mejoría de la salud del grupo (Wilson y Trist, 1951). Durante los estudios posteriores den la División Durham, en 1954 y 1958, surgió la oportunidad de llevar a cabo un experimento crucial, el cual se observó y analizó el comportamiento de dos cuadrillas trabajando en el mismo tipo de terreno y con idéntica tecnología: una, organizada en forma convencional, y la otra, según el "método compuesto". La observación duró dos años. La cuadrilla organizada según el "método compuesto" fue superior en todos los aspectos (Trist y cols., 1963).

Al reunir los hallazgos obtenidos en un buen número de investigaciones, se determinaron una serie de principios socio técnicos para el diseño de

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

puestos (Henry, 1963). La certeza de que es posible rediseñar los empleos en esta forma se basa en la evidencia de que los hombres requieren que su trabajo les proporcione otras cosas que no están normalmente especificadas en su contrato (o sea, distintas del sueldo, los honorarios, la seguridad, la garantía de contar con el puesto, etc.). La lista siguiente representa algunos de los requisitos psicológicos generales que forman parte del contenido de un puesto (de lo que una persona debe realizar hora por hora y año por año):

1. La necesidad de que el contenido de un puesto sea razonablemente exigente, en términos más allá de las demandas físicas y que, además, proporcione un mínimo de variedad en las tareas (no siempre de novedad).
2. La necesidad de poder aprender en el puesto mismo y de seguir aprendiendo. Nuevamente se aclara que no debe ser ni demasiado ni muy poco lo que exija.
3. La necesidad de tener al menos un área de toma de decisiones que el individuo pueda llamar suya propia.
4. La necesidad de un grado mínimo de respaldo social y de reconocimiento en su lugar de trabajo.
5. La necesidad de poder relacionar lo que hace y lo que produce con su vida social.
6. La necesidad de sentir que su puesto lo llevará a algún tipo de futuro deseable (no necesariamente a una promoción) (Emery, 1994).

Estas exigencias, obviamente, no se ven confinadas a un solo nivel de puestos. Tampoco es posible satisfacerlas en la misma forma para todos los ambientes de trabajo ni para todos los tipos de personas.

Las exigencias indicadas son demasiado generales para servir como principios al rediseñar un puesto. Es indispensable asociarlo con las características objetivas de los puestos industriales.

A continuación se indica una lista preliminar de esos principios (Emery, 1963), de acuerdo con el enfoque socio técnico, para el rediseño de puestos individuales, grupales, familia de puestos, áreas de servicio, etc.:

a) En el ámbito Individual:

1. Variedad óptima de tareas dentro del puesto.
2. Un patrón de tareas significativo que haga ver cada puesto como una sola tarea, completa en sí misma.
3. Longitud óptima del ciclo de trabajo.
4. Alguna referencia para fijar estándares de cantidad y calidad de producción y una información retroactiva acerca de los resultados.
5. La inclusión entre los deberes del puesto de algunas tareas auxiliares y preparatorias.
6. Las tareas incluidas en el puesto deberán comprender cierto grado capacidad, conocimientos o esfuerzos que sean valiosos a los ojos de la comunidad.
7. El trabajo ejecutado en ese puesto debe aportar algo a la utilidad que el producto final tiene para el consumidor.

b) En el ámbito grupal:

1. Se deben tener tareas que unan a dos tipos de puestos, o se debe planear rotación de puestos o, al menos, proximidad física cuando entre dos o más grupos haya necesaria interdependencia (sea por razones técnicas o psicológicas).
2. Se deben tener tareas que unan, o rotación de puestos o proximidad física, cuando las labores individuales conlleven un grado de tensión relativamente alto.
3. Se deben tener tareas que unan, o rotación de puestos o proximidad física, cuando las labores individuales no efectúen una contribución perceptible a la utilidad del producto final.
4. Cuando los diferentes puestos estén ligados por tareas comunes o por rotación de puestos, deberían tener, como grupo:
 - Una idea de cuál es la tarea general y cómo contribuye ésta a la utilidad del producto;
 - Una visión de referencia que permita fijar estándares y recibir información de los resultados;
 - Algún control sobre las "tareas fronterizas".

c) Sobre las unidades laborales más extensas en lo social y en lo temporal:

1. Pensar en que haya canales de comunicación, de modo que las necesidades mínimas de los trabajadores puedan ser incluidas en el diseño de puestos nuevos en una de sus primeras fases.
2. Pensar en que haya canales de promoción al rango de supervisor que sean sancionados por los obreros.

Los sistemas socio técnicos en México.

En este país han existido especialistas y experiencias muy valiosas en la implantación de sistemas socio técnicos. Una muestra de las organizaciones que en México han intentado con mayor o menor éxito incluye las siguientes:

- Hylsa (Planta Puebla y Planta Monterrey)
- Dasa (Cydsa, en San Luís Potosí)
- Ford (Planta Hermosillo y Altec, en Chihuahua)
- Propirey (Cydsa, en Monterrey)
- Rohm & Haas (Matamoros)
- Métalas (Planta Apodaca)
- Víctor Flotado (San Nicolás de los Garza, Nuevo León)
- General Foods (Planta Tang, en el Distrito Federal)
- Cementos Mexicanos

Las aportaciones del instituto Tavistock han modificado radicalmente la concepción tradicional del trabajo humano, dando origen entre otros conceptos y teorías, a la de grupos autodirigidos y a la de calidad de vida en el trabajo.

2.3 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

a) El desarrollo organizacional (DO) es una teoría de la organización, es decir, un conjunto de proposiciones, conceptos y aproximaciones que intentan definir en qué consiste una organización, cómo está constituida, cuáles son los elementos que la componen y cómo se relacionan e integran entre ellos.

b) El desarrollo organizacional es también un conjunto de estrategias de mejoramiento. Lo que se pretende en DO es preparar a la organización para que independientemente, busque la constante renovación con la asesoría de agentes de cambio, externos quizá al inicio; sin embargo, la pretensión estriba en que posteriormente tomen este papel los propios ejecutivos y el personal staff de la organización.

c) El desarrollo organizacional es también un sistema de diagnóstico de la organización. El DO ha propuesto un conjunto de técnicas o instrumentos que permitan analizar la situación actual de la organización con objeto de detectar cómo y en qué aspectos es conveniente cambiar, para el logro de la optimización de su funcionamiento.

d) El desarrollo organizacional es también una filosofía de la organización; es decir, un conjunto de ideas y supuestos que implican ciertos fines y metas para los cuales se propone el cambio, considerando también los deseos y objetivos del ser humano en la vida, partiendo de la interrelación existente entre los motivos del individuo y la organización social.

Considerando los aspectos anteriores a continuación se presentan algunos conceptos de desarrollo organizacional:

1. Es un esfuerzo planeado en la totalidad de la organización, administrado desde la alta gerencia, con el objeto de incrementar la efectividad y la salud de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias humanas, (Beckhard, 1973).
2. El desarrollo organizacional es un proceso de cambio planificado. Entraña el cambio de la cultura de una organización (que evita un examen de los procesos sociales de la misma) a otra cultura en donde las decisiones, la planificación y la comunicación legitiman este examen. También involucra la transición de una cultura que

se resiste al cambio de una que fomenta la planificación y el empleo de procedimientos que ayudan a la organización a adaptarse a los cambios necesarios sobre una base cotidiana. La cultura de una organización es un conjunto de presunciones aprendidas y compartidas sobre las normas, valores, prejuicios, etc., que regulan el comportamiento de los miembros. El DO es un proceso de examen continuo de esas normas y de planificar y ejecutar las intervenciones sociales.

3. El cambio planificado puede originar la decisión de esforzarse deliberadamente para mejorar el sistema con la ayuda de un consultor externo a fin de realizar tal mejora; o bien la decisión puede proceder del sistema mismo.
4. El cambio puede ser evolutivo o revolucionario y las reacciones al mismo pueden ser pasivas o de resistencia. Existe también una tercera posibilidad: el desarrollo sistemático con entusiasmo. El cambio ha sido diseñado, planeado, ejecutado y orientado por medio de un razonamiento inteligente. Esta clase de cambio es motivado, respaldado y aún reforzado por la convicción y compromiso de quienes son afectados por el mismo, ya que ellos obtienen notables beneficios si el resultado tiene éxito (Blake Y Mouton, 1968).
5. Bennis, W. G. (1966) expone las características básicas del desarrollo organizacional como sigue:
 - a) Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización. Cualquiera que sea la estrategia empleada, el desarrollo organizacional casi siempre se centra sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional (la variable constituida por las personas) como punto de partida, en vez de orientarse hacia las metas, estructura y técnicas de la organización.
 - b) Los cambios que se buscan están ligados directamente con la exigencia o demanda que la organización experimenta.
 - c) Se basa en una estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimental.
 - d) Los agentes de cambio son en su mayoría, pero no exclusivamente, extraños al sistema – cliente.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- e) Implica una relación cooperativa (de colaboración) entre el agente del cambio y los componentes del sistema – cliente.
- f) Los agentes de cambio comparten una filosofía social, un conjunto de valores referentes al mundo en general y a las organizaciones humanas en particular, que da forma a sus estrategias, determina sus intervenciones y rige en gran parte sus respuestas a los sistemas – cliente.
- g) Los agentes de cambio comparten un conjunto de estas normativas basadas en su filosofía.

ORIGEN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los estudiosos de las ciencias de la conducta se han preocupado en las últimas décadas por los problemas humanos desprendidos de los constantes cambios de orden social, económico, político, tecnológico, etc., y el impacto que éstos han producido en nuestros sistemas sociales. El estudio analítico de estos problemas se originó básicamente en:

- a) La estructura “burocrática” de las organizaciones basada en la teoría de Max Webber.
- b) Los principios de la administración científica, cuyo principal antecedente es el de F. W. Taylor.
- c) Las aportaciones de la llamada Escuela de Relaciones Humanas, que surgió con las investigaciones de Elton Mayo.

Las organizaciones modernas son el resultado de la evolución social y de los adelantos técnicos; sus características varían en algunos aspectos de acuerdo con los diferentes tipos de objetivos, actividades y métodos de trabajo. Sin embargo, existen ciertas características que son afines a las organizaciones de nuestro medio, como son: la división de trabajo, la especialización, la existencia de jerarquías, las relaciones de autoridad, el conjunto de normas y reglas formalizadas, etc.

Todos estos enfoques han venido a desembarcar en los últimos años en lo que podríamos llamar “el enfoque humanista de las organizaciones formales”. Como su nombre lo indica, éstas últimas teorías ponen un especial interés y consideración en el factor humano, aplicando los adelantos de las ciencias del comportamiento, pero además estas nuevas corrientes se han caracterizado por analizar críticamente y poner en duda los principios y criterios tradicionales de las organizaciones formales, llegando a afirmar que es preciso cambiar

dichos principios y criterios en forma tal, que puedan responder a las necesidades ideales del ser humano contemporáneo.

OBJETIVOS GENERICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

A la pregunta de cuáles son las metas que se puedan lograr mediante las técnicas y estrategias del cambio social planificado de la organización (DO), pueden mencionarse, en forma genérica:

1. Desarrollar un sistema eficaz capaz de renovarse a sí mismo y que pueda organizarse en diferentes formas, según los objetivos o tareas por cumplir. Dentro de este punto está implícito crear un ambiente propicio para el autocontrol y la auto-dirección de los equipos y los individuos, así como para la flexibilidad y adaptación ante constantes cambios que buscan el mejoramiento de la organización.
2. Optimizar la efectividad de los sistemas tanto temporales como estables, por medio de mecanismos automáticos de mejoramiento constante. Igualmente, que la organización cuente con la instrumentación necesaria para establecer sistemas de retro-información a fin de permitirle, por sí sola, detectar aquellos factores que facilitan el crecimiento, así como también los que lo impiden, para tomar las medidas convenientes.
3. Desarrollar el proceso de planificación sistemática en todos los niveles. Aumentar el sentido de identificación de la misión y los objetivos de la organización en todas las áreas y en cada una de las personas: que las diferentes unidades conozcan cuáles son sus metas específicas y la forma como se entrelazan integralmente con las otras de la organización, con el objeto de que las personas se identifiquen con el funcionamiento dinámico del sistema total.
4. Ubicar las responsabilidades de solución de problemas y toma de decisiones lo más cerca posible de las fuentes de información. Evitar que las decisiones de altos niveles que afectan la ejecución en los bajos niveles guarden una distancia tal, que la información manejada esté totalmente distorsionada, contaminada u omitida, con la consiguiente racha de conflictos y problemas que afectan al funcionamiento eficiente de la organización.
5. Crear condiciones en las cuales el conflicto pueda surgir libremente para que éste sea manejado y resuelto. Crear un ambiente propicio donde exista la suficiente confianza entre las

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

personas y que fácilmente pueda habar expresión de sentimientos en la organización.

6. Aumentar la conciencia de “proceso” y sus efectos en la realización de las tareas. Si la efectividad de la organización depende en gran parte de la forma en que se manejan los procesos sociales, es necesario proporcionar medios a las personas para que den y reciban retro-información constante sobre la dinámica de los diferentes procesos de interrelación social.
7. Buscar mayor cooperación y menos competición en y entre los equipos que constituyen la organización. Si todos los equipos constitutivos del sistema total son interdependientes, es necesario que funcionen con una relación y ayuda en virtud de que las funciones de unos dependen de las funciones de otros y, por tanto, todos son responsables de la efectividad de la organización total.
8. Lograr que los sistemas administrativos planifiquen y organicen su desempeño en función de la misión y las metas organizacionales y departamentales, en vez de utilizar controles.

¿COMO FUNCIONA UN PROGRAMA DE DO?

Un programa de DO incluye a todo el sistema; sus planes son a largo plazo y sus actividades se enfocan sobre cambios de actitudes y comportamiento de los grupos. Es un programa eminentemente dinámico cuyas estrategias están orientadas hacia la acción, por lo que las técnicas de cambio son una forma de aprendizaje vivencial.

Por tanto, un plan de DO debe abarcar las diferentes áreas que constituyen una organización en forma integral, es necesario considerar a la organización como un sistema parcialmente abierto en el cual cada subsistema interactúa con el resto de los subsistemas y con el entorno en el que se encuentra enclavado.

La intervención del cambio planeado en la organización tiene que partir de un modelo específico en cada caso, ajustado a las necesidades propias de la misma; sin embargo, puede contarse con diseños básicos, con ciertos lineamientos que permitan esquematizar en términos generales los modelos de trabajo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Partiendo de la base de introducir el cambio planeado en la organización con el apoyo de un consultor externo en DO, el plan de acción podría abarcar las siguientes actividades.

a) Diagnóstico de necesidades de cambio:

1. En el desempeño de las tareas y en la tecnología (análisis de resultados e informes de datos objetivo).
2. En la estructura orgánica del sistema social (análisis estructural).
3. En los procesos sociales de la organización (Investigación de actitudes, motivación y observación del comportamiento humano).

El diagnóstico de necesidades puede también complementarse con el análisis y la investigación de otras organizaciones para contar con un marco de referencia real.

b) Selección de estrategias de cambio. Dependiendo de las necesidades de cambio específicas de la organización en las diferentes áreas, se determinará el tipo de estrategia a seguir en cada una.

c) Evaluación del cambio. La organización y sus miembros necesitan también establecer los estándares con los cuales se detectarán los cambios logrados en función de las expectativas desarrolladas al inicio de la implantación del programa de DO.

La forma en que se llevan a cabo las actividades mencionadas sería la siguiente:

1. **Establecimiento de un modelo ideal de la organización.** La organización diseña mediante los parámetros de la estructura, la tarea y la tecnología, así como de los procesos sociales, una forma ideal de funcionamiento, con base en el cual se iniciarán las fases subsecuentes.
2. **Inducción al cambio planeado.** En esta fase el agente de cambio establece relaciones de asesoría e investigación. Se definen roles y expectativas así como la identificación del sistema con su problemática, su misión, sus objetivos, sus motivaciones y determina las áreas de información.
3. **Fase de reunión de información y diagnóstico.** Después de haber recolectado la información suficiente para detectar áreas de

problemas, se procesa dicha información y se determina la disponibilidad y el potencial para el cambio. Aquí es necesario establecer los objetivos del cambio y el grado de identificación del sistema con éstos.

4. **Planeación e implantación del cambio.** Una vez determinado lo anterior se procede a identificar los puntos de apoyo para la acción, se establecen prioridades y se determinan los tipos de intervención necesarios.
5. **Estabilización del cambio.** En esta fase lo que se busca es que la organización logre el máximo grado de auto-competencia posible. Aquí surge un cambio de relación del sistema con el agente externo de cambio, incluso puede llegarse al término de la misma.

El programa de DO es un proceso continuo y permanente; el plan de mejoramiento nunca termina. La organización siempre puede ser perfectible, por lo cual es necesario establecer un sistema continuo de retro-información a fin de llevar a cabo las modificaciones que vayan siendo necesarias.

2.4 CALIDAD TOTAL

a) Breve historia de la calidad.

La calidad ha existido desde tiempos de los jefes tribales, de los reyes y faraones; podemos partir de una calidad artesanal y cultural, misma que tiene sus antecedentes más remotos en el Código de Hammurabi, donde se fundamentan aspectos de calidad empleados en la construcción y regían las actividades de los encargados de construirlas. Los juicios emitidos acerca de la calidad variaban, entre otras cosas, sobre el aspecto estético y prestigio de los artesanos o personas que elaboraban un producto o servicio. Esta primera etapa se sucede hasta mediados del siglo XIX.

La calidad industrial o de inspección surge a partir de la Revolución Industrial (los talleres artesanales se transforman en fábricas de producción masiva), que fundamente los cambios verificados en nuestro siglo hasta la década de 1950.

A fines del siglo XIX se producen en Estados Unidos las aportaciones de Taylor con su administración científica.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

A principios del siglo XX, Henry Ford incorpora la línea de ensamble en el proceso de producción de la Ford Motor Company. En 1924 el matemático Walter Shewhart introduce el control estadístico de la calidad. Y para 1935, E. S. Pearson desarrolla el British Standar 600, para la aceptación de muestras de material de entrada.

En 1950 los industriales japoneses interesados en modificar el concepto de calidad de sus productos, invitan al doctor Deming a un seminario de negociaciones de calidad. Los japoneses aprendieron de memoria las enseñanzas de Deming, y la calidad japonesa, su productividad y posición competitiva mejoraron y se reforzaron de manera increíble.

En 1954, el doctor Joseph Juran (1987) recibe una invitación para ir a Japón a fin de explicar a los gerentes de nivel superior y medio el papel que les tocaba desempeñar en las actividades de control de la calidad; su visita genera una nueva etapa: encauza las actividades de la calidad tecnológica de fábrica hacia un interés sobre la calidad en aspectos de la administración de una organización.

El doctor Kauru Ishikawa, en 1958, con su equipo de trabajo (que entre otras cosas hacían estudios dirigidos a corregir actividades, no a prevenirlas), visita a Feigenbaum en la General Electric; le llama la atención el control de calidad total implantado ahí (TQC, por sus siglas en ingles), y lo lleva consigo al Japón; sin embargo el modelo TQC japonés difiera del de Feigenbaum.

En la década de 1970 se inicia la etapa de la calidad total y el reinado del consumidor, como una visión aportada por los japoneses; se inicia un movimiento encaminado a difundir los conceptos que sobre la calidad se venían experimentando en los países desarrollados; se integra al consumidor como fundamento esencial para el logro de los objetivos de la calidad, y se amplía la responsabilidad por la calidad, que estaba en manos de la función de producción, a todos los integrantes de la organización.

Para 1980 la calidad se ve como una estrategia de perspectiva, uniéndose a esto sobre la necesidad de desarrollar una filosofía participativa como estrategia gerencial.

b) Definiciones de calidad total.

Entre los conceptos y definiciones sobre la calidad total podemos decir que:

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- Cumplir especificaciones, calidad es cero defectos... hacer bien las cosas desde la primera vez (P. Crosby, 1987).
- Adecuación al uso... satisfacción de las necesidades del cliente (Juran, 1987).
- Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. Es lo que el cliente desea y necesita (Deming, 1987).
- Un conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confiere la aptitud para satisfacer las necesidades preestablecidas (NOM-CCI-1990, Norma Oficial Mexicana, SECOFI).
- Conjunto de principios y de métodos organizados como parte de una estrategia integral que pretende movilizar toda la organización para una mejor satisfacción de las expectativas del cliente a un menor costo (A. Bernillón, O. Cerutti).
- Un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la calidad de distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios que permitan la satisfacción del cliente (A. V. Feingenbaum).

Una vez analizados los conceptos anteriores, podemos concluir que para el logro de la calidad total es necesario visualizar a la organización como un sistema donde se interrelacionan todos los elementos para mejorar la calidad en una forma integral y poder así satisfacer los requerimientos del cliente.

La definición de calidad debe implicar las características reales que interesan al consumidor y éstas se obtienen mediante la investigación. Dichas características se convierten en especificaciones técnicas, es decir, en valores cuantitativos o cualitativos con un grado de error mínimo. La especificación, por consiguiente, debe responder a las necesidades del cliente y se toma como una reacción de la capacidad cualitativa del sistema de producción.

c) Tipos de calidad.

Dentro de este rubro podemos encontrar 3 aspectos fundamentales con base en las definiciones anteriores:

1. **Calidad de diseño.** Se refiere básicamente a la respuesta que la empresa ofrece al consumidor, con el fin de satisfacer una necesidad específica, partiendo de la investigación, lo que le conduce a un concepto de producto/servicio que cumpla con las especificaciones determinadas por las necesidades de los consumidores.

2. **Calidad de conformidad.** Se refiere al punto en que la empresa y sus proveedores sobrepasan las especificaciones del diseño requeridas para servir las necesidades del cliente. Una vez cubierto el primer aspecto mencionado, que es la calidad de diseño, se dice que la empresa debe ir más allá de las especificaciones determinadas por el cliente. Puede basarse en:

a) Calidad de administración. Tiene que ver con la calidad de las diferentes funciones administrativas y referidas a una gerencia participativa, como una filosofía empresarial que involucra a todos los elementos de la organización.

b) Calidad de comercialización. Se inicia con las necesidades de los consumidores, base para la fijación del precio así como su control, la calidad del sistema de distribución y de ventas así como el sistema de promoción y publicidad.

c) Calidad de uso. Representa la aptitud con que el producto cumple con las especificaciones en el momento de utilizarlo, y tiene que ver con la confiabilidad o probabilidad con que un producto realice sin fallas una función. Se denomina también calidad de ejecución.

d) Calidad de servicio. Se refiere al servicio posventa y a la efectividad del mismo.

e) Calidad del cliente. Se refiere a la calidad de la persona que usa el producto y a la calidad de uso que se le dé al producto o servicio.

3. **Calidad de la actividad humana.** Se puede conceptualizar en dos aspectos fundamentales; el primero se refiere a la calidad del ser humano y el entorno natural, cimentado por los valores culturales, antropológicos, sociales y psicológicos de un pueblo; el segundo aspecto puede enfocarse a la calidad del Estado en las diferentes representaciones del poder público (Ejecutivo, Legislativo y Judicial), así como de las leyes que conforman la base jurídica del estado y la calidad de las empresas como unidades económicas de producción de los bienes y servicios.

d) Control de calidad total.

Un elemento importante del proceso integral de calidad, es el control total de calidad; por lo que a continuación se da a conocer una explicación breve del mismo.

El control total de calidad es:

- Un conjunto de métodos y actividad de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos (NOM-CCI-1990, Norma Oficial Mexicana, Secofi).
- Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea más económico, útil y siempre satisfactoria al consumidor (Ishikawa, 1987).
- Es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de la calidad y mejoramiento de la calidad realizado para los diversos bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción del cliente (Feigenbaum, 1987).
- Es un proceso de gestión durante el cual evaluamos el comportamiento real, comparamos los resultados con los objetivos y actuamos sobre las diferencias (Juran, 1987).

De acuerdo con los conceptos señalados puede concluirse que el control de calidad es una función directiva en las organizaciones que incluye el conjunto de métodos y actividades con el fin de prevenir, detectar y establecer medidas correctivas para la obtención de productos o servicios de calidad de acuerdo con los objetivos establecidos.

La función de control de calidad incluye:

- Establecimiento de estándares de calidad.
- Detección y evaluación de errores.
- Prevención y aplicación de medidas correctivas.
- Puesta en marcha de la acción apropiada.

e) Principios de la calidad total.

Entre las bases fundamentales de la calidad total se pueden mencionar las siguientes:

- Orientación al cliente.
- Liderazgo de la alta gerencia.
- Establecimiento de objetivos de calidad.
- Capacitación y adiestramiento para la calidad.
- Proporcionar los elementos para la obtención de la calidad, así como métodos, procedimientos, herramientas, normas, maquinaria, etc.
- Trabajo en equipo.
- Ambiente agradable de trabajo.
- Respeto a la dignidad del ser humano.
- Convertir a los proveedores en parte del sistema.
- Prevención de errores.
- Mejoramiento continuo.

f) Ventajas de la calidad total.

- Uso eficiente de los recursos.
- Reducción de costos.
- Reducción de desperdicios.
- Reducción de pérdidas.
- Mejor participación de los trabajadores.
- Reducción de retrasos y errores.
- Mejoramiento de los procesos.
- Incremento de la producción.
- Reducción de demoras y obstáculos.
- Mayor penetración y permanencia en el mercado.
- Lealtad del consumidor.
- Mayor prestigio.
- Aumento de la satisfacción del usuario.
- Incremento del número de usuarios.

g) Principales exponentes.

Existen diversas corrientes de la calidad total, en las que cada autor aporta diversas técnicas y herramientas que, al combinarse, proporcionan los elementos para integrar un sistema de calidad completo. Entre los diversos enfoques tenemos el control estadístico del

proceso de Deming; los círculos de calidad y control total de calidad de Ishikawa; la filosofía de la calidad total de Crosby, y los censores de calidad de Juran.

h) La garantía de calidad.

La garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad. La empresa debe garantizar una calidad acorde con los requisitos de los consumidores. Los altos ejecutivos deberán reconocer la importancia de la garantía de calidad y asegurar que toda la empresa dé el máximo para alcanzar esta meta en común.

En resumen, la garantía de calidad es asegurar la calidad en un producto de modo que el cliente pueda comprarlo con confianza y utilizarlo largo tiempo con confianza y satisfacción.

La responsabilidad por la garantía incumbe al fabricante. Éste debe satisfacer a sus clientes con la calidad de los artículos que produce dentro de una organización, la responsabilidad por la garantía de calidad corresponde a las divisiones de diseño y manufacturas, y no a la de inspección.

Dentro de la modalidad japonesa fue necesario cumplir tres etapas, para alcanzar la garantía de calidad:

1. Orientada hacia la inspección.
2. Orientada hacia el proceso.
3. Énfasis en el desarrollo de nuevos productos.

2.5 EL BENCHMARKING: UN RECURSO PARA ACELERAR LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Definición.

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales (Flinnigan, 1997).

Es su proceso evolutivo, el concepto y la aplicación del benchmarking hicieron comparaciones inicialmente con el producto y, posteriormente, con el servicio; después, la comparación se efectúa con el proceso de fabricación y, más adelante, con los procedimientos de trabajo, hasta llegar a su práctica preactiva encaminada al mejoramiento continuo.

Estas prácticas comparativas pueden ser clasificadas por su objeto en:

- a) Interna: mejores desempeños de la empresa.
- b) Comparativa: mejores competidores.
- c) Mejor de la clase o funcional: organizaciones en cualquier industria con funciones o procesos que utilizan las mejores prácticas.

También pueden clasificarse en términos de sus metas:

- a) De desempeño: su propósito es de identificar quién se mejor, con base en mediciones de productividad.
- b) Estratégico: se realiza estableciendo alianza con un número limitado de empresas no competidoras.
- c) De procesos: busca las mejores prácticas mediante estudios personales y observaciones de procesos comerciales clave, sin importar quiénes sean los candidatos para las mejores prácticas.

El benchmarking puede realizarse en áreas y niveles, como:

- a) Negocios: indicadores financieros globales, funciones, estructuras, estrategias.
- b) Productos y servicios: desempeño, precios, características.
- c) Funciones procesos de alto nivel. Por ejemplo: ventas, producción, servicios generales, procesos administrativos, operaciones, capital humano.
- d) Subfunciones: tareas discretas, procesos, actividades, sistemas, selección de personal, capacitación, etc.

Las diversas fases para la realización del proceso de benchmarking son:

- a) Conceptualización del proyecto.
- b) Planeación de qué, cómo y para qué desea comparar.
- c) Recolección preeliminar de los datos.
- d) Selección de "lo mejor de su clase".
- e) Recolección de datos del "mejor de su clase".
- f) Evaluación.
- g) Plan de implantación de mejoras.
- h) Implantación.
- i) Evaluación de resultados.
- j) Retroalimentación a las diversas fases del proceso.

Beneficios del Benchmarking.

Enfoque	Beneficios
Entender las necesidades del cliente	Desarrollo del enfoque hacia el cliente. Comprender cuáles son los satisfactores del cliente.
Conocer el proceso	Énfasis en la propiedad del proceso. Desarrollo de mediciones basadas en el cliente. Actualización de fuerzas y debilidades.
Incorporación de las mejores prácticas	Acuerdo sobre cuáles prácticas funcionan mejor y cuáles son aplicables e implantables. Mejoramiento de procesos.
Conocer a las organizaciones líder de la industria	Sobrepasar la incredulidad. Aprendizaje organizacional. Catalizar el cambio. Asociarse y compartir información a largo plazo.
Incorporación de las mejoras prácticas	Acordar rápidamente cuáles prácticas funcionan mejor, son aplicables y factibles. Mejorar los procesos. Enfocarse en el mejoramiento continuo.
Obtener un desempeño superior.	Aumentar la satisfacción del cliente. Incrementar la calidad, la productividad y las utilidades.

Aspectos críticos de aprendizaje en la evaluación de Benchmarking.

John Hendriek (1992) proporciona las siguientes recomendaciones:

- a) Aplique la comparación a procesos clave que generen la satisfacción del cliente para asegurar la ventaja competitiva.
- b) Demande resultados y mejoramiento, no sólo aprendizaje.
- c) Dirija a los equipos de benchmarking mediante los líderes o facilitadores apropiados y del involucramiento de los accionistas de la empresa.
- d) Haga llegar el aprendizaje del benchmarking a toda la organización.
- e) Haga que el entrenamiento y el otorgamiento de facilidades sean intervenciones “justo a tiempo”.

En resumen, la técnica del benchmarking es una poderosa arma de auto-diagnóstico y análisis del medio que implica todo un proceso de implementación y aprovechamiento. Sin embargo, los frutos a cosechar rebasan en gran forma la inversión incurrida y es una práctica indispensable en el mejoramiento continuo (Hendriek, 1992).

El Benchmarking desde una perspectiva mexicana.

Este tema se ha compuesto de algunas experiencias y reflexiones sobre el manejo de información en México.

¿Por qué no es fácil establecer el benchmarking a los sistemas de información comparativa sobre las mejores prácticas entre las compañías mexicanas, estadounidenses y canadienses?

Estados Unidos y Canadá cuentan con una cultura intensiva en información, mientras que en México, hasta ahora, lo que ha existido es una cultura intensiva en desinformación.

1. Pocas empresas han sentido una necesidad real de conocer quiénes son sus competidores en el ámbito internacional y quiénes son mejores en tal o cual proceso.
2. Es incipiente el proceso de auto-análisis de las empresas para identificar cuáles son sus mejores prácticas.
3. Para tener acceso a las mejores fuentes de las mejores prácticas y procesos en el ámbito internacional, se requiere tener capacidad de intercambio de información. El benchmarking requiere reciprocidad.
4. Algunas compañías multinacionales grandes sólo comparten información con respecto a sus compañías (o de sus mejores prácticas) con sus socios tecnológicos, clientes y proveedores, pero no siempre con sus filiales o subsidiarios mexicanos.
5. Nuestro sistema cultural no es tan propenso al intercambio de información como lo es el sistema estadounidense.
6. Para algunas organizaciones resulta ingenuo compartir algunas de sus prácticas que les han dado una ventaja competitiva (lo cual parece no ser exclusivo de la empresa mexicana).
7. Dos facetas esenciales del benchmarking son credibilidad y la confianza. Por experiencia personal sabemos que las compañías

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

competidoras no comparten entre ellas información sobre sus mejores prácticas y ventajas competitivas.

8. No parece factible que las compañías de los países desarrollados que nos venden tecnología (en algunos casos anticuada e inclusive obsoleta a precios muy altos) repentinamente quieran compartir con nosotros sus mejores prácticas.

9. Las compañías que tienen verdaderamente algo valioso para compartir pueden considerar que no tienen nada para ganar al compartir con empresas no muy conocidas enclavadas en una economía subdesarrollada.

10. Se nos ubica como proveedores de mano de obra barata, no de mejores prácticas; como proveedores de trabajo manual, no de trabajo mental o inteligente; generalmente no se nos considera como cerebros ni como poseedores de información valiosa sobre mejores prácticas.

11. Los sistemas de información comparativa sobre las mejores prácticas se basan en la interdependencia. Ésta sólo se da entre iguales en información y desarrollo.

12. Los sistemas de información comparativa sobre las mejores prácticas tienen componentes éticos, políticos y sociales. Estos elementos no son ni menores ni peores que los anglosajones.

13. Ford, Chrysler, G. M. y otras empresas semejantes siguieron transfiriendo masivamente empleos a México no sólo por la "mano de obra barata" sino por rentabilidad, calidad, costos y particularmente porque en México estas compañías tienen algunas de sus mejores prácticas.

14. En la cara opuesta de este dilema nos encontramos que son relativamente pocas las compañías mexicanas que han desarrollado prácticas de calidad de clase mundial. Surge una pregunta ¿estas compañías compartirían sus prácticas cuando sus cometidotes norteamericanos han hecho difícil la exportación a Estados Unidos? El benchmarking es una opción práctica para mejorar compañías, procesos, productos y servicios.

15. Con adaptaciones previas y no como una moda norteamericana más, importada por el tipo de gente que quiere parecer muy actualizado, el benchmarking mexicanizado podría brindarnos una ruta más de acceso a una mejor competitividad organizacional.

2.6 LA CALIDAD Y LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO

La Internacional Organization for Standardization (www.iso.org) es una entidad internacional dedicada a establecer normas de calidad, capacitación, publicación de materiales impresos y todo lo relacionado con la calidad. En sus normas ISO 9000 – 2002 establece ocho factores en los cuales se califica a las organizaciones deseosas de certificación:

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo.
3. Compromiso del personal.
4. Atención a los procesos.
5. Atención al enfoque de sistemas.
6. Mejora continua.
7. Decisiones sobre información concreta.
8. Relaciones con los proveedores.

Todos estos puntos guardan una relación estrecha con el factor humano. Sin embargo los puntos 2,3 y 6 denotan una conexión más cercana.

En efecto, en cuanto al liderazgo, se evalúan aspectos tales como: considerar las necesidades de todas las partes involucradas (clientes, empleados, accionistas, sociedad, etc.), establecer una visión clara hacia el futuro, conducirse de acuerdo con valores y principios éticos y justicia, establecer confianza y eliminar los temores, proporcionar los medios para el trabajo, así como la capacitación y libertad para actuar con responsabilidad y rendir las cuentas correspondientes, fijar metas retadoras, inspira, motivar y reconocer las aportaciones de las personas.

En el punto 3, compromiso del personal, se mencionan la comprensión y acción por parte del persona, con respecto a: su contribución a la organización, su papel en la solución de problemas mediante la creatividad, análisis de las limitaciones, búsqueda constante de perfeccionamiento de sus competencias, así como de su conocimiento y experiencia, distribución del conocimiento y las experiencias, evolución de la propia actuación en comparación con los estándares y normas, discusión abierta de los problemas, sin temor a represalias.

Respecto al punto 6 se mencionan: proporcionar capacitación constante respecto a los métodos y las herramientas para el mejoramiento continuo, a fin de que cada miembro de la organización

pueda establecer como su objetivo el perfeccionamiento permanente de procesos, productos o servicios, así como de toda la organización reconocimiento de las mejoras.

El proceso de certificación en la norma ISO no es sencillo ni rápido y requiere mucha dedicación y tiempo. Los evaluadores externos visitan la organización y entrevistan a funcionarios y empleados, y solicitan documentos y evidencias del cumplimiento de todos los estándares.

En nuestro país, la Secretaría de Economía es la encargada de establecer las normas para muchos productos y servicios. Existe el Premio Nacional de Calidad para las organizaciones del sector privado; en el sector público también se reconocen las acciones de innovación de calidad (www.premiosnacionales.org.mx). Igualmente en muchos países de Iberoamérica se han instituido en premios y reconocimientos al respecto.

2.7 LAS ORGANIZACIONES Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

Desde hace algún tiempo surgió la inquietud en la sociedad, el gobierno y las propias organizaciones, sobre el papel que juegan éstas últimas, no sólo en la economía, sino en cuanto a las relaciones con la sociedad y el ambiente.

En efecto ¿de qué sirven las ganancias en una empresa si contamina el medio y produce otros daños a la sociedad?

Por tanto, en la actualidad muchas empresas no sólo buscan la certificación en cuanto a calidad sino también en cuanto a su papel dentro de la sociedad. Si bien existen diversos conceptos del término responsabilidad social, en términos generales se acepta una visión de los negocios con respecto a los valores, la ética, las personas, las colectividades y el medio ambiente. En el rubro de las personas generalmente se incluye a los clientes y a los proveedores, así como a los empleados y sus familias. En este último sector se pone atención a los salarios, los beneficios, los planes de carrera, programas de salud y protección contra accidentes y enfermedades profesionales, los horarios (a fin de propiciar el descanso y la vida familiar), el clima organizacional, etc. como puede verse, la responsabilidad social tiene nexos intensos con la administración del factor humano.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Como sucede con la calidad, las organizaciones pueden solicitar la visita de evaluadores, quienes entrevistan a ejecutivos, al personal, a clientes, etc. y solicitan evidencias del cumplimiento de las leyes y las normas.

En 1999, Kofi Annan, a la sazón Secretario General de las Naciones Unidas, en un discurso pronunciado ante la cumbre empresarial reunida en Davos, Suiza, hizo un llamado a formar un Pacto Global. Como resultado, la Organización de las Naciones Unidas mantiene una oficina dedicada a promover, informar y reunir evidencias con respecto a dicho pacto. Las empresas pueden afiliarse voluntariamente (www.unglobalcompact.org). Los principios son:

Derechos Humanos:

Principio 1. Se solicita a las empresas apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su esfera de competencia.

Principio 2. Asegurarse de que la empresa no cae en complicidades con respecto a los abusos en relación con los derechos humanos.

Trabajo.

Principio 3. Se solicita a las empresas respetar el derecho a la libre asociación y el reconocimiento efectivo de la negociación colectiva.

Principio 4. Eliminación de todas las formas de trabajo forzoso y obligatorio.

Principio 5. Eliminación efectiva del trabajo infantil.

Principio 6. Eliminación de la discriminación con respecto al empleo y la ocupación.

Ambiente.

Principio 7. Se solicita a las empresas guardar un enfoque precautorio en cuanto a los desafíos ambientales.

Principio 8. Promover mayor responsabilidad en cuanto al ambiente.

Principio 9. Desarrollar y confundir el desenvolvimiento de tecnologías respetuosas del medio ambiente.

Corrupción

Principio 10. Las empresas deben abolir todas las formas de corrupción, incluyendo extorsión y soborno.

2.8 EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORE CARD)

En los últimos años ha tenido una gran difusión esta forma de conducir las organizaciones, ante la intensa competencia mundial y las nuevas tendencias avizoradas en el futuro. Se fundamenta en la planeación estratégica y en una visión integral de los diversos componentes de la organización, es decir, en un enfoque de sistemas.

El punto trascendente consiste en establecer una relación entre la estrategia (fijación de objetivos a corto, mediano y largo plazo) y las acciones cotidianas, así como contar con una manera de controlar rápidamente los avances al respecto.

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Según el libro *"The Balanced ScoreCard: Translating Strategy into Action"*, Harvard Business School Press, Boston, 1996:

"el BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El cuadro de mando integral parte de 5 principios:

1. Traducir la estrategia a términos operativos (se logra mediante la creación de mapas estratégicos y el cuadro de mando integral, en donde se recomienda incluir las perspectivas: acercamiento al cliente, financiera, de procesos internos, y de innovación aprendizaje para alcanzar la visión y la misión).
2. Alinear la organización con la estrategia (es decir, hacer a un lado los organigramas tradicionales para dar paso a la integración de áreas de la organización teniendo en mente los objetivos en vez de estructuras rígidas a fin de propiciar la sinergia, o sea, el valor agregado del trabajo en equipo).
3. Lograr que la estrategia sea el trabajo cotidiano de todos los miembros de la organización (aquí juega un papel capital el compromiso – de ambas partes – así como la capacitación constante. Evidentemente no puede darse el compromiso sin procesos adecuados de selección y remuneración así como el desarrollo de un clima organizacional adecuado en el cual se incluya la participación en la toma de decisiones, la integración de equipos de trabajo, la administración de conflictos, etc).
4. Hacer de la estrategia un proceso continuo.
5. Fomentar el cambio mediante el liderazgo, el liderazgo es la piedra angular.

En el cuadro de mando integral se pone énfasis en los factores y resultados intangibles, pues se argumenta que los estados financieros tal como se preparan en la actualidad, así como muchos de los mecanismos de control empleados en las organizaciones, sólo se refieren al pasado, mientras las decisiones acertadas implican el futuro.

Aquí es necesaria la estrecha colaboración entre contadores y administradores del factor humano a fin de crear indicadores para mostrar la aportación de valor por parte del capital humano.

CAPITULO III

“LIDERAZGO PARA LA COMPETITIVIDAD Y EL COMPROMISO”

3.1 CONCEPTOS

Poder. Influencia sobre el comportamiento de otras personas. Existen dos formas de poder:

- **Formal:** se encuentra institucionalizado y reconocido legalmente. Por tanto, se le denomina también autoridad. Por ejemplo: el director de una empresa o de una institución educativa desde el punto de vista jurídico tienen la autoridad suficiente para ordenar y hacer cumplir ciertas formas de comportamiento (dentro de ciertos límites) por parte de los miembros de aquellas organizaciones.
- **Informal:** surge espontáneamente, aunque carece de legitimidad reconocida. Por ejemplo: muchos cantantes influyen sobre la manera de vestir o actuar de los jóvenes. En las organizaciones surge también este poder; en los equipos de trabajo alguien puede destacar por alguno de sus atributos.

Caudillismo. Es un poder (formal o informal) utilizado para lograr objetivos personales o de un grupo, sin atender al incremento en la calidad global de vida. No es raro pasar sobre la legislación vigente, los valores o los derechos humanos. Por tanto, con frecuencia se emplea la violencia, ya sea física, organizacional o psicológica. Por ejemplo: el director de una institución universitaria trata de imponer sus puntos de vista e impide la expresión de las ideas de otros que pudieran contribuir a solucionar algunos problemas. Está empeñado en mostrar su poder formal, en vez de solucionar las dificultades.

Jefatura. Es un poder formalizado dentro de una organización, ejercida primordialmente por vía de sanciones y recompensas. En este caso, se trata de seguir los procedimientos, las normas y las políticas de la organización. No existe violencia pero tampoco innovación ni cuidado por la calidad de vida ni el desarrollo de los asociados.

Liderazgo. Constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

personas y sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida.

Es importante destacar varios puntos. En primer lugar, se mencionan la visión y la misión valiosas. Por experiencia, pocas personas en su sano juicio desean el mal o la destrucción. Por tanto, el líder contribuye a establecer una visión del mundo congruente con los valores de la sociedad, muestra una misión trascendente para la organización; en el enunciado de dicha misión se indica la manera como la organización contribuye a mejorar la situación de la humanidad y los valores seguidos en la consecución de la misión. Hay que recordar que los valores son principios ideológicos rectores del comportamiento personal y organizacional. Ejemplos: honestidad, objetividad, efectividad, calidad, etc.

Otro aspecto importante mencionado anteriormente, es el involucramiento de las personas, es decir, su compromiso con la visión y la misión, lo cual no se alcanza con discursos vanos sino con comportamientos cotidianos. Debemos recordar un ejemplo claro sobre esto que nos dice "El mejor maestro es el ejemplo".

Además el líder se ocupa del desarrollo de las facultades humanas y de su plena vigencia dentro de la organización. Sabedor de las presiones impuestos por el cambiante mundo, fomenta la operación de las competencias, tanto en sí mismo como en sus asociados.

Ahora bien, una situación ideal es la conjugación de la autoridad y liderazgo dentro de las organizaciones.

De esta manera, se tendrá el poder formal y el informal reunido en las personas. Aquí es preciso aclarar otro punto de trascendencia: no sólo quienes tienen autoridad pueden ejercer el liderazgo. De hecho, con las tendencias modernas hacia el facultamiento (Empowerment) se intenta convertir a cada miembro de la organización en un líder.

3.2 EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO DE LOS LÍDERES

A continuación se presenta una lista de competencias de los líderes las cuales se catalogaron bajo los siguientes rubros:

a) Aspectos gerenciales: conocimiento detallado y actualizado del campo de acción de la organización así como de la rama de actividad económica; comprensión del papel de las diferentes funciones dentro de la organización y sus interrelaciones.

b) Trabajo en equipo: compartir información, fomentar la expresión de opiniones y sentimientos, aprovechamiento de los conflictos para el mejoramiento tanto personal como del funcionamiento de la organización.

c) Relaciones interpersonales: sensibilidad hacia los puntos de vista de problemas de los demás, orientación hacia los clientes.

d) Comunicación: expresión verbal fluida y clara tanto con individuos como con grupos, redacción con claridad y enfoque hacia las necesidades del receptor.

e) Énfasis en la misión: enfoque a largo plazo, aspectos globales de las situaciones relativas al futuro de la organización, perseverancia para dirigirse hacia la misión a pesar de los obstáculos.

f) Motivación a los asociados o colaboradores: fijación de objetivos ambiciosos (pero realistas) para sí misma (o) y los demás, aprendizaje a partir de los propios errores y de los demás, reconocimiento de los logros de los demás.

g) Compromiso con la calidad y la competitividad: orientación de las acciones para lograr la mejoría continua, impregnación de las acciones con honestidad e integridad.

h) Desarrollo de los asociados o colaboradores: búsqueda constante del desarrollo personal y profesional (tanto de sí misma (o) como de los demás).

i) Solución de problemas: recolección de hechos e información para tomar mejores decisiones, generación de soluciones innovadoras para los problemas.

j) Aspectos técnicos: entendimiento de los costos, los ingresos, los mercados, el valor agregado, etc. de la organización; actualización constante en su campo.

3.3 EL COMPROMISO DE LOS ASOCIADOS

El término compromiso tiene varias acepciones. Una de ellas, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española, es: "obligación contraída, palabra dada, fe empeñada". En otras palabras, se trata de un deber moral adquirido hacia una persona o una institución.

Ninguna organización podrá ser competitiva si carece de la entrega de sus miembros hacia los fines de la misma. No basta tener un contrato de trabajo sino que se requiere un contrato afectivo, psicológico; es decir, un enamoramiento de cada miembro con su organización, la visión y la misión de la misma, sus objetivos, etc. Cada vez los nexos afectivos y morales de las personas hacia las organizaciones en las cuales trabajan constituirán uno de los activos más importantes de las mismas, junto con otros elementos tales como el conocimiento y las habilidades.

Mientras una persona puede estar obligada formalmente a desempeñar una labor dentro de una organización, no necesariamente se liga afectivamente a la misma. Puede trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización. En este caso, se espera un rendimiento menor así como otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero – patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo para aquéllas, aun cuando no se especifique directamente en los estados financieros.

El compromiso ha sido un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones. Así, en 1977, Steers lo definió como: "la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización".

Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias con respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo. De acuerdo con estos autores, la naturaleza del compromiso es muy diferente pues la

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

permanencia en la organización puede depender del deseo, la necesidad o el deber.

El compromiso afectivo se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización.

En el compromiso de continuación, es posible encontrar una conciencia de la persona respecto de las inversiones (en tiempo y esfuerzo) que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos en los cuales se incurriría o de las posibilidades poco numerosas de encontrar otro empleo.

El compromiso normativo, se encuentra en la creencia de la lealtad a la organización quizá por la recepción de beneficios (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una reciprocidad.

Es importante para las organizaciones conocer no sólo el tipo sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las consecuencias es intentar elevarlo, por las razones expresadas anteriormente; pero las medidas para lograrlo son diferentes, de acuerdo con el tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Es posible pensar que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanecer, es decir, de continuar nexos con la organización. Como contrapartida, la búsqueda de otras oportunidades de trabajo presentaría relaciones negativas con el compromiso. Es bien sabido que la rotación de personal acarrea costos de diversos tipos para las organizaciones (reclutamiento, selección, capacitación, errores, accidentes, etc.)

En el lado negativo, un compromiso elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización con respecto a las transformaciones de la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad. Otra relación interesante se presenta con el tiempo dedicado al trabajo y con la intensidad en el mismo. La primera de las mencionadas es mayor que en el caso del compromiso afectivo. Quizá se considera que una mayor inversión en tiempo será vista y recompensada. En cambio, parece importar poco la intensidad. Estos datos parecen reflejar una actitud "burocrática", es decir, una actitud de consumir el tiempo en el sitio de trabajo, aun cuando se

logre poco. Esta idea se ve confirmada por la casi nula relación entre el compromiso de continuidad y la contribución percibida.

Un hallazgo importante en este conjunto de investigaciones estriba en la relación entre el monto del salario y el compromiso de las personas hacia la organización. En otras palabras: el dinero no sirve para comprar el compromiso. El factor con mayor influencia resultó el compromiso de la organización hacia sus empleados.

3.4 OTROS PUNTOS DE VISTA

Como se afirmó, aún no existen conclusiones definitivas con respecto al liderazgo y existen diversas controversias al respecto. Una de ellas se refiere a la efectividad del estilo de liderazgo. Un punto de vista implica la trascendencia de la situación; un estilo no necesariamente será exitoso bajo diversas circunstancias. En otras palabras, el perfil del alto desempeño del líder descrito antes no obtendrá los máximos resultados en todos los casos sino sólo bajo ciertas situaciones.

Hersey y Blanchard.

Hace algunos se popularizó el modelo de Henry y Blanchard (1981). Según estos autores, el líder debe adoptar cuatro posibles estilos para ser efectivo, dependiendo del grado de madurez (habilidad y motivación) de sus colaboradores para efectuar una tarea específica. Es decir, una persona puede denotar un alto grado de madurez para una tarea pero bajo para otra.

Así, el líder debe efectuar un diagnóstico del grado de madurez de las personas en una tarea específica a fin de determinar el tipo de liderazgo efectivo a seguir. Dicho en otros términos, un mismo líder debe adoptar diversos estilos con una misma persona y, quizá, en el mismo día.

Fiedler.

En cambio Fiedler (1979) ha efectuado una extensa serie de investigaciones en cuanto a la situación y el liderazgo. Para determinar la efectividad del mismo es necesario considerar 3 factores:

- Las relaciones. Grado en el cual las personas confían y gustan del líder y están dispuestas a seguirlo, así como el grado en el cual el líder se siente aceptado y a gusto en el grupo.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- La estructura de la tarea. Puede catalogarse entre dos extremos. En uno se encuentran aquellas en las cuales existen procedimientos, instructivos y estándares muy precisos; en el otro extremo se localizan las tareas muy nebulosas y poco definidas de una organización.
- Autoridad. Es el poder institucionalizado.

Vroom Y Jago

Estos autores (1990) proponen un modelo de liderazgo situacional más complejo. La decisión respecto del tipo y grado de participación del equipo de colaboradores depende de 7 factores:

- Requisito de calidad en el problema.
- Posesión e información suficiente para tomar la decisión de calidad.
- Grado de estructuración del problema.
- Importancia de la aceptación por parte de los involucrados.
- Seguridad de la aceptación si la decisión se toma de manera unilateral.
- Compromiso de los colaboradores con los objetivos respecto de la solución del problema.
- Posibilidad de conflictos entre los colaboradores con respecto a las diversas opciones de solución.

Goleman

Este autor lanzó el término inteligencia emocional (1995). Ha efectuado también investigaciones sobre el liderazgo. Sus hallazgos indican que 90% de la diferencia entre altos ejecutivos exitosos y otros con menos éxito se atribuía a la inteligencia emocional.

Goleman (1998) describe así los cinco componentes de la inteligencia emocional de los líderes:

- Consciencia de sí mismo: reconocimiento y comprensión de los propios estados de ánimo, afectos y motivaciones así como el efecto de los mismos sobre los demás.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- Autorregulación: habilidad para controlar y redirigir los impulsos destructivos; tendencia para pensar antes de actuar.
- Motivación: pasión para trabajar con dinamismo a fin de alcanzar metas.
- Empatía: comprender los estados emotivos de otras personas, habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales.
- Habilidad social: efectividad para manejar las relaciones y establecer redes sociales.

Bass

Por su parte (1998) distingue 2 tipos de liderazgo;

Transaccional, en el cual se dan una serie de intercambios: el colaborador se adhiere a las ideas o mandatos del líder a cambio de recompensas o formas de evitar el castigo.

Transformador o inspirador. En este caso, se encuentran cuatro factores básicos:

- Influencia idealizada o carisma. Los líderes se comportan a modo de generar modelos a seguir por los demás, pues son admirados, respetados y merecedores de confianza por sus altos estándares de conducta ética y moral.
- Motivación inspiradora. Proporcionan significado al trabajo de sus colaboradores y lo retratan como un reto para ellos, ya sea en forma individual o en equipo, inducen entusiasmo y optimismo.
- Estimulación intelectual. Animar la creatividad y la innovación, y ven los problemas desde ángulos nuevos y visualizan los problemas de manera novedosa.
- Consideración individualizada. Está consciente de las diferencias individuales y presta atención a las necesidades de desarrollo y crecimiento de cada cual. Escucha a cada persona. Delega tareas para hacer crecer a los demás y verifica el cumplimiento de las mismas para verificar el progreso.

3.5 UNAS PALABRAS DE ADVERTENCIA

En las culturas Iberoamericanas, en donde aún está muy difundida la cultura de obediencia y de caudillaje, es necesario ir formando a las personas para lograr su participación efectiva. Hay que recordar que al tratar el tema de la cultura, se mencionan los hallazgos de Hofstede (1980), en los cuales la distancia de poder en los países iberoamericanos es mayor.

No puede pedirse participación ni delegar de la noche a la mañana a personas de baja escolaridad, acostumbradas simplemente a obedecer; quizá los esfuerzos en este sentido, pueden, incluso resultar en el rechazo de los colaboradores. Por el contrario, se hace necesaria una labor paciente de educación y capacitación. En este sentido sería necesario seguir las sugerencias de Hersey y Blanchard (1981). No obstante, experiencias personales indican la posibilidad de lograr la participación aún con personas de baja escolaridad.

En México, no hay tradición de delegación de autoridad. Culturalmente, la actividad empresarial se funda en la imagen autocrática y autoritaria del padre en la familia tradicional. Por eso, todo el concepto de la delegación es nuevo para el común de las personas. Habiendo crecido en medio de este ambiente, el ejecutivo ha tenido gradualmente que aprender a aceptar la delegación de algunas responsabilidades. El subordinado prefiere este método porque teme cometer algún error que pudiera producirle una situación embarazosa y pérdida de prestigio.

Las empresas más pequeñas prácticamente en la totalidad de los casos se manejan en forma totalmente autocrática, en tanto que las mayores se han vuelto tan complejas ahora en su estructura organizacional que la delegación de la responsabilidad completa de un área, o hasta de alguna porción pequeña de la autoridad, se ha vuelto indispensable. Sin embargo, aun en las empresas grandes todavía la autoridad por lo general reside sólo en unos cuantos en la parte superior de la estructura y lo que sucede es que existe una considerable delegación de responsabilidades, pero poca o ninguna delegación de autoridad.

Otro aspecto importante en nuestras culturas es el relativo al sexo. Todavía existen algunos prejuicios con respecto a las mujeres. Por ejemplo, ¿cómo se sentirían los hombres ante una mujer que ocupa una posición de mando? Una investigación indicó lo siguiente: el ausentismo era menor en el caso de obreras de una fábrica localizada en el norte

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

de México cuando tenían a otra mujer como supervisora que cuando las supervisoras tenían hombres como subordinados (Pelled y Xin, 1997).

Parecería existir un conflicto de roles, pues se esperaba que los hombres estarían al mando.

La presencia de un líder para promover la cohesión entre los socios así como su participación en la toma de decisiones está asociada con el éxito de las empresas integradoras (Simón Domínguez, 1997). (Las integradoras son empresas de servicios especializados cuyo fin es elevar la competitividad de las asociadas – quienes conservan su autonomía -. Estos servicios pueden ser tecnológicos, administrativos, informáticos, legales, contables, fiscales, etc.; son una especie de cooperativas formadas por un conjunto de empresas).

Pese a la influencia cultural, parecen existir ciertos aspectos generales con respecto al liderazgo en las organizaciones, pues éstas comparten muchos aspectos aun en distintas culturas: hay objetivos, controles, etc.

No sólo el ambiente sociocultural presenta variantes, también el organizacional. Así, por ejemplo, Gutiérrez Ruiz, Villavicencio y García (1998) encontraron preferencias diferentes en cuanto al estilo de mando preferido en una gran institución educativa mexicana: los subordinados prefirieron un estilo autocrático mientras los dirigentes se inclinaron por el *laissez – faire*. En cambio, en otra institución igualmente grande y dedicada también a la educación, el estilo favorito de todos resultó ser el democrático (Gutiérrez, Ito y Mendoza, 1999).

CAPITULO IV

“EL COMPORTAMIENTO HUMANO”

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.) y técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.). Pueden tener a su disposición también las facultades humanas de todos sus miembros así como los respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud y así sucesivamente.

El directivo y el administrador deben buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de la misión y los objetivos de la empresa u organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. El destino de la organización depende en gran parte de su capital humano. Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia, si se trata de una organización lucrativa, y de aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone, tratándose de cualquier tipo de organización, podrá lograr sus objetivos. De otra manera, fracasará.

4.1 LAS CIENCIAS DEL COMPORTAMIENTO

El ser humano se encuentra inmerso en un universo que le resulta confuso a primera vista; sin embargo, para su sobrevivencia trata de explicárselo a fin de poder manipular para su propio beneficio los fenómenos que ocurren en él. La propia curiosidad es otro factor importante que le impulsa a buscar una explicación de lo que ocurre a su alrededor; puede incluso recurrir a la magia. Por ejemplo, si no llueve, puede tratar de halagar al dios de la lluvia mediante algunos ritos a fin de lograr su benevolencia; puede, igualmente recurrir en busca de explicaciones para aquello que percibe en forma inmediata.

El comportamiento humano no es sino otro de los fenómenos que ocurren en el universo. El ser humano se da cuenta que sus semejantes y él mismo se conducen de cierta forma (por ejemplo, algunas personas prefieren comprar un producto de la marca M en lugar de la marca N; algunas otras son cumplidas en su trabajo y otras no, etc.) y tratan de conocer las causas de los diversos comportamientos que observan, a fin de propiciar aquellas que consideran positivas y evitar la aparición de las juzgadas en forma negativa; para ellos, pueden recurrir a la magia o a la ciencia.

Las ciencias del comportamiento tropiezan frecuentemente con mayores dificultades que las ciencias físicas. Mientras estas últimas se

enfrentan a sistemas con un grado de mayor de apertura, es decir, los factores que ejercen influencia sobre ellos son mucho más numerosos. Así pues, los sistemas estudiados por las ciencias del comportamiento contienen un grado de mayor incertidumbre, o lo que es lo mismo, son más probabilísticas que los sistemas de las ciencias físicas; no obstante, se han establecido diversos marcos teóricos que permiten entender el intercambio entre los sistemas, los subsistemas y los suprasistemas estudiados por las ciencias del comportamiento, así como el proceso de sus insumos y los resultados del mismo.

4.2. EL COMPORTAMIENTO

El comportamiento es toda actividad del organismo como unidad, que cuenta con una función integradora del sistema nervioso central. Dos son los requisitos: que el organismo funcione en su totalidad y no únicamente los subsistemas del mismo, y que el sistema nervioso central, que se encarga de la vida de relación, gobierne ese funcionamiento. Así, el simple latido del corazón no califica como comportamiento, pues no cumple con los dos requisitos. En primer lugar es un solo órgano y, en segundo, su funcionamiento es controlado por el sistema nervioso vegetativo, del cual dependen las funciones vitales (digestión, circulación, etc.) que escapan a la voluntad.

De esta manera, las ciencias del comportamiento tienen como principal propósito el entendimiento y la comprensión de las respuestas del organismo (sistema) a los estímulos que recibe; es decir, a los cambios que ocurren en el medio interno o en el suprasistema y que provocan una reacción.

4.3. EL SER HUMANO COMO SISTEMA BIOPSIKULTURAL.

Las ciencias del comportamiento consideran al ser humano como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y cultural. Así pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del ser humano a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo.

Por tanto el desempeño de una persona en una acción depende de varios factores trascendentes:

a) Conocimiento. La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la organización y del área.

b) Habilidades. Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.

c) Motivación. Se trata del compromiso para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.

d) Valores. En caso de no haberse inculcado el espíritu de la competitividad, o de la calidad total, de la mejoría constante, será más difícil alcanzar un máximo desempeño. Bajo esta circunstancia, las personas no estarán dispuestas a pasar algunas dificultades con tal de alcanzar ese desempeño excelso.

e) Cultura. Constituye la forma característica de un grupo humano de ver e interpretar el mundo.

Los primero cuatro elementos se agrupan bajo la denominación de competencias, es decir, no deben permanecer latentes o en estado potencial sino cristalizarse en el desempeño óptimo. Así en caso de no lograrse el alto desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Las preguntas básicas con respecto a una persona son:

a) ¿No sabe? La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la inducción y la comunicación

b) ¿No puede? Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil del alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial a los instrumentos empleados al respecto.

c) ¿No quiere? Además de los puntos anteriores, será necesaria analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas.

d) ¿No valora el alto desempeño? Aquí es necesaria analizar la filosofía. La apropiación de los valores constituye un elemento trascendente en la vida humana. Dentro de las empresas y las organizaciones las acciones en este sentido se enmarcan dentro del desarrollo.

La personalidad.

Es frecuente escuchar "Fulanito tiene mucha personalidad". Desde el punto psicológico, nadie tiene más personalidad; sencillamente, las

personalidades son diferentes. Se entiende por personalidad, el conjunto de comportamientos desplegados de manera típica y en forma reiterada, en circunstancias semejantes, por un individuo. Por ejemplo, algunas personas fácilmente entablan conversación con cualquier otra, emplean gran cantidad de ademanes, utilizan un volumen elevado de voz, ríen con frecuencia en estas interacciones y así sucesivamente. En cambio, otras prefieren permanecer calladas, muestran poca afición por iniciar conversaciones con personas desconocidas, hablan con un tono uniforme de voz y emplean poca energía física en sus movimientos. Dichos comportamientos provienen de su particular interpretación del universo (moldeada en parte por la cultura en que se desenvuelven) así como de sus aptitudes y factores genéticos.

En términos generales, en la elaboración de los análisis de puestos en las empresas u organizaciones, se ha prestado atención a los conocimientos, las habilidades, las situaciones bajo las cuales se lleva a cabo el trabajo, etc. Tradicionalmente se han dejado de lado los factores de personalidad en estos documentos.

No obstante, diversas investigaciones apoyan la idea de asignar un peso mayor a la personalidad en cuanto a la trayectoria vital de los individuos.

4.4 LA SENSO PERCEPCIÓN

El ser humano tiene, como toda organización, que comunicarse con el medio exterior; recibe insumos y estímulos de allí y proporciona a su vez, estímulos al mismo; se comunica también con su interior, con los diversos órganos (subsistemas). Esta comunicación le es indispensable para conservar la vida.

La simple recepción de estímulos se conoce como sensación, mientras que el análisis e interpretación de los mismos recibe el nombre de percepción. Como es raro encontrar un proceso de sensación sin su respectiva interpretación, generalmente se habla de sensopercepción.

Principios de la Sensopercepción.

Existen muchos lineamientos fundamentales que permiten comprender mejor la conducta que sigue a la sensopercepción; a grandes rasgos, éstos se resumen así:

Principio de la selección.

Muchos estímulos se generan a nuestro alrededor; sin embargo, no todos llegan a ser percibidos; hay muchos que no llegan a la conciencia porque, por una parte, nuestros órganos de los sentidos cubren sólo una pequeña gama de posibilidades: el ojo humano es incapaz de captar los rayos infrarrojos, los rayos X, los rayos ultravioleta, etc.; el oído no puede registrar sonidos que sean producidos por menos de 20 o por más de 20,000 vibraciones por segundo. Existen muchos otros tipos de estímulos que se nos escapan porque los órganos receptores no están contruidos para captarlos.

Por otro lado, aunque los estímulos caigan dentro de las posibilidades de captación, también dejamos de percibir muchos otros de éstos por una selección psicológica, en la cual juega un papel importante la motivación.

La selección opera frecuentemente exagerando o disminuyendo las características que nos interesan o no nos interesan, respectivamente, de la comunicación. Es frecuente que resaltemos aquellos mensajes que están de acuerdo con nuestros puntos de vista, mientras tendemos a minimizar, olvidar o pasar inadvertido todo aquello que resulta contrario a nuestra forma de pensar, a nuestros intereses o a nuestra motivación, y así sucesivamente.

La ocupación de una persona va conformando la manera de percibir y actuar en el mundo. Así, por ejemplo, un contador analizará la problemática enfrentada por las organizaciones desde su ángulo particular, un psicólogo la verá de otra perspectiva y así sucesivamente. En otras palabras, la formación profesional puede conllevar, al mismo tiempo, una deformación si se considera solamente una faceta de los problemas.

Principio del ajuste.

En este caso, la percepción se realiza de manera que se acomode a las creencias o expectativas que se tienen sobre el objeto percibido. Por ejemplo: si se muestra rápidamente un as "negro" de corazones tal vez algunas personas lo vean como un as de espadas (que son negras pero de forma diferente) o lo vean rojo (que es su color original). En estos casos la sensación se ha interpretado en forma equívoca a fin de adecuarse a lo conocido y, por tanto, esperado.

Dentro de este principio cabe lo relativo a los prejuicios y estereotipos. Una persona prejuiciado tiende a percibir aquello que se ajusta a su prejuicio o a interpretar lo demás en el sentido de su prejuicio.

En el caso del estereotipo, se percibe a todos los integrantes de un grupo como si fueran iguales. En algunos países se tiene la idea de que el mexicano es moreno, bajo de estatura, obeso, risueño, etc. En las caricaturas, las historias, las películas, etc., frecuentemente se presentan diferentes estereotipos nacionales. El efecto del ajuste es darnos seguridad; es decir, ofrecernos una imagen estable y segura del mundo en que vivimos.

4.5. LA MOTIVACIÓN

El concepto de motivación puede decirse que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. En el ejemplo del hambre, evidentemente tenemos una motivación, puesto que ésta provoca la conducta que insiste en ir a buscar alimento y, además la mantiene; es decir, entre más hambre tengamos más directamente nos encaminaremos al satisfactor adecuado.

Por otra parte se dice que la motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico, como pueden ser hambre, sed, sueño, el respirar, etc., factores de tipo psicológico, y aun de tipo social y cultural.

Instinto.

El primer enfoque al problema de la motivación es sobre el instinto. Aunque existen muchas definiciones al respecto, una de las más aceptadas es la que asienta que instinto es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha ido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación ambiental. En esta definición se menciona que el instinto es un mecanismo adoptado por la especie a través de la evolución, a fin de enfrentarse con éxito a un problema de supervivencia que le marcaba el ambiente.

Así, por ejemplo, encontramos que las aves migratorias se dirigen a sus puntos de destino por instinto. ¿Podríamos pensar entonces que en el hombre existe un instinto de trabajo? Federico engels pensó que el trabajo tenía un gran papel dentro de la evolución de la humanidad. Para él, el hombre fue creado por el trabajo; sin embargo, no desarrolló

totalmente sus ideas porque murió antes de terminar el manuscrito en el cual expresaba esto.

Podría pensarse entonces siguiendo esta línea de pensamiento, que el trabajo humano está basado en el instinto; pero uno de los requisitos para que podamos calificar de instintiva una conducta, es que sea común a todos los individuos de una especie. Así, por ejemplo, el hecho de que las aves migratorias vayan de una parte a otra y puedan dirigirse con precisión, no es privativo de dos, tres, cinco o de un grupo de ellas; por el contrario, todos los individuos de esa especie poseen tal capacidad.

Esta característica no se cumple en el ser humano, pues no podemos pensar que exista un instinto para archivar, uno para escribir a máquina, uno de torero o uno de barrendero, porque, indiscutiblemente dicha característica de uniformidad deja de funcionar; se trata de actividades y éstas no son de ninguna manera ejecutadas y efectuadas por todos los individuos de la especie humana.

La homeostasis.

Sin duda, el ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o estímulos a la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar parte del comportamiento humano. Así por ejemplo, cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. Ahí tenemos una conducta. Cuando tenemos hambre, en nuestro organismo se ha roto un equilibrio; existe, por tanto, un desequilibrio que buscamos remediar; en otras palabras, el organismo mantiene un estado homeostático, es decir, un estado uniforme, constante hacia el que tendemos siempre y que pudiera denominarse "ideal", que sería el de tener el estómago lleno; pero cuando este equilibrio se rompe, inmediatamente nuestros receptores comunican al sistema nervioso central que el estómago está vacío y urge volver a llenarlo para mantener la vida.

Motivación adquirida.

Algunos tipo de conducta son totalmente aprendidos; precisamente la sociedad va moldeando en parte la personalidad; nacemos sí, con un conjunto de conocimientos instintivos, con un equipo orgánico; pero además la cultura va moldeando el comportamiento y creando nuestras necesidades.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

El mecanismo por el cual la sociedad enseña a sus miembros la forma de comportarse a grandes rasgos es el siguiente:

a) se presenta un estímulo (no hay que olvidar que este término significa factor capaz de producir una reacción).

b) la persona responde ante el estímulo.

c) Un miembro de la sociedad, con mayor jerarquía que aquél a quien se trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no.

d) En caso positivo, otorga una recompensa (incentivo o premio); si lo juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo). La recompensa debe ser apropiada al individuo que se trata de enseñar y debe darse casi después de que ocurre el comportamiento en cuestión.

e) La recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta premiada. Cada vez que esto sucede ocurre un reforzamiento y, por tanto, aumentan las probabilidades de obtener la conducta deseada. Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido aprendizaje. La recompensa transmite una información: dice a la persona que trate de aprender que sus respuestas son las esperadas.

f) El castigo es menos efectivo; parece que la información que transmite no es específica; dice que la respuesta no es la esperada, pero no dice por qué. Sin embargo, disminuye la probabilidad de que se repita ese comportamiento ante estímulos semejantes.

g) El aprendizaje consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia.

La motivación hacia el trabajo.

Es común escuchar en las organizaciones la frase: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Frecuentemente a este mandato se le da un enfoque manipulatorio, como si fueran marionetas a quienes hay que "motivar". Generalmente se emplea el término como sinónimo de inducción o excitación. Para hacer las cosas más difíciles se destaca la "motivación hacia el trabajo"; pero en esta frase se habla de dirección, como si el trabajo fuera el factor hacia el cual tendiese la conducta y como si la labor fuese capaz de incitar, mantener y dirigir la conducta. En otras palabras, se trata de convertir al trabajo en un fin; sin

embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas el trabajo no es sino un medio para lograr ciertas cosas. Sin negar que en algunas circunstancias el trabajo en sí mismo puede ser gratificante, no se puede pensar que todo el mundo va a considerarlo un fin en sí mismo; por el contrario, debemos conocer cuáles son los objetivos de las personas, que pueden ser logrados por vía de un medio: el trabajo.

Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

El individuo desarrolla un esfuerzo (es decir, manifiesta una conducta) que se finca en su personalidad, pero condicionado en parte por su ambiente cultural y por la organización. Por ejemplo: un obrero puede estar motivado para alcanzar una motivación elevada, pero si sus compañeros de trabajo lo presionan para que no lo haga, o si los procedimientos de la organización fallaron y no tiene materia prima, no logrará esa producción elevada. Si trabaja a un ritmo impuesta por la línea de montaje (tecnología) su motivación elevada no servirá de nada. Volviendo al esfuerzo, éste tiene por objeto alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización. Entre más cercanos estén unos de otros, tanto más será el esfuerzo puesto en juego y llevará a premios. Entre más separados, menos se beneficiará la organización: estos últimos la tienen sin cuidado. Si contribuye a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.). Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación.

4.6. EL CONFLICTO INDIVIDUAL

Cada vez que se presenta un estímulo (objeto, situación o conducta capaz de ocasionar una reacción) a la persona, ésta decide si el estímulo cae dentro de laguna de las categorías siguientes:

a) Agradable, conveniente, interesante, adecuado a sus objetivos, benéfico, etc., y por tanto está motivada para acercarse a él, o aceptarlo, o dejar que se acerque.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

b) Nocivo, desagradable, inconveniente, doloroso, dañino; esta en contra de sus objetivos, etc., y por ende queda motivada para evadirlo, rechazarlo, alejarse de él, o no permitir que se le acerque.

c) Indiferente. No despierta su interés, no hace daño y no presenta una reacción. La persona permanece a la expectativa

El análisis y la decisión se realizan al menos en cinco planos diferentes:

Nivel fisiológico. En este estrato el mecanismo de análisis y decisión está ya interconstruido dentro de la persona. Los reflejos incondicionales constituyen un buen ejemplo: si nos quemamos un dedo al encender un fósforo, inmediatamente retiramos la mano. El organismo percibió el estímulo, lo analizó y “decidió” que era necesario retirar la mano. El organismo está programado para reaccionar en esa forma. El proceso es automático y escapa a nuestra voluntad; nos damos cuenta del suceso sólo después de que ocurrió.

Nivel inconsciente. Experiencias anteriores determinan cuáles estímulos son agradables, convenientes o adecuados, etc. El mecanismo de análisis y decisión es desconocido por nosotros; por ejemplo, una persona que padece claustrofobia no puede viajar en un elevador; siente miedo de los espacios cerrados, pero no sabe por qué.

Nivel emocional. En este caso la afectividad es preponderante en la decisión; por ejemplo, estimamos mucho a una persona y cuando la vemos venir, nos alegramos y extendemos la mano para saludarla con efusión. Parte de la afectividad se encuentra fincada en experiencias anteriores, en aspectos inconscientes (por ejemplo, alguien nos cae mal a primera vista y no sabemos por qué) y en facetas culturales. Por ejemplo: los ideales de belleza están culturalmente determinados. En nuestra cultura si vemos a una mujer con los labios cortados, en los cuales se coloca aros de madera, resulta feísima, pero en su tribu será más bella entre más grandes sean.

Nivel de hábitos. El hábito constituye una respuesta uniforme y automática ante el mismo estímulo. Es una consecuencia del aprendizaje, por ejemplo, adquirimos el hábito de lavarnos los dientes después de comer. Ante el estímulo “terminar de comer” viene la respuesta en forma automática: lavarse los dientes. El hábito, en este caso, tiene por objeto ahorrar tiempo y esfuerzo. No es necesario que cada vez que terminemos de comer reflexionemos y analicemos la conveniencia de lavarse o no los dientes, para tomar una decisión al respecto. Se decide una vez y después se automatiza la reacción.

Algunos hábitos están ligados con problemas de la personalidad (con algún factor inconsciente o quizá es fruto de aprendizajes inconvenientes), por ejemplo, fumar excesivamente. Cuando el hábito, también por problemas de personalidad, es llevado al extremo, surgen las manías, las cuales se encuentran ligadas a desequilibrios emocionales.

Nivel consciente. Aquí si existe un análisis de estímulo y una decisión voluntaria. El estímulo que será analizado por la persona puede presentarse en forma materia o psicológica. En el primer caso la persona percibe un objeto o una situación real, mientras en el segundo la situación o el objeto se presentan sólo en la imaginación, aunque pueden ocurrir después en la realidad. Por ejemplo: una muchacha piensa que le gusta a un muchacho, entonces imagina lo que haría si éste se le declarara. En un nivel puramente imaginativo, analiza el posible estímulo y decide aceptarlo si éste se presenta realmente en caso de que la valencia sea positiva, o rechazarlo si es negativa, o esperar y observarlo si la valencia es cero.

Conflicto de atracción – atracción.

Puede suceder que una persona se encuentre en medio de dos situaciones u objetos igualmente atractivos pero incompatibles; es decir, no puede tener al mismo tiempo los dos. Debe decidirse por uno solo de ellos; se enfrenta entonces a un conflicto de atracción – atracción. Por ejemplo, a un contador le ofrecen dos empleos, cada uno con el mismo sueldo; las mismas prestaciones, etc. No puede trabajar en las dos partes al mismo tiempo; debe tomar uno y dejar el otro. Generalmente, éste es el tipo de conflicto más fácil de resolver: cualquier decisión trae como consecuencia una situación igualmente agradable o adecuada; puede suceder que si posteriormente la decisión no resulta idónea, la persona se reproche no haber tomado el otro camino.

Conflicto de evasión – evasión.

En este tipo de conflicto, ambas alternativas resultan igualmente desagradables o inconvenientes, lo mismo en el caso de ser más de dos. La persona tiende a alejarse de las alternativas, a evadirse de su esfera de acción; pero no puede. Por ejemplo, a un obrero le resulta extraordinariamente aburrida y le disgusta su empleo; quiere dejarlo, pero no tiene otro. Si lo abandona eso le acarreará consecuencias desagradables también; dejará de percibir su sueldo, etc.

Este conflicto es más difícil de resolver que el anterior. Puede la persona iniciar un movimiento pendular: acercarse a un objeto, luego ir en sentido contrario y acercarse al otro, sin terminar por decidirse. Pero debe actuar con decisión, porque si no lo hace, el problema se agravará con el tiempo.

Conflicto de atracción – evasión.

En algunas ocasiones, un mismo objeto o situación resulta ambivalente; es decir, presenta valencias positivas y negativas al mismo tiempo. Por ejemplo, un estudiante desea ver un partido de fútbol por televisión, pero si lo hace, deja de preparar un trabajo que deberá entregar a la mañana siguiente. Observar la televisión le resulta atractivo porque es el partido que decidirá un campeonato y juega su equipo favorito; pero, como contraparte, si deja de entregar el trabajo en la clase, le acarreará una baja calificación al final del curso, cosa que puede significar que le suspendan una beca de la cual goza. Entonces, una misma situación le ofrece ventajas e inconvenientes.

4.7 LA FRUSTRACIÓN

Se presenta cuando una barrera se interpone entre el organismo y su objetivo. Por ejemplo un oficinista experimenta mucha hambre, en virtud de que el comedor da a conocer con anticipación los menús de la semana, ya sabe que ese día servirán platillos que le gustan mucho. El reloj marca la hora acordada como interrupción de las labores para ir a comer y... en ese momento su jefe lo llama y le dice que el gerente necesita un informe urgentísimo que debe preparar nuestro oficinista, asunto que requiere unas dos horas de trabajo. ¿Qué sucede? ¿El hombre va a preparar el informe muy tranquilamente, como si nada hubiera ocurrido? Puede reaccionar de diversas maneras, según lo trataremos mas adelante. Eso depende de muchos factores, las recompensas o sanciones implicadas en la obediencia o desobediencia a la petición, las experiencias anteriores, la manera en que lo pide el jefe, los objetivos personales del oficinista, su personalidad, el ambiente social del cual proviene (valores y normas culturales), etc.

Reacciones a la frustración

La motivación es una energía que impulsa al organismo; cuando una barrera se interpone entre el organismo y el objetivo, esa fuerza es canalizada ya no hacia el objetivo sino hacia otro lado, construyéndose entonces las reacciones a la frustración.

Agresión.

La primera forma de reacción a la frustración es la reacción. La energía de la motivación se dirige hacia el objeto frustrante, hacia la barrera que se ha interpuesto entre el organismo y su objetivo, para quitarlo o destruirlo. Se dice entonces que la agresión es directa. En el ejemplo del oficinista, éste propinaría un puñetazo a su jefe para hacerlo a un lado y después se iría a comer; pero en ocasiones agredir al objeto frustrante es peligroso o inconveniente por alguna razón; no debe agredírsele directamente; la agresión puede ser dirigida hacia otro lado. El dicho "no busco al que me la hizo sino a quien me la pague" ilustra la agresión desviada. El oficinista de nuestro ejemplo sabe que dar un golpe al jefe agravaría todo; tal vez fuese despedido; de momento podría quedar sin trabajo; no tendría dinero para solventar los gastos de su familia; no contaría con buenas referencias para solicitar otro empleo, etc. Entonces puede agredir a los compañeros de trabajo, los utensilios, los materiales, a personas directas de su familia, etc.

En otros casos puede suceder que la agresión se difiera de ocasión y se realice en forma indirecta: el oficinista propaga un rumor sobre su jefe, o deja de cumplir sus órdenes con cualquier pretexto, o no termina algunos trabajos a tiempo, etc. Cuando en una organización muchas personas son constantemente frustradas pueden reunirse y agredir colectivamente a la empresa mediante huelgas. Cada dos años se revisan los contratos colectivos de trabajo; entonces los trabajadores tienen un arma, la huelga, que pueden emplear para atacar a la organización, y a sus representantes (los jefes). Los problemas económicos, legales y políticos que frecuentemente intervienen en las revisiones de contrato colectivo pueden ser agravados por factores psicológicos.

Evasión.

Ésta es otra forma de respuesta a la frustración; la persona se aleja del objeto frustrante. La evasión puede ser parcial o total. En el primer caso se presentan dos posibilidades: evasión parcial física o evasión parcial psíquica. La evasión parcial física está constituida por el ausentismo y los retardos. Si a un trabajador le resulta frustrante su empleo, puede faltar injustificadamente a él, o fingirse enfermo, o pedir permiso, o tener un leve "accidente" de trabajo que lo incapacite una corta temporada o, simplemente, puede llegar tarde a fin de estar el menor tiempo posible en contacto con el objeto frustrante. La evasión parcial psíquica se presenta primordialmente por medio de la ensoñación, la diversión, etc. En lugar de poner atención a su trabajo, el trabajador se dedica a soñar despierto, que es una forma de evadir la realidad frustrante (lo cual

puede ocasionar serios accidentes de trabajo o costosas equivocaciones), puede ponerse a jugar con sus compañeros (lo cual también puede acarrear serios inconvenientes), puede poner un libro abierto en el cajón central de su escritorio y abrirlo a fin de leer en lugar de trabajar, etc.

En la evasión total decide dejar el empleo o buscar otro. Se presenta entonces la rotación de personal; es decir, el número de personas que causan baja en la organización y a quienes hay que sustituir. Puede calcularse un porcentaje que indique la gravedad de la rotación; evidentemente, si ésta es elevada, los costos de la organización ascenderán al tener que atraer a otras personas (anuncios en los periódicos, o en otros medios de comunicación masiva), al seleccionarlas y entrenarlas (al principio pueden cometer muchos errores, echar a perder material, tener mas accidentes de trabajo, etc.).

Regresión.

Toda persona atraviesa diversas etapas en su desarrollo. La regresión consiste en ir hacia atrás, volver a etapas ya superadas. En los niños pequeños es muy fácil de observar. Cuando el hijo único, acostumbrado a ser el centro de la atención familiar, tiene que enfrentarse a un hermano menor recién nacido, puede regresar a conductas ya superadas: se chupa el dedo, habla como niño más pequeño, deja de "avisar" cuando tiene necesidad de ir al baño, etc.

Aislamiento.

Si el trato con personas resulta frustrante, entonces sobreviene el aislamiento. La persona deja de tener contactos amistosos o de trabajo con sus compañeros, superiores o subordinados. Las razones pueden ser muchas; percepciones equívocas, problemas de personalidad, diferencia de edades, de culturas, etc.

Racionalización.

Consiste en tratar de justificarse, en dar falsas razones para explicar ciertos hechos. La realidad es frustrante en estos casos y es preferible disfrazarla. El estudiante que no prepara el examen final, es reprobado y exclama: "El profesor me reprobó porque le soy antipático", constituye un claro ejemplo de racionalización.

Resignación.

Ante repetidas frustraciones, la motivación se desvanece, la persona se resigna a no alcanzar su objetivo. Si un empleado no es ascendido después de repetidas promesas que le ha hecho su jefe en ese sentido, termina por no creerle más.

Sublimación.

De todas las formas de respuesta a la frustración, ésta es la única positiva, la única que no agudiza los problemas; madura desde un punto de vista de la integración psicológica. Consiste en superar las causas de la frustración o darles una adecuada salida. El ejemplo clásico es el de Demóstenes; era tartamudo, lo cual le resultaba altamente frustrante, pero a fuerza de paciencia y ejercicios, llegó a ser uno de los más grandes oradores que ha tenido la humanidad. Trabajar, estudiar, hacer deporte para liberar la energía que ha producido la motivación y que no pudo llegar al objetivo, constituyen además formas de sublimación.

Otras formas.

Los psicólogos clínicos y los psicoanalistas han catalogado otras pautas de respuesta a la frustración: la proyección, la introyección, la incorporación, etc., que se dejan sin explicar por dos razones fundamentales: a) su análisis requiere de otros conocimientos más avanzados en teoría psicoanalítica que los ofrecidos en este capítulo, y b) porque generalmente se presentan fuera del ámbito de las organizaciones; no tienen repercusión inmediata en éstas y ocurren como circunstancias un tanto patológicas que deben ser puestas bajo el estudio de un especialista.

CAPITULO V

“LA ADMINISTRACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO Y EL CAPITAL HUMANO”

5.1 ADMINISTRACIÓN DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO.

Para ubicar el papel de la administración del capital humano, es necesario empezar por recordar algunos conceptos, iniciando por el de administración general.

No se pretende llegar aquí a una revisión exhaustiva de las definiciones dadas por los diferentes autores. Si bien existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, se puede decir que la administración general se entiende como la disciplina cuya finalidad es poner en práctica todos los procedimientos y elementos necesarios para lograr la misión de una persona, una empresa u organización. Si bien la maquinaria y los robots, los edificios, la materia prima, etc., son indispensables para el funcionamiento de la empresa u organización, su diseño y funcionamiento dependen, en último análisis, del compromiso y la mente de los humanos. Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo físico y mental de los seres humanos resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización. Si los seres humanos están dispuestos a colaborar con su energía y dinamismo para el logro de la misión, entonces la empresa u organización marchará; en caso contrario, se detendrá o, al menos, funcionará con tropiezos e ineficiencias. El potencial humano puede estar presente, mas ello no significa su realización automática y espontánea.

5.2 LA FALACIA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL.

La administración se lleva a la práctica mediante el proceso administrativo. La mayoría de los autores lo dividen en: planear, integrar, organizar, dirigir y controlar.

El proceso administrativo tradicional, no pone reparos en adjudicar inmediatamente el logro de los objetivos a la acción realizada. Sólo se ocupa de encontrar las causas cuando no se alcanzan aquéllos. Sin embargo, la falacia puede conducir a malas decisiones. En algunos libros se ha dado un tratamiento muy amplio respecto a este tema, incluyendo un ejemplo de las graves consecuencias para la vida económica de México, ocurrido al inicio de la década de 1980, por caer en la falacia del proceso administrativo tradicional (Arias Galicia, 1983).

Por otra parte el proceso administrativo tradicional contiene un enfoque un tanto rígido, propio para las organizaciones estructuradas de manera notoriamente piramidal. En la época moderna, en donde las empresas y organizaciones adoptan otros esquemas, el proceso administrativo se lleva a cabo de una manera más flexible.

5.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO TOTAL

Se da este apelativo a un proceso (es decir, a una serie de etapas sucesivas consistente en: diagnosticar, planear, organizar, integrar, ejecutar, controlar y evaluar. Es preciso aclarar dos puntos capitales:

- Estas divisiones se plantean como recursos explicativos o didácticos, mas no como aspectos reales. En la práctica, es difícil (si no imposible) delimitar tajantemente cada etapa.
- El proceso, en la realidad cotidiana de las organizaciones, no se presenta necesariamente de manera lineal; es decir, no se siguen las etapas una tras de otra. Por ejemplo, en ocasiones se parte de un diagnóstico inicial y después se integra un equipo de personas cuya misión es efectuar diagnósticos más finos con el objetivo de realizar los cambios pertinentes en cuanto al problema.

Lo verdaderamente vital es efectuar todos los pasos en un proyecto determinado tendiente a enfrentar una situación percibida como problemática. Con las advertencias anteriores, a continuación se describen las diferentes etapas:

a) Diagnóstico. El proceso administrativo tiene como finalidad efectuar algunos cambios en las situaciones imperantes, los cuales conducirían a largo plazo al logro de la misión. Existe una insatisfacción con las circunstancias imperantes y, por tanto, se presenta una motivación para cambiarlas. De otra manera, no se inicia acción alguna. No tiene sentido actuar por actuar. Por tanto, el primer paso consiste en efectuar un diagnóstico de la situación presente. Para ello, se requiere determinar la situación deseada o ideal, mediante el establecimiento de una serie de estándares o normas. En múltiples ocasiones el diagnóstico se inicia con un estado de insatisfacción, de malestar, de sensación de un funcionamiento inadecuado. Sin embargo, es preciso calificar esa sensación, mediante el establecimiento de los estándares o las expectativas y su comparación con las circunstancias imperantes. La diferencia puede denominarse necesidad o problema (no estar donde se requiere).

b) Planeación. Como ya se indicó, la planeación arranca con la determinación de la visión (un estado ideal al cual se aspira) y la misión (la razón de existir de la organización, del departamento o del proyecto; es decir, el compromiso cotidiano para alcanzar la visión). Ambas resultan de un diagnóstico: no existen en la empresa o la organización y se siente la necesidad de contar con ellas. Una vez establecidos los elementos anteriores, la planeación continúa con la fijación de una serie de objetivos por alcanzar en plazos definidos. Se presta atención, igualmente, a la manera de llegar a ellos.

En la planeación es importante establecer diferentes escenarios posibles, con las acciones pertinentes en caso de presentar cada uno de ellos. Es importante también prestar atención a las posibles eventualidades.

Desde luego, el análisis de las fuerzas restrictivas e impulsoras para lograr el cambio apetecido debe tomarse en cuenta en la planeación. Es importante mencionar una ley física: "A toda acción corresponde una reacción, de igual intensidad pero en sentido contrario". Las organizaciones no escapan de esta ley, a menos que los administradores, los directivos y los profesionistas puedan crear una nueva ciencia de la Física. Así pues, de no tomarse en cuenta dichas fuerzas, la planeación puede fracasar al momento de la acción. Es preciso mencionar que la formulación de planes no constituye un esquema rígido, del cual no puede escaparse la empresa u organización. Por el contrario, se necesita la flexibilidad suficiente para adecuarse a situaciones imprevistas. Obviamente, la flexibilidad no puede llegar a ser tan grande como para olvidarse de los planes.

En la planeación se fijan los objetivos para ser alcanzados. Al determinar los periodos en los cuáles se cumplirá cada acción, se tiene un programa.

Los objetivos sirven para:

- a) Determinar los cursos de acción, es decir, para dirigir el esfuerzo e impedir su disgregación.
- b) Justificar y legitimar las acciones.
- c) Asignar los recursos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

d) Motivar; se ha encontrado que los objetivos son motivantes si resultan razonablemente difíciles.

e) Evaluar las acciones.

c) Integración. Los responsables de las diversas acciones se allegan de los recursos necesarios para alcanzar la misión. Es necesario mencionar que en muchas ocasiones, algunos nuevos miembros del equipo van a efectuar aportaciones de ideas, conocimientos, etc., dando lugar a cambios en los planes y los programas e, inclusive, quizá en el mismo diagnóstico. Las acciones mencionadas constituyen una parte importante de la integración.

Por otro lado, en múltiples ocasiones también los planes se hacen sólo sobre las bases de los recursos con los cuales se cuenta. Por esta razón, se insiste en la flexibilidad de aplicación de los pasos del proceso administrativo total.

d) Organización. En esta etapa se fijan las responsabilidades de cada miembro del equipo, así como las acciones a emprender por cada cual (los propios miembros del equipo pueden fijarlas). Es importante hacer notar que este establecimiento no implica una rigidez absoluta. Lo verdaderamente trascendente consiste en alcanzar la misión, de lo cual es responsable todo el equipo.

e) Ejecución. Aquí se pasa a la acción, conforme a los planes. Resulta vital la comunicación así como la motivación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

Con frecuencia, en las organizaciones mecanicistas o tradicionales, los altos dirigentes formulan los planes y las estrategias, sin comunicar la misión ni los objetivos a los demás miembros de la organización. Por tanto, estos últimos no saben exactamente hacia dónde se dirigen ni la importancia de su aportación individual.

f) Control. La finalidad de esta etapa es verificar la congruencia y cercanía entre los planes, las acciones y los logros. De hecho, el control debe iniciarse con la planeación, al establecer la manera como se medirán o apreciarán los avances. El control está íntimamente ligado al establecimiento de estándares o normas.

g) Evaluación. En esta etapa, la cual debe iniciarse también con la planeación, se intenta contestar dos preguntas fundamentales:

- Suponiendo haber alcanzado algunos avances ¿los beneficios resultaron mayores a los costos? En efecto, pueden alcanzarse algunas metas pero con desgastes astronómicos; es decir, la eficacia (avanzar hacia los objetivos) toma preeminencia sobre la eficiencia (lograrlos con costos menores a los beneficios). La frase “Hay que lograr esto cueste lo que cueste” indicaría, precisamente, una indiferencia hacia la relación costo/beneficio.

Desde luego, la respuesta a la pregunta anterior no es fácil ni evidente. Sin embargo, mientras no se tengan datos al respecto, la toma de decisiones se convierte en un ejercicio que puede fallar.

La calidad de vida debe formar parte de los beneficios. Es decir, no sólo los miembros de una organización tienen el derecho a contar con una elevada calidad de vida, sino, hablando estrictamente, todas las acciones no tienen sentido si no repercuten favorablemente en la calidad de vida de las personas, tanto dentro como fuera de la organización. En muchas ocasiones, este aspecto es pasado por alto.

5.4 NECESIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL ALTO DESEMPEÑO HUMANO.

El potencial humano (razonamiento, creatividad, valores, etc.) puede permanecer oculto, sin una realización concreta, sin llegar a un alto desempeño. Por tanto, las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia. Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, etc., pero si nadie sabe o desea operar dichos elementos, quedarán inmóviles.

Por el contrario, el desempeño depende de varios factores trascendentes. Puede hablarse de aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, etc.), administrativos (procedimientos, políticas, etc.), culturales (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: valores, costumbres, filosofía, legislación, etc. En lo referente al individuo, puede citarse, principalmente:

- **Conocimiento.** La persona debe poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- **Habilidades.** Este término se refiere a la capacidad mental y psicomotriz necesaria para efectuar un trabajo o ejercer una ocupación.
- **Personalidad.** Se refiere a los diversos estilos de percibir y actuar en el mundo. En términos generales, dichos estilos se refieren al manejo de las relaciones interpersonales, el pensamiento y las emociones (incluyendo las tensiones y las energías).
- **Compromiso.** Se trata del involucramiento afectivo para lograr la misión y los objetivos de la empresa u organización. Es preciso contar con este contrato anímico, este enamoramiento con el trabajo, la ocupación y la empresa u organización, de parte de todos sus miembros.
- **Expectativas.** Se catalogan bajo este rubro las consecuencias esperadas del desempeño, especialmente con referencia a recompensas o sanciones.

Estos aspectos forman parte de su capital humano, de esto se hablará mas adelante.

Así en caso de no lograrse el alto desempeño, es preciso analizar los posibles factores respectivos. Desde el ángulo individual, y después de haber eliminado los posibles aspectos ambientales, las preguntas básicas son:

- **¿No sabe?** La solución está en la capacitación y el desarrollo, así como en la introducción y la comunicación.
- **¿No puede?** Es preciso volver la mirada hacia los análisis de puestos (o mejor aún, hacia el perfil de alto desempeño) a fin de determinar si están bien elaborados, o hacia el proceso de reclutamiento y selección, en especial los instrumentos empleados al respecto.
- **¿No quiere?** Además de los puntos anteriores, será necesario analizar la motivación, los estilos de liderazgo, la cultura organizacional así como la orientación profesional de las personas.

Así pues, la administración del alto desempeño se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así

como en los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad de vida.

En virtud de que otros términos se utilizan frecuentemente, y para diferenciarlos del concepto anterior, se incluyen a continuación algunos de ellos con sus contenidos.

Relaciones humanas.

Cualquier interacción entre dos o más personas constituye una relación humana. Las relaciones humanas no se dan exclusivamente entre los miembros de una organización, sino en todas partes: el invitado a una fiesta de cumpleaños entra en relaciones con otros invitados. Este término se convierte en sinónimo de lo que Strauss (1967) denomina "cortesía industrial": tratar bien a los subordinados, jefes y compañeros, felicitarlos en sus cumpleaños, etc.

Relaciones industriales.

El término queda reducido a la industria y, evidentemente a organizaciones bancarias, gubernamentales, educativas, de beneficencia, etc., donde se requieren también los recursos humanos. Además, entre los proveedores y la fábrica y entre ésta y sus clientes, también se establecen relaciones.

Relaciones laborales.

Este término se ha reservado por costumbre a los aspectos jurídicos de la administración de recursos humanos; se emplea frecuentemente asociado con las relaciones colectivas de trabajo como sinónimo de relaciones obrero – patronales.

Manejo de personal.

"es una fase de la administración que se ocupa de la utilización de las energías humanas, intelectuales y físicas, en el logro de los propósitos de una empresa organizada" (Watkins, Dodd y McNaughton, 1950); sin embargo, el término utilización implica una idea de explotación, repulsiva a la persona y además, esta función no se encuentra exclusivamente en las empresas. La palabra "manejo" da idea de que se está tratando con maniqués y no con hombres. Poder (1960) dice que éstos dos términos se han reservado para las relaciones entre la organización y la persona individual con el cual quedan fuera los aspectos colectivos.

Recursos Humanos.

A partir de la década de 1970 se hizo cada vez más popular la denominación, en los países de lengua española, de recursos humanos. En esa época, la Administración experimentó una fuerte influencia de la Economía y las Matemáticas (ruta crítica, programación lineal, etc.)

Especialmente en Economía se generalizó el considerar los conocimientos, las habilidades, etc., de las personas como un factor importante para el desarrollo económico. Se insistió, como nunca antes, en la importancia de las inversiones en educación. En otras palabras, la educación al unísono con las habilidades eran recursos importantes de un país para lograr dicho desarrollo. De los países fue fácil dar el salto a las empresas y organizaciones.

Con frecuencia, estas ideas fueron mal interpretadas (quizá por atender al título, sin reparar en el contenido) y se adjudicó al término recursos humanos una significación nunca pretendida: el de material inerte sobre el cual obraba la empresa.

Si bien en la actualidad todavía es común el término anterior, las nuevas corrientes de pensamiento y los nuevos requerimientos de la Economía implican la necesidad de colocar el énfasis en un resultado de la educación, la creatividad, las nuevas formas de organización, etc. por tanto “el desempeño”.

Capital humano.

Cada vez cobra más fuerza la nueva denominación que encabeza este inciso. Se intenta, así, emplear este término para llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, a la idea, tantas veces hecha a un lado, de que así como el capital material requiere cuidado y administración cuidadosa, el capital humano también. Se pretende, igualmente, ir pretendiendo los estados financieros a fin de mostrar las inversiones trascendentes efectuadas por las organizaciones en este capital, así como otros elementos importantes (por ejemplo, las aportaciones a la ecología y el desarrollo sustentable). En la actualidad, los estados financieros carecen de estos datos lo cual conduce, con frecuencia, a tomar malas decisiones.

Una idea importante de este concepto, es la de que cada persona es un capitalista, pues todos los individuos poseen los elementos descritos más adelante e invierten en ellos.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

El capital humano no se restringe al de una organización, sino se extiende para abarcar también en los países.

En términos generales, desde el ángulo económico, el concepto de capital se asocia con todos los factores de la producción que deben ser elaborados con cierto costo y sujetos a cambios en su valor con el uso o desuso de los mismos (Wikstra, 1971) o, si se prefiere, factores elaborados por el esfuerzo humano a fin de facilitar la producción.

El capital humano se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general.

La consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades invierten y utilizan al máximo su capital humano.

El capital humano comprende las siguientes facetas:

Capital intelectual.

Brooking (1997) clasifica el capital intelectual en cuatro grandes rubros:

- **Activos de mercado:** canales de distribución adecuados, contratos adecuados de venta, claridad en las estrategias de mercado, etc.
- **Activos de propiedad intelectual:** secretos de fabricación, el Know – how, las patentes, los copyrights, las marcas de fábrica y de servicios.
- **Activos de infraestructura:** tecnologías, métodos y procesos, las bases de datos sobre el mercado o los clientes, etc.
- **Activos centrados en el individuo:** bajo este concepto se integran todos los conocimientos y habilidades de las personas, así como la creatividad, imaginación y habilidad para resolver problemas, la capacidad de planeación y gestión, las experiencias previas y, en fin, todos los elementos mentales de las personas.

Skandia, una firma escandinava de seguros y finanzas, dio a conocer, en 1995, el primer informe del mundo sobre capital intelectual, en adición a los informes financieros (Edvinsson y Malone, 1998). Bajo este concepto se incluyen:

- **Enfoque humano:** incluye aspectos demográficos (edades, antigüedad en la empresa, sexo y escolaridad) así como

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

motivación (investigación efectuada por agencias independientes), programas de capacitación y desarrollo, rotación anual de empleados de tiempo completo y otros semejantes.

- **Enfoque de clientes:** participación en el mercado, número de clientes, índice de satisfacción de los clientes, ventas anuales/cliente, clientes perdidos y así sucesivamente.
- **Enfoque del proceso:** gasto administrativo/ gastos totales, computadoras personales y portátiles/ empleado, gasto en tecnología informática/ empleado, gasto en tecnología informática/ gastos totales, etc.
- **Enfoque financiero:** activos totales/ empleado, utilidades/ empleado, utilidades provenientes de nuevos negocios, valor de mercado de la empresa, ingreso proveniente de nuevos clientes/ ingreso total y otros semejantes.

Así pues, las inversiones en educación y en capacitación efectuadas para las organizaciones tienen por objeto incrementar el capital intelectual. Los individuos y sus familias invierten en su propia educación: tiempo, esfuerzo, colegiaturas o matrículas, libros, materiales etc. Dicho en otras palabras, invierten en su propio capital intelectual.

Capital social.

Se refiere a la cohesión e integración entre las personas así como a la capacidad para trabajar en equipo hacia misiones comunes. Un aspecto importante aquí es la confianza social, o sea, el grado en el cual los integrantes de un equipo, una organización o un país tienen seguridad con respecto a las acciones de los demás.

Capital efectivo.

Aquí se incluye la motivación, los intereses vocacionales, los estilos de personalidad, el compromiso de las personas hacia la organización y su misión, y de aquella hacia las personas, el liderazgo, los valores, la fidelidad de los clientes hacia la organización y de ésta hacia los clientes; en resumen, todos los aspectos de apego o inclinación de los individuos, los grupos, los equipos humanos y la organización.

5.5 RESPONSABILIDAD DE LA ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO.

En las empresas y las organizaciones piramidales, estructuradas por funciones, aún es posible encontrar departamentos dedicados a las tareas antes descritas: personal, relaciones industriales, recursos humanos, etc. Con frecuencia, se establecen límites entre cada departamento, dando lugar, a la delimitación de territorios y a la suboptimación. Se señalaron también los peligros de la especialización extrema, así como las nuevas corrientes de enfatizar en el proceso principal de cada empresa u organización, lo cual acarrea nuevas formas de organización.

En la actualidad, conviven tres tipos de estructuras: las piramidales (con muchos niveles jerárquicos), las horizontales (con pocos niveles) y las circulares (aquellas con equipos autónomos de trabajo y asesores especializados).

En otras palabras, existen empresas y organizaciones estructuradas bajo los tres modelos. No obstante, cada empresa u organización deberá analizar su misión, su cultura y sus necesidades a fin de determinar cuáles políticas y procedimientos le son más adecuados.

Ya sea bajo una forma de estructura o de otra, se llega a un punto en el cual no se puede evitar formular las siguientes preguntas ¿De quién es responsabilidad la administración del capital humano? ¿Se requiere un departamento especializado en esta función?

Principios fundamentales de la administración del capital humano.

a) La respuesta es contundente: la responsabilidad es de cada miembro de la empresa u organización. Podrá existir un departamento especializado en asesorar a cada unidad o departamento, así como a las personas con respecto a los métodos apropiados para este propósito; pero, finalmente, la responsabilidad es de dicha unidad o departamento y de cada uno de sus miembros (por ejemplo, en una fábrica, cada persona debe emplear el equipo protector contra accidentes).

La elevación de la competitividad de la empresa o la organización constituye una obligación de los responsables de cada área o equipo y, en última instancia, de cada persona. Por tanto, en la medida en que el alto desempeño humano contribuya a ello, esta administración cae también bajo su cargo.

Los responsables de cada área están en mejor posición de:

- Establecer los estándares o normas de actuación, es decir, la situación deseada o necesitada en cuanto al alto desempeño humano. Puede decirse que todos los responsables tienen en mente, aun cuando sea de manera implícita, un estándar, norma o un modelo de los comportamientos esperados por parte de sus colaboradores. Es decir, han desarrollado una serie de expectativas al respecto.
- Observar cotidianamente el desempeño y, por tanto, evaluar la situación actual.
- Detectar los posibles factores cuyo funcionamiento pueda explicar la diferencia entre los estándares y el desempeño actual.
- Determinar los cambios en el desempeño posteriores a la intervención o acción. En otras palabras, determinar si se alcanzan los estándares o no.

b) El área con mayores conocimientos y experiencias respecto de las facultades humanas, su detección, desarrollo y conservación, resulta, estrictamente hablando, un área de servicio. Aquí se le denomina área de asesoría para el alto desempeño. Su tarea fundamental consiste en apoyar y asesorar a las demás áreas para propiciar el logro de ese alto desempeño humano. Su labor consiste en integrar un equipo con las demás áreas de la empresa u organización para que cada una y entre todas se logre el alto desempeño. De ninguna manera es su responsabilidad alcanzarlo; ésta es una tarea de cada área o equipo y de todos al mismo tiempo.

c) Por tanto, una de las responsabilidades primordiales del área de asesoría para el alto desempeño humano consiste en conocer las necesidades de sus áreas asociadas.

d) La tarea sustantiva del área relativa a la asesoría para el alto desempeño humano, entonces es apoyar a los responsables de cada área o equipo principalmente para:

- Sistematizar, clasificar y dar forma, explícita a sus expectativas en cuanto al alto desempeño humano, a fin de establecer los estándares o normas al respecto.
- Procesar la información relativa al factor humano y a su desempeño.

- Establecer programas de acción, de acuerdo con las necesidades de las áreas.
- Facilitar el cambio en los comportamientos mediante los recursos y procedimientos adecuados.
- Evaluar los resultados incluyendo el análisis de beneficio/costo, de acuerdo con los procedimientos explicados posteriormente, así como la determinación de si se lograron los cambios requeridos, independientemente o a pesar de las intervenciones.

e) No existen formas rápidas, sencillas e infalibles, de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo. Si bien la inversión inicial en recursos de todo tipo puede parecer cuantiosa, las actividades futuras se facilitan una vez establecidos los métodos y lineamientos básicos.

f) Cualquier sistema, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones. Si estas tareas fueran fáciles, bastaría encargárselas a una mecanógrafa o un peón, lo cual no es el caso.

5.6. LA MÍSTICA DEL SERVICIO.

Un servicio constituye un beneficio, una utilidad o un producto proveniente de una acción ejecutada por una persona en atención a otra. Por extensión, se aplica también a una relación semejante entre unidades, departamentos y empresas.

¿Qué esperamos de cualquier servicio?

a) Exploración de necesidades. El viejo refrán lo afirma “Cada cabeza es un mundo”. Así, no necesariamente el prestador de un servicio tiene una idea clara de las expectativas del destinatario. Aquí el aspecto que presenta determinada situación es conocer cuáles son los problemas principales de las demás áreas, cual es su proceso principal, cuáles son algunos de los obstáculos (si existen) para alcanzar el alto desempeño humano, cuál es la cultura que domina, etc. En seguida, el responsable del área de asesoría para el alto desempeño humano hará bien en visualizar la manera en la cual sus conocimientos y experiencias pueden ser utilizados para apoyar a las otras áreas con la finalidad de resolver sus problemas.

b) Oportunidad. Parte de las expectativas consiste en la conveniencia de tiempo y lugar. Generalmente, este término se

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

refiere al apoyo en situaciones problemáticas, es decir, cuando existe una dificultad pertinaz o surge una situación inesperada. No obstante, es preciso tener en mente el enfoque de prevención; no esperar a la presentación de los problemas sino evitarlos.

- c) Confiabilidad.** Aquí se puso énfasis en la necesidad de recibir el servicio siempre de la misma manera y con la misma calidad; de evitar variaciones en el mismo.
- d) Puntualidad.** Se debe cumplir la promesa de prestación del servicio en la fecha, la hora y el momento convenidos. Este aspecto reviste capital importancia tratándose del área de asesoría sobre el alto desempeño humano. Es preciso recordar el dinamismo de los seres humanos: la única constante es el cambio. Por tanto, el área respectiva debe ser muy cuidadosa con los compromisos que adquiera. En muchos casos, es factible tener casi la certeza de cumplir con un compromiso. Sin embargo, en otros resulta altamente riesgoso. Por ejemplo, no siempre se puede apoyar a un área para llenar una vacante en una fecha determinada y con un candidato idóneo.
- e) Orientación.** Seguramente quien lee esto, se habrá visto en muchas ocasiones en las cuales al consultar a un especialista (en mecánica, en medicina, etc.) recibe un diagnóstico y una solución sin más. Con frecuencia nos quedamos a oscuras respecto de las implicaciones y consecuencias de las soluciones, que nos puede dar un especialista en el tema. Esto se debe principalmente a que no forman una asociación con el mismo. El especialista debe asumir la total responsabilidad frente a nosotros. Debe explicarnos de la manera más natural posible y no como un robot, sin olvidar que trata con personas.
- f) Cordialidad.** Éste es un aspecto de mayor relevancia. Los que reciben el servicio deben recibirlo con una buena dosis de calor humano, de ser tratados como personas, como evidentes señales de importancia que revisten para la empresa u organización. La cortesía se convierte así en un ingrediente trascendente del servicio.

La mística del servicio, implica, entonces, conocer las expectativas del asociado a quien se atenderá (puede ser una unidad, un departamento o un equipo dentro de la empresa u organización).

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

A mayor abundamiento, el más alto funcionario de la conocida firma de mensajería DHL en Europa lanza tres críticas a los especialistas en recursos humanos (Kuijpers):

Primera: existen muchas personas que opinan que (el departamento de) Recursos Humanos no contribuye con algo a los negocios; se quejan de que (el departamento de) Recursos Humanos desarrolla ideas y proyectos con una muy deficiente relación con las necesidades de los negocios... A menudo existe la sensación de que los gerentes de Recursos Humanos prestan mayor fidelidad a la función en sí... que a las organizaciones para las cuales trabajan.

Segunda: existe un sentimiento muy intenso de que (el departamento de) Recursos Humanos no conoce lo que sucede en el campo de batalla... Sin una cabal comprensión de las necesidades de un gerente en línea, proponen o se oponen a las cosas equivocadas, por las razones erróneas.

Tercera: El (departamento de) Recursos Humanos no piensa de manera estratégica... Excepto en algunas compañías, ni invita a los gerentes de Recursos Humanos para asistir a las reuniones donde se toman las verdaderas decisiones porque los demás directivos piensan que aquellos se lo han ganado o porque han visto que sus ideas no contribuyen con algo trascendente...

CAPITULO VI.

“EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO”

6.1. RETOS DEL PRESENTE Y DEL FUTURO.

Los retos para elevar la competitividad y productividad así como la calidad de vida, no permanecerán estáticos sino, con toda seguridad, aumentarán tanto en número como en intensidad.

Por tanto, en el ámbito nacional así como dentro de las empresas y organizaciones de todo tipo (hospitales, escuelas, dependencias gubernamentales, sindicatos, etc.), se requiere emplear mejor todos los recursos disponibles a fin de obtener máximos rendimientos de los mismos y para incrementar la calidad de vida; es decir, aumentar la productividad.

Esta necesidad de incrementar la productividad y competitividad se ha visto agravada a partir de las nuevas crisis económicas en el Continente Americano, indicadas por la desastrosa crisis económica mexicana de fines de 1994.

Una herramienta poderosa para contribuir a la elevación de la competitividad y productividad, así como para la administración del alto desempeño, se definen en el presente capítulo.

6.2. EL ANÁLISIS TRADICIONAL DE PUESTOS.

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

La importancia del análisis, entre otras, consiste en un hecho importante el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas. Por ejemplo, podría pensarse que un profesor de escuela primaria se dedica a enseñar a los niños. Sin embargo, debe efectuar por lo menos 30 acciones distintas, las cuales le dejan menos tiempo para su tarea sustantiva: propiciar el aprendizaje. Entre estas acciones se cuentan: vigilar la entrada de los niños a la escuela, anotar a los retrasados, dar el toque de entrada, vigilar la formación, atender la cooperativa escolar, organizar y efectuar las festividades escolares, ensayar y realizar desfiles los días conmemorativos, efectuar el censo de la población escolar, asistir a juntas (con el director, el inspector, los padres de familia, otros docentes), participar en la inscripción de los alumnos, etc.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Así pues, en el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) Reclutar miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar ese puesto.
- c) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- d) Establecer planes de carrera.
- e) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- f) Establecer planes de carrera.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales.

En México existe, además, el mandamiento legal de especificar con “la mayor precisión posible”, dentro del contrato de trabajo, “el servicio o los servicios que deben prestarse” (Art. 25, Fracc. III de la Ley Federal del Trabajo) por una razón trascendente: una casual rescisión del contrato sin responsabilidad para el patrón radica en que el trabajador desobedezca al patrón, “siempre que se trate del trabajo contratado” (Art. 47, Fracc. XI).

Ahora bien, un puesto constituye el conjunto en tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En otras palabras, se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlos y no en la persona ocupante de ese puesto.

Parte del análisis

El análisis es un método lógico general. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas.

Por consecuencia, en el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuar con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo.

1. La identificación. Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombres de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.

2. La descripción. En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes: descripción general y descripción específica. En la primera se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar el puesto con ellas y darle una denominación), las cuales se desglosan en la segunda. En la segunda, con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etc.

3. Los requerimientos. Aquí se mencionan los requisitos para desempeñar con éxito el puesto, al menos ésta es la finalidad. En la práctica, sin embargo, se colocan en este inciso sólo aquellos aspectos fácilmente detectables: edad, sexo, nivel de estudios y otras facetas demográficas. En realidad esta determinación resulta con frecuencia bastante subjetiva. Por ejemplo ¿Por qué el sexo masculino es un requisito para algunos puestos? En la actualidad el porcentaje de mujeres dentro de la población económicamente activa es considerable. El porcentaje de mujeres que ingresan a las instituciones de educación superior, dentro de las diversas disciplinas, es cada vez mayor.

4. Responsabilidad. Bajo este rubro se incluyen las diversas áreas bajo su obligación, prestando especial atención a los daños ocasionados en caso de no desempeñar adecuadamente su trabajo. Las categorías más comunes empleados son: bienes (maquinaria, dinero y valores, instalaciones, etc.), relaciones (supervisión otorgada, contactos externos, etc.), informes (confidencialidad, periodicidad e importancia de los mismos) y así sucesivamente.

5. Condiciones. Se incluyen aquí tres aspectos trascendentes: ambiente físico (temperatura, iluminación, humedad, ventilación, etc.), esfuerzo (tensión mental, fijación visual, tipo de movimientos, esfuerzo muscular, etc.), y riesgos de trabajo (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo).

¿Analistas internos o externos?

Surge una interrogante ¿el analista debe pertenecer a la propia empresa, como un empleado más, o debe provenir del exterior, de un despacho de asesoría? Como todo, cada alternativa, presenta ventajas y desventajas.

Si el analista es interno, se tienen varias ventajas: conoce mejor la empresa, los productos y servicios, las subculturas dentro de la misma; puede establecer mejores enlaces entre las funciones de los diversos puestos y así sucesivamente. Por otro lado, puede también caer en mayor subjetivismo, al entablar conexiones de simpatía o antipatía por ciertas personas o departamentos.

Los analistas externos presentan las ventajas y desventajas a la inversa: menor conocimiento de la empresa pero quizá mayor objetividad. Una ventaja adicional es la posibilidad de aportar experiencias y puntos de vista adquiridos de otras empresas.

En el caso de analistas externos, quizá el precio de los estudios pudiera resultar mayor a primera vista. Sin embargo, es necesario considerar las remuneraciones integrales de los internos, así como las repercusiones de cada posibilidad, para tomar una decisión. En las épocas actuales va ganando terreno una mística dentro de las empresas: es preciso dedicar toda la atención y esfuerzo a aquello sustancial para la misión. En otras palabras, si mi fábrica está dedicada a elaborar ropa para caballero, éste es mi fuerte, mi negocio y no debo distraerme en otras acciones. Por tanto, debo contratar servicios externos de empresas fuertes en esa acción. Esta filosofía la conocemos como Outsourcing (recurrir a fuentes externas competentes).

Partes involucradas.

En análisis de puestos puede constituir una herramienta poderosa para la empresa (aún cuando presenta ciertas limitaciones, las cuales se mencionan adelante) o puede convertirse en una rutina sin mayor sentido.

Para lo primero, es necesario el involucramiento de todas las partes afectadas: Dirección General, sindicato, supervisores, analistas y trabajadores.

Los requisitos indispensables son varios:

- a) Explicación abierta y clara de los objetivos, así como de las ventajas para todos (sin dejar de mencionar las limitaciones). Aquí se requiere una campaña de concientización.
- b) Apoyo a la Dirección General, así como de los supervisores y del sindicato.
- c) Entrenamiento de los analistas.
- d) Convencimiento de todos de la importancia del análisis y los beneficios conducentes. Aquí un punto trascendente es el empleo de los análisis para cubrir efectivamente las necesidades de la empresa e incrementar la calidad de vida de todos los miembros de la misma.
- e) Actualización constante del análisis. Las empresas dinámicas experimentan cambios constantes. Por tanto, se corre el riesgo de obsolescencia rápida de estos estudios. Por experiencia, éste es un problema fundamental: los análisis no se actualizan periódicamente.

6.3. NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS DE LAS EMPRESAS.

Si bien en las épocas de relativa calma y estabilidad (las cuales terminaron décadas atrás) el análisis tradicional de puestos era adecuado, no obstante, ante los retos del presente y del futuro, parece bastante rígido e inapropiado. Para poder enfrentar los desafíos mencionados anteriormente, las empresas y las organizaciones requieren varios elementos importantes, entre los más importantes son:

- a) Rapidez de respuesta.** Una de las características de la burocracia es, precisamente, la lentitud de respuesta. A menudo pasan meses antes de poder contar con un recurso necesario para el trabajo. Las organizaciones del presente y del mañana necesitan responder con rapidez a las situaciones permanentemente cambiantes. De otra manera, corren el riesgo de emular a los dinosaurios. Con esto quiero decir, que la flexibilidad resulta un ingrediente indispensable, sin abarcar dentro de ésta la laxitud para cumplir con el trabajo o los estándares. Se requiere la posibilidad de cambiar rápidamente de trabajo, así como trabajos multidimensionales (capacidad de ejercer diversas habilidades y conocimientos de acuerdo con las necesidades del momento).
- b) Enfoque proactivo.** No sólo es necesario reaccionar sino actuar con antelación; diseñar, de alguna manera, el futuro. No esperar a los cambios sino planearlos, propiciarlos y evaluarlos. En otras palabras, estar a la vanguardia, llevar la delantera al porvenir.
- c) Mejoría constante.** El antiguo refrán: "Camarón que se duerme se lo lleva la corriente" puede aplicarse aquí. Muchas empresas nacionales se aletargaron durante varias décadas, escudadas en

el proteccionismo oficial. Producir con calidad baja y a precio alto no tenía consecuencias pues el mercado era cautivo. Al implantarse la doctrina del neoliberalismo económico, muchas empresas no pudieron enfrentar la competitividad y desaparecieron. Hay que recordar que la mejoría constante implica no sólo la competición con otras empresas u organizaciones sino también la competencia contra una (o) misma (o), para perfeccionarse cada vez. Sin embargo, implica también la colaboración, el establecimiento de alianzas estratégicas.

- d) Creatividad.** El mundo inestable y turbulento del presente y del mañana requiere el ejercicio pleno de la imaginación impulsora de la acción. La creatividad para encontrar soluciones novedosas necesita pleno desenvolvimiento. "Nos encontramos ante una serie de grandes oportunidades... hábilmente disfrazadas de problemas insolubles", a decir del doctor Gardner, primer psicólogo nombrado Secretario de Salud y Bienestar de Estados Unidos.

Mientras en el pasado se pensaba que la aportación fundamental de los trabajadores radicaba en la fuerza muscular (mano de obra), tanto en la actualidad como en el futuro (con el desenvolvimiento de la tecnología), las ventajas competitivas entre los países y las empresas estarán dadas por el empleo de todos los talentos humanos, resaltando la creatividad para el diseño de formas novedosas para enfrentar los retos futuros y los problemas del pasado. En otras palabras, la ventaja competitiva de países y empresas estará en gran medida en su mente y su corazón de obra.

- e) Compromiso de sus miembros.** En vez de un contrato legal de trabajo, las empresas y las organizaciones mejorarán en la medida en que puedan lograr un contrato psicológico, de identificación de todos y cada uno de sus miembros con la organización. Esto se logrará mediante un liderazgo visionario y transformador así como mediante el establecimiento, la comunicación y la actuación cotidiana de la misión de la empresa (o la organización). Nuevamente, una de las ventajas competitivas de países y empresas radicarán en el compromiso, la motivación y el interés de todos sus miembros para mejorar de manera continuada. En otras palabras, las empresas y las organizaciones también avanzarán por el corazón de obra, el cual quizá sea el ingrediente fundamental.
- f) Trabajo en equipo.** Como ya se mencionó en un capítulo anterior: mientras en una época se habló de "clientes externos e internos" (para referirse a quienes recibían los resultados del trabajo de una persona o de una empresa) ahora se prefiere emplear el término

“asociados” para indicar la interdependencia de todos a fin de lograr las metas de todos. Así, cualquier persona está asociada con otras dentro de la misma empresa u organización para lograr la misión y elevar la calidad de vida. Incluso, si el centro de atención y la existencia de la empresa se justifica para atender al cliente o consumidor final, se establece una conexión entre éste y aquella. En la actualidad y más aún en el futuro, resulta radicalmente imposible para una persona dominar siquiera un campo del conocimiento. La generación de nueva información es tan acelerada que estar al día presenta dificultades. Además, los problemas no presentan una sola faceta sino que constituyen un conjunto de diversos aspectos interrelacionados. Por tanto el trabajo en equipo se hace cada vez más trascendente.

6.4. EL PERFIL DEL ALTO DESEMPEÑO.

A continuación se incluyen nuevos elementos a ser tomados en cuenta en el análisis tradicional de puestos, al que ahora denominaremos TRABAJO. El puesto significa una estructura estable, en tanto que trabajo da idea de flexibilidad.

- a) **Misión.** Aquí deberán responderse a estas cuestiones ¿Cómo se justifica la existencia de este puesto o trabajo dentro de la empresa? ¿Qué ocurriría si desapareciera? ¿Cómo se relaciona con la misión de la empresa u organización, así como del departamento o división?
- b) **Estándares.** ¿Cómo se decidirá si una persona muestra un alto desempeño en este puesto? ¿Cuáles son esos estándares o normas de calidad? Una diferencia trascendente con el análisis de puestos tradicional consiste en lo siguiente: en el perfil de alto desempeño no se describen las acciones de cualquier ocupante de un puesto o trabajo, sino de uno de actuación sobresaliente, uno que agregue valor a la empresa u organización, es decir, un miembro cuyo rendimiento sea máximo.
- c) **Acciones clave.** Se trata de describir, mediante comportamientos observables, las acciones trascendentes para el puesto, incluyendo la mejoría constante (no sólo por medio del logro de los estándares sino también por vía de la aportación de ideas), el trabajo en equipo, la capacitación permanente y otros elementos ligados con los desafíos mencionados antes.
- d) **Redes de trabajo y acciones.** Ya se mencionó anteriormente, en la época moderna, el conocimiento y la tecnología se desenvuelven a tal velocidad que es imposible para una sola persona, conocer y tener destrezas en todos los elementos

relacionados con el trabajo. Por tanto, se hacen necesarias las acciones en equipo, redes de trabajo. Así, es necesario describir las asociaciones con otros puestos o trabajos. Una diferencia importante en relación con el análisis tradicional de puestos consiste en el enfoque del perfil de alto desempeño hacia la contribución de cada trabajo al proceso. Por esta razón resulta trascendente el análisis de las asociaciones.

- e) **Medio ambiente y condiciones de trabajo.** En este apartado se describen los aspectos sobresalientes de las situaciones bajo las cuales se llevan a cabo las labores. Un punto central es el relativo a las tensiones (físicas y mentales) a las cuales se ve sometido el ocupante.
- f) **Competencias.** El 2 de agosto de 1995, por decreto presidencial, se instituyó en México el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer); una de sus funciones consiste en establecer consejos en diversas ramas de la actividad productiva para determinar las competencias necesarias así como la forma de certificarlas.

Lo que significa la puesta en evidencia de los conocimientos, las capacidades y los comportamientos requeridos para el desempeño de una actividad.

Pasos para la construcción del perfil del alto desempeño

Racional

- a) Formar un comité.
- b) Determinar misión del puesto
- c) Determinar comportamientos del alto desempeño
- d) Establecer estándares
- e) Determinar acciones claves
- f) Fijar el modelo.
- g) Prueba piloto.
- h) Primera aplicación de la muestra.
- i) Emplea el perfil para el reclutamiento.

Deductiva (Observación Controlada).

- a) Determinar ocupantes de un puesto con alto desempeño.
- b) Analizar sus comportamientos.
- c) Construir un listado de comportamientos.
- d) Someterlo a juicio de colegas y superiores.
- e) Observar a muestras de trabajadores.
- f) Aplicar pruebas de habilidades y personalidad.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- g) Aplicar técnicas estadísticas que encuentren relación entre perfil y resultados de las pruebas de habilidad y personalidad.
- h) Emplear el perfil resultante para reclutar.

Mantenimiento del perfil de alto desempeño.

- a) Revisarlo.
- b) Actualizarlo.
- c) Proponer soluciones periódicamente.
- d) Adelantarse a la presentación de problemas.
- e) Integrarse a otras personas para alcanzar metas previstas.

Movilizar.

Cada persona de una organización en búsqueda del Alto Desempeño debe:

MOVILIZAR

- Implicar.
- Animar y comunicar.
- Informar y comunicar.
- Dominarlo intercultural.
- Rediseñar.

TENER UNA VISIÓN ESTRATÉGICA

- Integrar a R. H. a las decisiones estratégicas.
- Desarrollar acciones de R. H. coherentes para anticipar cambios.

DIALOGAR CON LA DIRECCIÓN DE R. H.

6.5. LAS ESFERAS DE LAS COMPETENCIAS.

El concepto de competencia laboral gira alrededor del concepto de desempeño con alta calidad, de un trabajo, incluso en situaciones imprevistas y de emergencia. Las competencias pueden clasificarse en diversos rubros.

La taxonomía es, sencillamente, un procedimiento para clasificar. Consiste en presentar un procedimiento conveniente, aun cuando convencional, para clasificar los comportamientos de quienes desempeñan un trabajo. Existen varias finalidades. Una de ellas consiste en establecer los requisitos a cubrir por parte de los aspirantes. Otra es la

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

de diseñar planes y programas de capacitación y desarrollo más acordes con las necesidades de la empresa u organización.

La ventaja de catalogar los diversos comportamientos competitivos para desempeñar un trabajo bajo las esferas radica en dos propósitos:

- a) Deducir los requisitos necesarios para ejecutarlo con éxito para fines de reclutamiento y selección, así como de colocación.
- b) Establecer las estrategias de aprendizaje, los procedimientos didácticos, las técnicas grupales, etc., en el momento de la capacitación y el desarrollo.

Información.

Esta esfera comprende el empleo de los conocimientos: datos, principios, criterios, teorías, procedimientos, etc. una ventaja competitiva de las empresas radica en la generación, difusión y conservación de los aspectos de información necesarios para tomar buenas decisiones.

Esta esfera se subdivide en niveles crecientes de complejidad:

- a) **Almacenamiento:** memorizar la información a fin de proporcionarla cuando se requiera.
- b) **Comprensión:** captar el significado de la información.
- c) **Aplicación:** utilizar la información para resolver problemas nuevos.
- d) **Análisis:** desmenuzarla para distinguir la información útil de la que no lo es, a fin de resolver un problema.
- e) **Decisión:** emplear la información para determinar si algo se apega a un modelo o no, y por lo tanto, decidir si acepta o se rechaza.
- f) **Creación:** reunir información proveniente de diversas fuentes a fin de diseñar o inventar nuevos conjuntos con esos elementos para solucionar problemas, incluso antes de su presentación.

Objetos.

Esta esfera comprende el manejo de cosas materiales. Puede subdividirse en:

- a) **Manipulación:** actividades con herramientas a fin de completar una tarea de ensamble o fabricación.
- b) **Funcionamiento:** operación de una máquina.
- c) **Reparación:** detección de fallas y corrección de las mismas.

- d) **Mantenimiento:** acciones tendientes a conservar el funcionamiento de un aparato y a prevenir descomposturas.

Asociaciones y alianzas.

Se catalogan bajo esta esfera todos los contactos interpersonales entre el ocupante del puesto y otras personas o grupos. El contacto puede ser directo o por medio de documentos o aparatos tales como teléfono, dictáfono, televisión, etc. el trabajo en equipo es uno de los puntos vitales.

Estas asociaciones entre las personas, para ser más valiosas requieren de varios elementos importantes, entre los cuales pueden citarse:

- a) Convencimiento del trabajo en equipo.
- b) Conocimiento y aceptación de los diversos estilos personales y habilidades, experiencias, etc.
- c) Capacitación para obtener ventajas de los diferentes estilos e intereses existentes en una asociación o equipo mediante la complementación de los mismos, en vez de luchar por imponerse un solo punto de vista.
- d) Capacitación en la administración de juntas o reuniones.

Planeación y control.

En esta esfera se ubican todas las actividades tendientes a prever las actividades para lograr la misión o una meta, las posibles dificultades que se encontrarán y la manera de resolverlas. Igualmente, se incluyen las acciones tendientes a verificar el grado en que se logró el objetivo. En algunos puestos, especialmente los técnicos, profesionales y gerenciales, cobra también vital importancia determinar si el logro de los objetivos o el cambio conseguido se debió a la intervención (actividades y recursos) o si otros factores contaron de forma preponderante.

Afectos y tensiones.

En este apartado se congregan la satisfacción con el trabajo en sí mismo, el grado de involucramiento en él, la satisfacción con la organización y los equipos de trabajo, compañeros y supervisores, así como la administración de las tensiones, principalmente.

Filosofía.

Aquí se incluyen los valores (calidad total, mejoramiento continuo, cuidado del ambiente, honestidad, etc.) que forman parte de la ideología personal. No obstante, la empresa u organización debe declarar abiertamente sus valores (y practicarlos) a fin de poder establecer la congruencia entre los individuales y los antes mencionados. No se trata, de ninguna manera, de un intento de manipulación pues, en el fondo, nadie puede ser manipulado. Sencillamente, se intenta el análisis por parte de cada miembro de la organización o empresa, de los valores de la misma y su aceptación o rechazo.

6.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO (METODOS)

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Escalas de puntuación.

Método en que el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que va de bajo a alto.

La siguiente figura nos ilustra un uso de este método. Como indica la figura, la evaluación se basa sólo en las opiniones de la persona que confiere la calificación. En muchos casos varios aspectos pueden resultar no directamente relevantes para el puesto. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Entre las ventajas de este método se cuentan la facilidad de su diseño, la sencillez de impartirlo, el hecho de que los evaluadores requieren poca capacitación para administrarlo y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Instrucciones para el evaluador: Sírvase indicar en la escala de puntuación su evaluación del desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ **Departamento** _____

Nombre del evaluador _____ **Fecha** _____

	Inaceptable	Pobre	Aceptable	Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
1. Confiabilidad					
2. Iniciativa					
.....					
20. Calidad del trabajo					
Resultados					
Totales					
Puntuación Total =					

MUESTRA DE UNA ESCALA DE PUNTUACION PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Las desventajas de esta técnica son numerosas. Es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo. Se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto con el fin de que puedan evaluarse puestos de diversos tipos. La retroalimentación también se ve con menos importancia porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

Listas de Verificación.

El método requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desempeño del empleado y sus características. También en este caso el evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor (y a veces sin su conocimiento), el departamento de personal asigna calificaciones a los diferentes puntos de lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno, la siguiente figura nos ilustra el uso de este método.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Instrucciones: Señale cada una de las afirmaciones que se aplican al desempeño del empleado.

Nombre del empleado _____ **Departamento** _____
Nombre del evaluador _____ **Fecha** _____

Valores		Señale Aquí
(6.5)	1. Se queda horas extra si se le pide	_____
(4.0)	2. Mantiene muy aseado su lugar de trabajo	_____
(3.9)	3. Suele ayudar a las personas que lo necesitan	_____
(4.3)	4. Planea sus acciones antes de iniciadas	_____
(0.2)	30. Escucha consejos pero rara vez los sigue.	_____
100.0	Puntuación Total.	

EJEMPLO DE UNA LISTA DE VERIFICACIÓN CON VALORES PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Si la lista incluye puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico.

Las ventajas de este sistema son la economía, la facilidad de administración / la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Entre las desventajas se cuentan la posibilidad de distorsiones (que se deben sobre todo a opiniones subjetivas sobre el empleado), la interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación de valores inadecuados por parte del departamento de personal. Otra desventaja de este enfoque radica en la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

Método de selección forzada.

El método de selección forzada obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. Por ejemplo:

1. Aprende con rapidez.
2. Trabaja con gran empeño.
3. Constituye un buen ejemplo para sus compañeros
4. Con frecuencia llega tarde
5. Se ausenta con frecuencia

En algunos casos el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de tres y hasta cuatro fases. Sin considerar las variantes ocasionales, los especialistas en personal agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales y así sucesivamente. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos puede computarse sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden ilustrar las áreas que necesitan mejoramiento.

Este método presenta la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, además de que resulta fácil de aplicar y de apartarse a gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar relacionadas de manera específica con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Lo que es peor aún, un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre la otra.

Método de registro de acontecimientos notables.

Este método demanda que el evaluador lleve una bitácora diaria. El evaluador consigna en este documento las acciones más destacadas – positivas o negativas – que lleva a cabo el evaluado.

Estas ocasiones o acontecimientos tienen dos características: la primera es que se refieren exclusivamente al periodo relevante a la evaluación; por ejemplo, de enero a junio. De este modo, si el empleado realizó en el pasado acciones notables, tanto negativas como positivas, se evita una evaluación subjetiva. La segunda es que sólo se registran las acciones directamente imputables al empleado; aquellas que escapan a su control se registran únicamente para explicar las que lleva a cabo el evaluado.

Este método es muy útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Asimismo, reduce el efecto de distorsión que tienen en la memoria los acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de la precisión que los registros que lleve el evaluador. Incluso cuando el supervisor registra los acontecimientos e incidentes a medida que ocurren, es posible que el empleado considere que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado y afecta su evaluación de manera exagerada.

Escalas de calificación conductual.

Las escalas de calificación conductual utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo de este método es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad.

A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de los diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño.

Una seria limitación del método, radica en que dentro del sistema sólo se puede contemplar un número limitado de elementos.

Método de verificación del campo.

Siempre que se emplean mediciones subjetivas del desempeño, las diferencias en las opiniones de los evaluadores pueden conducir a distorsiones. Con objeto de permitir una mayor estandarización en las evaluaciones, algunas compañías emplean el método de las verificaciones de campo. En él, un representante calificado del departamento de personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información acerca del desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta, primero con el experto de personal y después con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones en los formularios que la empresa destina para ello.

Una variante de gran importancia en este método se emplea en puestos en los que la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimiento y habilidades. En estos puestos la comprobación de conocimiento y habilidades es tan esencial que la compañía establece como necesaria la participación de uno o más expertos en el proceso. Los expertos provienen tanto del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados. Algunas ventajas de este método son: Que permite efectuar una evaluación profunda, imparcial y objetiva de cada empleado, localizando las causas de ciertos comportamientos y las

fuentes de problemas, Permite planear la acción capaz de retirar los obstáculos y proporcionar mejoramiento del desempeño, Permite un acoplamiento con la capacitación, el plan de carreras y demás áreas de actuación de la administración de recursos humanos.

Algunas desventajas de este método son: Que tiene un elevado costo operacional por la intervención de un especialista en evaluación, Hay retardo en el procesamiento, debido a la entrevista uno a uno con respecto a cada empleado subordinado, llevada a cabo con el supervisor.

Para que método guarde relación directa con el puesto, las observaciones deben efectuarse en condiciones similares a las que imperan en la práctica cotidiana. Es común encontrar que el costo de este método es considerablemente elevado.

Enfoques de evaluación comparativa (evaluación en grupos).

Los enfoques de evaluación comparativa, también llamados de evaluación en grupos, pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general estas evaluaciones las conduce el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago con base en el mérito, las promociones y las distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor.

Las formas más comunes entre los métodos de evaluación en grupos son el de establecimiento de categorías, el método de distribución forzosa, el método de establecimiento de puntuación y las comparaciones pareadas.

Método de establecimiento de categorías.

El método lleva al evaluador a clasificar a sus empleados en escala de mejor a peor. En general se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuanto. Las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes pueden distorsionar este método, si bien es posible hacer que determinen la puntuación dos o más evaluadores para reducir el elemento subjetivo. Entre las ventajas del método se cuenta la facilidad de administrado y de explicado.

Distribución forzosa.

En el método de distribución forzosa se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría.

Los parámetros a utilizar entre otros pueden ser desempeño global, cifras de ventas, control de costos, etc.

Al igual que con el método de establecimiento de categorías, las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero este método elimina las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Como el método requiere que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que los menos favorecidos se consideren injustamente evaluados.

Método de distribución de puntos.

El método de distribución forzada puede variar si se hace que el evaluador otorgue puntos a sus subordinados. A este método se le conoce como de distribución de puntos. A los empleados de buen desempeño les corresponde una puntuación más alta. La ventaja de este enfoque consiste en que pueden apreciarse las diferencias relativas entre los empleados, aunque los factores personales y los acontecimientos recientes continúan siendo fuentes potenciales de distorsión.

Método de comparaciones pareadas.

En este método el evaluador debe comparar a cada empleado con todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base para la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que cada empleado es considerado superior a otro puede sumarse para que constituya un índice. El empleado que resulte preferido mayor número de veces es el mejor en el parámetro elegido. Existe la desventaja de fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y los fenómenos de la excesiva benignidad o severidad, ya que algunos empleados deben recibir mejor calificación que otros.

“CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”

Finalmente podemos concluir que:

Por alto desempeño se entiende aquí la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y los estándares fijados así como las expectativas de los asociados, dentro de los valores establecidos, sin desperdicios y con la máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas, los grupos y la sociedad en general. El alto desempeño es una forma de vida, una filosofía cuyas repercusiones llegan a todos los actos de la existencia. Es una mística, un compromiso existencial.

Es preciso conocer el desempeño de otras empresas u organizaciones en la región, el país y el mundo, a fin de establecer comparaciones y determinar si la actuación de nuestra empresa(o del departamento y, sobre todo, la individual) resulta inferior, igual o superior. A este procedimiento se le denomina benchmarking.

Algunas de las finalidades de la evaluación del alto desempeño son: Detectar las necesidades de formación de los individuos, que exista una mejor comunicación entre empleados y jefes, así como tener al día los puestos de trabajo, etc.

Hay que recordar que los objetivos fundamentales de la evaluación del alto desempeño pueden ser presentados en tres puntos: Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su pleno empleo. Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por su puesto, de la forma de administración. Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios que proporciona el alto desempeño al evaluado son: Conoce cuales son las reglas del juego, es decir los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valora en sus empleados. Conoce cuales son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades. Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (auto-corrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.). Tiene oportunidad para hacer auto-evaluación y autocrítica para su auto-desarrollo y auto-control.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Los beneficios para el jefe son: que puede evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad. Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos. Alcanzar una mejor comunicación con el personal para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.

Los beneficios para la empresa son: que tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo. Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias. Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos. El desempeño insuficiente puede señalar errores en la concepción del puesto

Además el alto desempeño no surge espontáneamente, se requiere cultivar. Cada persona, departamento e institución se asocia con otros para el avance hacia el alto desempeño. No es posible lograrlo de manera individual en una organización. Por tanto, todos los miembros de la organización, empezando por la directiva, deberán estar comprometidos si se desea alcanzar seriamente el alto desempeño. Así pues recordaremos los principios adaptados de la filosofía del alto desempeño: El alto desempeño no es un lema empleado sólo en los discursos, El alto desempeño no se logra de la noche a la mañana, La evaluación de la actuación (tanto en el ámbito institucional y grupal como individual) constituye una de las piedras angulares del logro del alto desempeño, "Mas vale prevenir que remediar", El alto desempeño es una tarea de equipo, El alto desempeño se fundamenta en una serie de valores.

Por otra parte para alcanzar un proceso de calidad total en la empresa se debe de dar un cambio a lo largo y a lo ancho de la organización, que exista un mayor compromiso de los líderes de todo tipo de organizaciones, un proceso de calidad implica a que la empresa logre una posición competitiva. No es posible que se motiven empleados mal pagados en una compañía sin perspectivas de crecimiento y en la que los precios de venta de la competencia resultan más bajos que sus propios costos de producción. Lo primero que una empresa debe de hacer es buscar una posición competitiva, un medio en el que pueda competir, un producto con el que pueda ganar. La calidad la podemos definir como: Cumplir especificaciones, calidad es cero defectos... hacer bien las cosas desde la primera vez, así como también, Un grado

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

predecible de uniformidad y fiabilidad a bajo costo, adecuado a las necesidades del mercado. Es lo que el cliente desea y necesita. Existen tres tipos de calidad, los cuales son: Calidad de diseño, Calidad de conformidad y Calidad de la actividad humana. El control de calidad total es: Un conjunto de métodos y actividad de carácter operativo que se utilizan para satisfacer el cumplimiento de los requerimientos de calidad establecidos. Es un proceso de gestión durante el cual evaluamos el comportamiento real, comparamos los resultados con los objetivos y actuamos sobre las diferencias.

El Benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. Algunos de sus beneficios son: Desarrollo del enfoque hacia el cliente, comprender cuáles son los satisfactores del cliente. Acuerdo sobre cuáles prácticas funcionan mejor y cuáles son aplicables e implantables, mejoramiento de procesos. Aumentar la satisfacción del cliente, incrementar la calidad, la productividad y las utilidades.

El Balance Score Card es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

Las empresas y las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente con el fin de alcanzar objetivos específicos; con tal propósito cuentan con recursos materiales (dinero, materia prima, muebles, edificios, etc.) y técnicos (misión, procedimientos, instructivos, políticas, etc.). Pueden tener a su disposición también las facultades humanas de todos sus miembros así como los respectivos conocimientos, habilidades, experiencias, motivaciones, salud y así sucesivamente.

El directivo y el administrador deben buscar la conjugación óptima de esos recursos a fin de que la consecución de la misión y los objetivos de la empresa u organización sea lo más productiva posible; es decir, que se obtenga el mayor rendimiento con los recursos disponibles. El destino de la organización depende en gran parte de su capital humano. Si sus miembros son capaces y pueden enfrentarse con éxito a la mayor competencia, si se trata de una organización lucrativa, y de aprovechar al máximo los recursos técnicos y materiales de que se dispone,

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

tratándose de cualquier tipo de organización, podrá lograr sus objetivos. De otra manera, fracasará.

La motivación juega un papel muy importante dentro del desempeño en el trabajo, es común escuchar en las organizaciones la frase: "Hay que motivar a nuestro personal para que trabaje más". Por otro lado, todavía en muchos libros se habla de que un trabajador "contento" produce más y mejor. Es común caer en el error de que un elemento motivado produce más. A fin de cuentas, muchos administradores se interesan por motivar a sus trabajadores a fin de lograr mayores niveles de producción. Sin embargo, la motivación es uno de los muchos elementos que es necesario tomar en cuenta en el proceso productivo.

Para que un trabajador este motivado y pueda lograr satisfactoriamente un alto desempeño es necesario que este se encuentre en el ambiente idóneo de trabajo, compañeros, materia prima, perfil del puesto, entre mas cercanos estén unos de los otros tanto como entre compañeros, jefes, etc., se beneficiará mas la organización, si contribuyen a alcanzar los objetivos de la organización el trabajador recibirá incentivos (ascensos, premios en efectivo, felicitaciones, etc.). Tanto los premios como las sanciones van a redundar en su motivación.

Un factor muy importante en el que se debe cuidar que no caiga ningún trabajador es la frustración, ya que esta se puede presentar de diferentes formas y conlleva diversas reacciones en el trabajador que pueden llevar a la organización hacia un ambiente no deseado.

El potencial humano (razonamiento, creatividad, valores, etc.) puede permanecer oculto, sin una realización concreta, sin llegar a un alto desempeño. Por tanto, las organizaciones, para ser competitivas, deben realizar esfuerzos permanentes a fin de convertir el potencial humano en desempeño de excelencia. Una organización puede contar con recursos financieros, maquinaria de alta tecnología, procedimientos administrativos, computadoras de alta velocidad, etc., pero si nadie sabe o desea operar dichos elementos, quedarán inmóviles.

Por el contrario, el desempeño depende de varios factores trascendentes. Puede hablarse de aspectos tecnológicos (herramientas, maquinaria, etc.), administrativos (procedimientos, políticas, etc.), culturales (tanto de la empresa como del medio circundante de las personas: valores, costumbres, filosofía, legislación, etc. En lo referente al individuo, puede citarse, principalmente: conocimiento, habilidades, personalidad, compromiso, expectativas.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

Puede no lograrse el alto desempeño, aquí cabe preguntarse lo siguiente: ¿No sabe? ¿No puede? ¿No quiere? La administración del alto desempeño es la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de la organización a fin de lograr competitividad y calidad de vida.

Así pues, la administración del alto desempeño se refiere a la aplicación del proceso administrativo total para lograr el pleno florecimiento de las potencialidades humanas dentro de las empresas u organizaciones, así como en los países, a fin de proporcionarles competitividad e incrementar la calidad de vida.

Hablando de calidad de vida, hablaremos de un término que cobra cada vez mayor auge, nos referimos al capital humano. Cada vez cobra más fuerza la nueva denominación que se menciona en este párrafo. Se intenta, así, emplear este término para llegar a la mentalidad de empresarios y ejecutivos, a la idea, tantas veces hecha a un lado, de que así como el capital material requiere cuidado y administración cuidadosa, el capital humano también. Se pretende, igualmente, ir pretendiendo los estados financieros a fin de mostrar las inversiones trascendentes efectuadas por las organizaciones en este capital, así como otros elementos importantes (por ejemplo, las aportaciones a la ecología y el desarrollo sustentable). En la actualidad, los estados financieros carecen de estos datos lo cual conduce, con frecuencia, a tomar malas decisiones.

El capital humano se entiende como todos aquellos factores que poseen los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general.

La consecución del alto desempeño se verá facilitada si tanto los individuos como las organizaciones y las sociedades invierten y utilizan al máximo su capital humano.

El capital humano comprende las siguientes facetas: Capital intelectual, Capital social, Capital efectivo.

Un servicio constituye un beneficio, una utilidad o un producto proveniente de una acción ejecutada por una persona en atención a otra. Por extensión, se aplica también a una relación semejante entre unidades, departamentos y empresas.

¿Qué esperamos de un servicio? Exploración de necesidades, oportunidad, confiabilidad, puntualidad, orientación, cordialidad.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

A continuación se incluyen nuevos elementos a ser tomados en cuenta en el análisis tradicional de puestos, al que ahora denominaremos TRABAJO. El puesto significa una estructura estable, en tanto que trabajo da idea de flexibilidad.

En la misión se deberán responderse a estas cuestiones ¿Cómo se justifica la existencia de este puesto o trabajo dentro de la empresa? ¿Qué ocurriría si desapareciera? ¿Cómo se relaciona con la misión de la empresa u organización, así como del departamento o división?

En los estándares definiremos, ¿Cómo se decidirá si una persona muestra un alto desempeño en este puesto? ¿Cuáles son esos estándares o normas de calidad? Una diferencia trascendente con el análisis de puestos tradicional consiste en lo siguiente: en el perfil de alto desempeño no se describen las acciones de cualquier ocupante de un puesto o trabajo, sino de uno de actuación sobresaliente, uno que agregue valor a la empresa u organización, es decir, un miembro cuyo rendimiento sea máximo.

Ya se mencionó anteriormente, en la época moderna, el conocimiento y la tecnología se desenvuelven a tal velocidad que es imposible para una sola persona, conocer y tener destrezas en todos los elementos relacionados con el trabajo. Por tanto, se hacen necesarias las acciones en equipo, redes de trabajo. Así, es necesario describir las asociaciones con otros puestos o trabajos. Una diferencia importante en relación con el análisis tradicional de puestos consiste en el enfoque del perfil de alto desempeño hacia la contribución de cada trabajo al proceso. Por esta razón resulta trascendente el análisis de las asociaciones

El concepto de competencia laboral gira alrededor del concepto de desempeño con alta calidad, de un trabajo, incluso en situaciones imprevistas y de emergencia. Las competencias pueden clasificarse en diversos rubros.

La importancia de la evaluación del desempeño condujo a la creación de muchos métodos para juzgar la manera en que el empleado lleva a cabo sus labores a partir de los resultados logrados antes de la evaluación. La mayor parte de estas técnicas constituye un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques. Ninguna técnica es perfecta; cada una posee ventajas y desventajas.

Los métodos más conocidos e importantes son:

- Escalas de puntuación.
- Listas de Verificación.
- Método de selección forzada.
- Método de registro de acontecimientos notables.

EVALUACION DEL DESEMPEÑO LABORAL PARA ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL

- Escalas de calificación conductual.
- Método de verificación del campo.
- Enfoques de evaluación comparativa (evaluación en grupos).
- Método de establecimiento de categorías.
- Distribución forzosa.
- Método de distribución de puntos.
- Método de comparaciones pareadas.

“BIBLIOGRAFIA”

**ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA EL ALTO DESEMPEÑO**

L. FERNANDO ARIAS GALICIA
VICTOR HEREDIA ESPINOSA
TRILLAS

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

IDALBERTO CHIAVENATO
MC GRAW HILL
5TA EDICION

**LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS: ENFOQUES PARA
MEXICO**

MIREIA VALVERDE APARICIO
FEDERICO GONZALEZ SANTOYO
BEATRIZ FLORES ROMERO
MAURICIO A. CHAGOLLA FARIAS
UIVESITAT ROVIRA I VIRGILI

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS

WILLIAM B. WERTHER, JR
KEITH DAVIS

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

GARY DESSLER
PRENTICE HALL

INTERNET

www.elmundo.es/diccionarios

www.wordreference.com/es/

www.mailxmail.com/curso/empresa/trabajoequipo2/capitulo36.htm

www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/equaltodesem.htm

www.t3expediciones.com/desarrolloorganizacional.htm

www.revistainterforum.com/espanol/articulos/112501negocios.html

www.ultimavida.com/2007/05/15/seminario-de-computo-de-alto-desempeno/

www.esmas.com/emprendedores/startups/ventajascompetitivas/488573.html

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/eqaluch.htm

www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa_rrhh1/alto%20desempeo.ppt

www.losrecursoshumanos.com/sistemas-de-trabajo-de-alto-desempeno-stad.htm

www.geocities.com/wallstreet/Exchange/9158/hcal.htm

www.monografias.com/trabajos11/conge/conge.shtml

www.emagister.com/historia-calidad-total-cursos-315194.htm

www.es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

www.mercadeo.com/41_scorecard.htm

www.gueb.org/motivacion/frustracion

www.geocities.com/centrotecnicas/frustracion.html

www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml

www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa_rrh1/alto%20desempeo.ppt

www.econ.unicen.edu.ar/academicas/catedras/optativa_rrh1/alto%20desempeo.ppt#276,23, El Perfil del Alto Desempeño