

INICIO DE APUNTE

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

“La estructura organizativa es una red de relaciones existentes entre los componentes de la empresa, que permite coordinar e integrar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de los objetivos”. Mintzberg.

Debemos tener siempre presente en toda organización coexisten:

- Una estructura formal y
- Otra informal.

La Estructura Formal es aquella que es planificada por la propia organización, que formularía de relaciones entre componentes actividades para alcanzar los objetivos. En tanto que la estructura informal es aquella que no está por escrito, la que no está planificada y aquélla que surge en forma espontánea.

Entre las características de la estructura organizativa cabe destacar:

- **Especialización:** Es la División del Trabajo en tareas más simples agrupando las en unidades organizativas.
- **Coordinación:** La misma tiene por objeto hacer que las unidades organizativas se conecten entre sí para conseguir un sistema eficiente que persiga los objetivos de la empresa.
- **Formalización:** Es el grado de normalización o estandarización de las actividades. Manuales, normas, reglas y procedimientos.

Al momento de diseñar la estructura de la empresa, los factores más importantes a considerar son:

- El tamaño de la empresa.
- La tecnología utilizada, y
- El entorno.

La estructura organizativa de una empresa está constituida por unos puestos de trabajo y un sistema formal de relaciones de trabajo, a través de las cuales se separan, pero también se integran las diferentes tareas actividades desarrolladas.

La estructura organizativa permite:

- a) Asignar personas y recursos a las tareas utilizando las capacidades en forma óptima.
- b) Clarificar responsabilidades y hacer saber a cada persona lo que se espera de ella.
- c) Diseñar procedimientos para recoger y acordó informaciones que pueden servir de ayuda a la dirección para resolver problemas y tomar decisiones.

Algunos de los problemas más comunes en el análisis de las estructuras organizativas son:

- Falta de claridad en las expectativas.
- Ausencia de definición de las tareas del puesto.
- Sin definición de líneas de responsabilidad.
- Falta de comunicación.
- Carencia de coordinación funcional.
- Exceso de normas burocráticas.
- Ignorar a la creatividad de los empleados.
- Rigidez, falta de flexibilidad.

Algunos principios prácticos de la organización

1. Cada trabajador debe saber quién es su jefe.
2. Todos los componentes de la empresa deben saber de quién depende y quienes dependen de él.
3. Deben existir líneas claras de autoridad desde el nivel más alto al más bajo de la organización.
4. Cuando se deleguen la tarea, esta debe llevar inherentemente la autoridad correspondiente.
5. La autoridad debe delegarse lo máximo posible.
6. La responsabilidad nunca debe ser delegada.
7. El número de niveles jerárquicos debe ser el mínimo. Debe aceptarse el organigrama. En otras palabras deben ser estructuras planas y lo más sencillas posibles.
8. Los puestos de trabajo deben estar saturados.
9. Las funciones, responsabilidades y autoridad de cada puesto deben establecerse por escrito mediante un manual de funciones.
10. Las funciones de línea de ventas separadas de las funciones de estas.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

11. La estructura organizativa debe ser flexible para adaptarse a las circunstancias.

En este sentido, el puesto de trabajo debe configurarse con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en estructura como consecuencia de la Estrategia General definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos fundamentales que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

El **Análisis de Puestos** de trabajo es una exploración sistemática de las actividades existentes en un puesto oposición. Dentro de este análisis puede distinguirse tres aspectos, para los que se utilizan técnicas diferentes:

Descripción de puestos de trabajo (DPT). Define el contenido del puesto, es decir, son aquellas actividades que su ocupante desempeño. Incluye funciones básicas, tareas específicas que tales funciones incluyen, relaciones del puesto con otros puestos o departamentos, situación oposición dentro del organigrama.

Valoración del puesto de trabajo (VPT). Establece la importancia relativa del puesto de trabajo en el ámbito de la organización. Permite comparar internamente diversos puestos y puede servir de base en el tabulador de sueldos de la empresa. También es útil en la percepción del desarrollo de carreras profesionales y en la política de motivación.

Especificación del puesto de trabajo (EPT). Establece los requisitos que deben poseer se para desempeñar las funciones del puesto.

Puede servir de base para otras actividades de gestión en el área de recursos humanos como son selección, asignación de puestos, formación o promoción.

La información que se obtiene al realizar un análisis de puestos de trabajo posee entre otras aplicaciones las de formular implementar las políticas de:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Incorporación del nuevo personal.
- Promoción.
- Evaluación de desempeño.
- Motivación.
- Retribución.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

El **inventario de puestos de trabajo** es una lista o catálogo de puestos de la estructura, donde se puede incluir:

- La identificación con nombre del puesto.
- La misión del puesto.
- Los objetivos generales.
- Las funciones.
- La dependencia jerárquica.
- Las relaciones de trabajo.
- Los requisitos básicos para su desempeño.
- La supervisión.
- Las sustituciones o reemplazos.
- Las relaciones.
- Las observaciones.

Analice la estructura de su organización:

1. ¿Cuál es el grado de especialización, coordinación y formalización de su organización?
2. ¿Cuál es la estructura formal de su organización? Observe la descripción de puestos de trabajo DPT, la valoración del puesto de trabajo VPT y la especificación del puesto de trabajo EPT.
3. ¿Cuál es la estructura informal de su organización? Consulte con el departamento de personal de la empresa y observe su conducta en las relaciones entre ellos.
4. Considerando el tamaño, la tecnología y el entorno de su organización, ¿Qué aspectos del estructura pueden ser mejorados?

Crear la misión de la organización en equipo

Muchas organizaciones jamás se preguntan: ¿Para qué estamos aquí? o ¿Por qué trabajamos juntos?

Toda la gente da por supuesto que es algo obvio.

Otras empresas si se preguntan en forma sistemática estas cosas, pero desafortunadamente carecen de procedimientos metodológicos para trabajar sobre este tema.

El personal que integra una organización es de procedencia profesional muy variada, y por supuesto, tiene puntos de vista muy distintos que pueden llegar a originar serios desacuerdos.

Un ejemplo clásico es aquel que es responsable de personal y todos los problemas los ve como un problema humano y el responsable de finanzas todos los problemas son problema de números; sin embargo ambos puntos de vista son importantes para construir una política de sueldos y salarios y una planificación del trabajo.

Sin una comprensión compartida de la tarea básica o de la misión empresarial, se gasta una considerable cantidad de energía, y algunos problemas de la organización, como por ejemplo, una discusión entre el responsable de recursos humanos y el de finanzas. Consideran que no pueden hacer ningún trabajo juntos por el conflicto de personalidades. Sin embargo frecuentemente no se trata en absoluto de cuestiones personales, sino que son la consecuencia de conflictos no resueltos en la misma empresa debería haberlos solucionados, como lo es la definición de la misión empresarial.

Para que no se gaste energía inútilmente sobre qué cosas hacer aquí y allá, es necesario llegar a un consenso sobre la misión de la organización. Es entonces cuando la organización está en condiciones de invertir adecuadamente su energía desarrollando las habilidades y el conocimiento necesario para realizar mejor su tarea.

Definición de la misión de la organización.

Esta tarea primaria consiste en hacer una descripción general de lo que la organización tiene que ser. Puede tratarse de lo que le gustaría ser o bien de un enunciado que describa lo que realmente se hace.

La misión se asemeja más a los objetivos deseados que la descripción de los rendimientos a detalle. Así, la misión de la

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

organización es la razón de ser de la empresa, cuya satisfacción requiere logro de varios objetivos específicos de rendimiento.

Toda misión por lo general tiene dos clases de componentes:

- **El Mandato de la organización.** Existen algunas tareas o grupos de tareas cuya realización requiere esfuerzos coordinados o de trabajo en equipo de todos los integrantes del equipo. Por lo general esta tarea o tareas, son las que constituyen la base de la misión: el mandato de la organización. En la misión de la organización por lo general se incluye el concepto de rentabilidad.
- **La interpretación personal.** Además del mandato formal de la organización, la misión puede tener otros componentes que representen la interpretación individual de cada uno de los miembros de la empresa con respecto a lo que la organización debe tratar de conseguir.

Se puede decir, por ejemplo “...producir mercancías de calidad o servicios de calidad, con un mínimo de contaminación”, etc. o también puede consistir en nuevos objetivos o ideas que enriquezcan la Misión como por ejemplo crear un clima agradable de trabajo, mantener la moral alta, etc. Todas estas interpretaciones individuales a la Misión sirven para personalizar los objetivos de la organización y para conseguir que sus miembros se comprometan más a la realización de dicha misión. Además pueden hacer que la tarea en equipo resulte más comprometida y estimulante.

Debido a que las interpretaciones personales de la Misión proporcionan efectos positivos traducidos en un mayor potencial de motivación, deben ser incluidos en el enunciado de la misión y tratadas como partes importantes de los objetivos generales de la organización.

Pasos para la definición de la misión:

1. **Preparación individual.** Antes de elaborar un enunciado de la misión compartido por todos, cada una de las personas que integran la organización o el equipo necesitan definir cuál es su punto de vista personal al respecto. Esta preparación se puede hacer en forma individual.
2. **Compartir los enunciados individuales de la misión.** En este paso, cada miembro del equipo presentí expone su propio punto de vista sobre la misión. Los otros miembros pueden hacer preguntas y pedir aclaraciones. No obstante durante esta fase inicial de

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

comunicación, nadie debe evaluar, criticar o mostrar desacuerdo con respecto a ninguno de los enunciados individuales.

3. **Crear el enunciado de equipo sobre la misión.** En este punto se llega a un acuerdo colectivo sobre el enunciado o lista de enunciados que definen a la misión de la organización. El objetivo general consiste en crear un enunciado en forma colectiva. Se trata de que todos estén de acuerdo y se toman las decisiones en consenso. Este paso puede implicar una cierta inversión de tiempo pero se compensa con creces, ya que la discusión hace que se tengan en cuenta todos los puntos de vista, reflejando los desacuerdos reales y desacuerdos potenciales. Todo esto lleva mayor involucramiento de los miembros del equipo en la misión.
4. **Identificar los conflictos potenciales en los enunciados de la Misión.** Este paso sirve para identificar los conflictos existentes en el enunciado de la misión para después empezar a pensar como manejar conscientemente estos conflictos. Al ser conscientes de cuáles son las raíces de los conflictos, resulta más sencillo afrontarlos y resolverlos cuando aparezcan realmente.
5. **Redacción definitiva de la misión y acciones para su publicación y difusión.** Una vez concretada la misión, es aconsejable que se revise con un corrector de estilo, con el fin de que se profile con exactitud el sentido de cada frase establecida. Después de esto se podrá promover la misión en toda la organización a través de varios sistemas:

- ✓ Por comunicado.
- ✓ Por sesión de trabajo, en donde se permite la opinión del personal.
- ✓ Reunión con todo el personal en la que se les explique detalladamente la misión.
- ✓ Utilizando la técnica de cascada de los directivos a los mandos y de éstos a los empleados.
- ✓ Combinando los métodos anteriores.

Conclusiones.

Llevando a cabo todo lo establecido anteriormente, el equipo habrá conseguido algo muy importante que es tener la seguridad de que todos se encuentran en el mismo. Antes de seguir avanzando y después de haber generado el enunciado de la misión y de haber colaborado en ello, toda la organización tendrá un sentido muy definido de su propia identidad. Obviamente esto es sólo el principio. Ahora vendrá la difícil tarea de revisar la definición de

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

los objetivos específicos y operacionales sobre los rendimientos que se necesitan para poder cumplir con la misión.

HASTA AQUÍ APUNTE

INICIO DE APUNTE

Quién hace qué.

Cuántas veces se habrá preguntado usted si una determinada actividad que realiza realmente responsabilidad suya o de un compañero de trabajo. Seguramente ha tenido la sensación de que le han pedido que lleve a cabo trabajos totalmente diferentes para los que fue contratado. También existirán objetivos que usted no pueda lograr porque existe alguien que no hace lo que tiene que hacer.

Es muy probable que usted y sus colaboradores hayan experimentado algunos de los problemas mencionados anteriormente. Problemas, que le impiden la realización eficaz de su tarea principal. Esto sucede porque un equipo se forma siempre alrededor de una tarea que requiere el esfuerzo de varias personas, pero cada uno de ustedes tiene diferentes competencias profesionales y diferentes formas de percibir y resolver los problemas. Esto hace necesario que los miembros comprendan claramente cuál es su rol individual y que estén de acuerdo en ello. Los problemas que se plantearon son la consecuencia de esta **falta de claridad y de acuerdos**.

Los roles establecen quién debe hacer cierta tarea, así como cuándo y dónde debe ser realizada. Estamos ligados unos con otros a través de relaciones de roles.

Puede que esté pensando que lo único que se debe hacer es volver a leerse la descripción de puesto de trabajo (**job description**) de su organización. Pero raramente proporcionan estas descripciones de puestos toda la información que usted necesita saber de quién hace qué situaciones complejas de equipo.

La razón es para que esto suceda son:

1. Las descripciones de trabajo formales tienden a ser muy generales. Por ejemplo es responsable de desarrollar nuevos procedimientos de control interno. Es responsable del desarrollo de nuevos mercados, etc.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

2. Frecuentemente las descripciones de puestos formales se convierten en obsoletas. Ya no tienen nada que ver con la persona y el puesto después de cierto lapso.
3. Lo más importante, sin embargo, es el hecho de que la descripción de puestos formales raramente específica como una persona debe en el momento actual satisfacer sus responsabilidades generales. En la descripción de puesto formal puede decir: era responsable de la coordinación con los demás supervisores de producción. Cada miembro individual del equipo sin embargo, deben tender a su manera como él y los otros miembros deben funcionar en las situaciones normales de cada día, cumpliendo con las responsabilidades de su papel particular.

Estas interpretaciones individuales de cada miembro tiene con respecto a su rol en la empresa y con los demás, se le llama expectativa de roles.

Una red de expectativas.

Suponga que por un momento 4 personas, debido a la interdependencia de sus trabajos, se reúnen en equipo. Cada miembro del equipo tiene sus propias expectativas de lo que cada uno piensa que tiene que hacer, pero además está sujeto a una compleja red expectativas con respecto a cada una de las otras personas con las que tiene que colaborar. Además, las otras 3 personas tienen un grupo de expectativas sobre lo que piensan que usted debe hacer.

Esta complejidad de ninguna manera puede ser ignorada. Si ustedes son un equipo, por definición, cada uno de ustedes es el centro de una red compleja de expectativas de roles.

Para mejorar eficazmente esta complejidad de roles, usted necesita:

1. Comunicar claramente qué es lo que usted espera de los demás. Bastantes conflictos aparentes van a desaparecer como consecuencia de esta aclaración.
2. Debe identificar cuáles son las expectativas que están en conflicto.
3. Disponer de los mecanismos para afrontar las expectativas que están en conflicto.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

“El primer paso crítico para poder manejar de forma efectiva esta complejidad, es asegurarse de que cada persona ha comprendido claramente las expectativas múltiples”.

Claridad de roles. Habrá **claridad de roles** cuando cada uno de los miembros del equipo tenga una comprensión perfectamente clara de sus expectativas con respecto a los demás. Si esta condición no se cumple, entonces puede hablarse de ambigüedad de roles. Existen distintas formas de experimentar, como miembro de un equipo, lo nocivo de la ambigüedad de roles se dispara a continuación:

- I. Los miembros del equipo no están seguros de lo que deben de hacer.
- II. Los miembros del equipo no están seguros de lo que los demás piensan que ellos deben de hacer.
- III. Los miembros del equipo no están seguros de lo que ellos piensan sobre lo que han de hacer los demás.

Estos casos descritos tienen un peligro latente ya que la ambigüedad se puede confrontar de manera directa y, entonces, una cantidad valiosa de tiempo y energía se perderá en:

- ☀ Tratar de imaginar respuestas a las preguntas planteadas por la poca claridad de los roles.
- ☀ Tratar de corregir las equivocaciones, basándose en supuestos sobre los roles que no han sido entendidos por los demás.

Mensajes de roll.

A través de los mensajes de roll generamos información sobre las expectativas. Para ello, los miembros del equipo se mandarían mensajes escritos entre sí donde se describen las expectativas de los roles que tienen. Se le debe pedir a cada uno que llene el siguiente formulario para enviárselo a cada uno de los miembros del equipo

A: Destinatario.

De: Remitente.

Con el fin de ayudarme a especificar el por qué necesito que usted:

1. haga más frecuentemente (especificar el qué....)
2. haga en la misma medida que hasta ahora (especificar el qué..)
3. haga en menor medida (especificar el que ...)

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Pueden que resulten más útiles, los mensajes deben ser lo más específicos posibles y contener dos elementos principales:

1. Qué cosas usted necesita que la otra persona haga en mayor medida, que otras cosas necesita usted que se hagan en menor medida y por último, cuáles son las cosas que debe continuar haciendo como hasta este momento.
2. Por qué necesita usted que la otra persona lo haga de determinada manera. Como la llevará a usted realizar su parte en el trabajo en equipo.

Conflicto de roles: Afrontando lo inevitable.

En muchos casos, el aclarar las expectativas de los roles podrá solucionar una gran cantidad de problemas actuales que tienen su origen en la ambigüedad. En otros casos, sin embargo, esto servirá para definir claramente los conflictos causados por el desacuerdo con esas expectativas atribuidas, cosa que debe ser solucionada si se quiere que el equipo funcione con eficacia.

El simple hecho de que los demás comprendan las expectativas de usted con respecto a ellos o sea la claridad de roles, no quiere decir que ellos acepten esas expectativas como parte de su trabajo. El conflicto de roles o sea el conflicto de expectativas y la necesidad de reducir los conflictos forman parte de la vida normal cotidiana de todo equipo. Usted debe esperar que estos conflictos aparezcan.

Resolución de ambigüedades y conflictos por medio de la negociación de roles.

Para resolver los problemas de conflicto y ambigüedad de roles se utiliza la denominada negociación de roles.

La negociación de roles es el proceso mediante el cual se implica o involucra a todas las personas con determinados problemas de roles, comparte viendo la información unos con otros respecto a lo que cada uno necesita de los demás para hacer su trabajo y sobre qué tipo de ayuda pueden ofrecerse entre sí en la realización de las variadas demandas que se hacen a los demás. El resultado de esta comunicación es una especie de contrato entre las partes negociadoras que especifica las responsabilidades asociadas al rol de cada uno. Esta negociación para la consecución de un funcionamiento de equipo más competitivo y eficiente, es la esencia de la negociación de roles.

Pasos clave en el proceso de negociación de roles.

1. **Generación de expectativas de roles.** Es la generación de la información más válida para compartir las mutuas expectativas remitiendo los mensajes de rol.
2. **Identificación de los conflictos y ambigüedad de roles.** Aquí se examinan las expectativas y se identifican los problemas; ambigüedades de roles y conflictos de roles.
3. **Generación de soluciones alternativas y negociación.** Es una sesión de regateo para la solución de problemas con el fin de hallar la mejor alternativa, es decir, una solución realista y aceptable para todas las partes.
4. **Implementación del contrato de roles.** Es la formulación de un acuerdo entre las partes, que especifique las expectativas con respecto a las que hay un acuerdo. Se incluye un acuerdo para evaluar el buen funcionamiento, haciendo constar una fecha para la revisión del acuerdo.

El poder en la empresa y cómo entenderlo.

El poder es la potestad de hacer algo. En las empresas, el poder se ejerce de muchas formas. Una de ellas es una aproximación para ver quién ostenta el poder en empresa, y para ello tendremos que observar el organigrama. Sin embargo no nos dice mucho respecto a quién en realidad ostenta el poder, cómo se reparte, como son las relaciones, quien infringiría a quién, etc., es decir, la estructura informal, la cual nos dará más información sobre las personas que tienen poder en la empresa.

Antony Jay, en su libro “La dirección de empresas y Maquiavelo”, nos dice, entre otras cosas, que existen dos formas de gobernar las empresas:

- ☀ Un Príncipe con un conjunto de servidores a quienes otorga poder para gobernar con su permiso.
- ☀ Un Príncipe y Barones que tienen poder por la antigüedad de la sangre y no por la concesión del príncipe, estos a su vez tiene servidores propios de los reconocen como señores y les tienen afecto.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Para dar un ejemplo estuvieron los gobiernos Turco y Franco. El Turco estuvo gobernado por un solo Señor y en cada Departamento se enviaban administradores que se cambiaban cuando se creía conveniente. En el Gobierno Franco existía un Señor con un cuerpo de Señores de reconocido prestigio y con sus propias prerrogativas, sus servidores les aceptan y reconocen estos derechos, los cuales no se les puede quitar con facilidad y sin problemas.

En todas las organizaciones podemos observar estos dos tipos de Gobierno. En algunas multinacionales, tipo Turco, en las cuales la rotación de los directores generales locales está pactada a unos cuantos años, normalmente de cuatro a cinco años, y después, según los resultados obtenidos, se les manda a otro país.

Para Maquiavelo es muy difícil llegar a la cúspide mediante la fuerza o mediante intrigas, pero en el momento en que se llegue es muy difícil mantenerse en ella.

La organización o empresa tipo “Turca” puede pasar a ser Franca cuando un directivo fuerte y carismático es excluido es sustituido por una débil y con poco carisma. Entonces los barones se volverán fuertes y tomarán el poder.

Las empresas multinacionales europeas en las que los barones están representados por Directores de Área muy fuertes y potentes, con gran cantidad de prebendas, y donde Directivo General se limita a ejercer relaciones públicas con el Consejo de administración y Prensa.

Según Maquiavelo, en estos casos es más fácil llegar a la cúspide, que la representan, los Barones o Directores Divisionales, pero también es más fácil caer debido a las constantes intrigas de los “Barones” entre ellos mismos.

Una **fuerza de poder en las organizaciones es la información** y, en estos momentos, estamos ante cambios muy importantes en este sentido. Las organizaciones actuales aprenden, con lo cual el conocimiento se reparte entre muchas personas, y ya no es privativo de un solo individuo o grupo de individuos los que manejan toda la información. Sin embargo, aún que las organizaciones se vayan encaminando hacia la distribución del poder mediante la información, siempre existirá el conocimiento del conocimiento, y quien lo autoriza por lo maneja, por lo que, en consecuencia, el poder siempre tendrá que ser tomado en cuenta.

El Poder también proviene de la relación. Los países de América Latina somos más proclives a identificar el poder con relación. Por ejemplo:

- **Relación familiar.** Los primos, cuñados, hermanos, etc. del director general están o pueden estar en la organización. Es lo que se conoce como nepotismo.
- **Relación de amistad.** Desde pequeño se conocen, fueron al colegio juntos, uno de ellos es el director general y quiere trabajar con gente de confianza conocida.
- **Relación social.** Se conocieron con el directivo en algún club deportivo y les gusta mantener esta amistad.
- **Relación histórica.** Desde el principio empezaron empresa juntos con el director general, se conocen todas las fuerzas y debilidades. Mantienen un buen nivel de relación, saben cuándo hay que presionar y cuando aflojar el paso.
- **Relación profesional.** El jefe principal en su comienzo en todos los órdenes de uno inferior, y por razones distintas se invirtieron los papeles y el que fue su jefe ahora es empleado del director general, pero la relación profesional continua.

Como puede observarse, existe un complejo sistema de relaciones entre diferentes miembros de la organización. El poder teóricamente los ostenta el director general, pero toma muchos matices y formas.

Una de las claves consiste en detectar quién o quiénes ostentan el poder. A veces, es muy evidente, pero tras resulta muy complicado, por lo que es útil hacerse algunas preguntas como las siguientes:

- ☀ **¿Cuáles son las órdenes que nunca se cambian?**
- ☀ **¿Quién parece que tiene más prebendas, gana más dinero, etc.?**
- ☀ **¿Quién determina los criterios con que son evaluadas las ideas?**
- ☀ **¿Quiénes se tienen respeto mutuo?**
- ☀ **¿Quién se sale siempre con la suya?**
- ☀ **¿De dónde salen las nuevas ideas?**
- ☀ **¿De quién son las opiniones que permanecen?**
- ☀ **¿Quién acaba imponiéndose en las reuniones y todos lo respetan?**

Aunque no hay una garantía de acertar, lo que sí es seguro es, que usted deberá “caminar” con cuidado para no colocarse en el lugar inadecuado, el momento inadecuado, y con las personas inadecuadas.

Existen ciertos principios para mantenerse y subir en una organización:

1. Asuma siempre en forma personal la máxima responsabilidad.
2. Recuerde que la habilidad que usted tenga en determinada actividad, no es un baluarte para su defensa, sino solo una barrera para su ascenso.
3. Busque siempre la prueba inquietante, sobre lo que puede ir bien, mal o peor, y guárdela para cuando sea necesario.
4. Aprenda elogiar (no a halagar), callar, admirar, aprender y preguntar de forma fácil.
5. Pase la mayor parte del tiempo entre los miembros del grupo más poderoso de la organización, pero no se haga notar excesivamente.
6. Gánese a la oposición, o por lo menos, logre que sea neutral en temas de su interés. No organice su propio “ejército privado” para luchar contra ella.
7. La acción siempre será más apreciada que los hechos.
8. Busque la visión global. Encuentre su “telescopio” para ver los problemas, lo cual, es mejor que utilizar un “microscopio”.
9. Sea cauto con sus éxitos y con sus fracasos, debe saber y “conocer en qué momento es necesario ser malo”.

HASTA AQUÍ

INICIO DE APUNTE

Antes de iniciar formalmente el tema del Poder, quisiera exponer algunas ideas sobre el **uso del poder** para el beneficio personal de usted y el de los demás.

EL PODER BASADO EN PRINCIPIOS

El verdadero **poder del liderazgo** se funda en poseer un carácter honorable y ejercer ciertas reglas y principios del propio poder. En materia de liderazgo se centra en teorías genéticas del " gran hombre ", de " la personalidad o estilo ", del "comportamiento".

Estas teorías tienen un sentido más bien explicativo que predictivo. Nos pueden explicar por qué surgió y sobrevivió determinado líder, pero no nos ayudan a prever futuros líderes, ni tampoco a cultivar la capacidad de dirigir.

Consideremos un enfoque más fructífero: observar a los partidarios de los líderes, en lugar de estudiar los propios líderes, y valorar el liderazgo preguntándonos la razón de que hay quienes los siguen.

TRES TIPOS DE PODER

Las causas por las cuales la gente sigue a los líderes son diversas y complejas, pero podemos examinarlas desde 3 perspectivas diferentes, cada una de las cuales tiene distintas raíces motivacionales y psicológicas:

- ⊕ El **primer nivel**, se centra en el **PODER COERCITIVO**, es decir, las personas siguen a los líderes por el miedo que tienen a lo que les pueda ocurrir si no hacen lo que se les pide. En este caso, el líder ha creado en sus partidarios el miedo de que algo malo les va suceder o bien que perderán algo valioso si no cumplen. Así pues, existe temor a potenciales consecuencias adversas, se dice que sí a todo y se finge lealtad al líder, cuando menos al principio. Sin embargo este compromiso es tan sólo superficial y la energía involucrada se puede transformar rápidamente en sabotaje y destrucción cuando "nadie los vea" o cuando la amenaza haya desaparecido. Un ejemplo es el de ese empleado de una línea aérea que, disgustado porque pensaba que lo habían tratado injustamente, en su última noche en el trabajo borró con habilidad los horarios de vuelos almacenados en una computadora. ¿No fue éste, quizá, el precio que hubo de pagarse por una sumisión forzada? Se perdieron más de un millón de dólares y miles de horas de trabajo, aunado a los problemas ocasionados a los pasajeros.
- ⊕ Un **segundo nivel**, indica que se sigue a los líderes por los beneficios que se pueden obtener de ellos. A esto se llama **PODER UTILITARIO** porque el poder que existe en la relación, se basa en un intercambio útil de bienes y servicios. Los seguidores tienen algo que líder desea: tiempo, dinero, energía, recursos personales, interés, talento, apoyo, entre otros, y el líder posee algo que ellos desean, tal como información, dinero, ascensos, posibilidad de brillar socialmente, camaradería, seguridad, oportunidades y más. Estos seguidores actúan creyendo que líder podrá hacer algo por ellos, si ellos cumplen con su parte en ésta especie de "regateo" haciendo algo a su vez por el líder. Gran parte de lo que sucede en el funcionamiento normal de las organizaciones, en una empresa que

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

maneja miles de millones de dólares, hasta la vida cotidiana de una familia, es regido precisamente por este tipo de poder utilitario.

- Existe un **tercer nivel** de respuesta, diferente calidad y grado a los dos anteriores: el que se basa en el **poder que algunas personas ejercen sobre otras** porque estas últimas tienden a creer en ellas y en lo que están tratando de llevar a cabo. Son personas en las cuales se confía y a las cuales se les respeta y honra. Y los demás las siguen porque eso es lo que desean, quieren creer en ellas y en sus causas, quieren hacer lo que líder decida. No es una fe ciega, ni obediencia sin razonamiento, ni una servidumbre; es por el contrario un compromiso consciente de todo corazón, totalmente libre. Es un **poder centrado en principios**.

Casi todos hemos experimentado en nuestra vida, alguna de las etapas mencionadas, con este tipo de poder en nuestras relaciones con alguien que ha influido profunda y significativamente en nuestras vidas. Pudo haber sido alguien que nos brindó la oportunidad de triunfar o destacar, o nos alentó cuando veíamos todo “negro”, o simplemente estuvo allí cuando lo necesitamos. No importa lo que haya hecho, lo hizo porque confiaba en nosotros, y nosotros se lo retribuimos con respecto, lealtad, compromiso y voluntad casi incondicional y sin restricciones de seguirlo.

Cada uno de estos tipos de poder tiene un fundamento diferente y conduce también a diferentes resultados.

LA INFLUENCIA DEL PODER

El poder coercitivo se fundamenta en el miedo, tanto del líder como del seguidor. Los líderes tienden a apoyarse en el poder coercitivo cuando temen y no obtendrían sumisión.

Es lo que conocemos como "mano dura" que pocos defienden en público, pero que muchos están dispuestos a usar, ya sea por que les parece justificado frente a otras amenazas más graves que se ciernen sobre el líder, o bien porque lo consideran conveniente y parece funcionar en ese momento. Sin embargo su eficacia es mera ilusión.

El líder que controla a los demás por medio del miedo descubrirá que su control es reactivo y temporal. Desaparece cuando desaparece líder, su representante o el sistema de control. A menudo moviliza las energías creativas de los seguidores para unirse y resistir por medio de formas tan creativas como descontroladas.

El poder coercitivo impone una carga psicológica y emocional tanto los líderes como a sus seguidores. Alienta la sospecha, la mentira, la deshonestidad, y a largo plazo la disolución. El escritor y filósofo ruso Alexander Solzhenitsyn señaló: **“Sólo se tiene poder sobre la gente mientras no se les quite todo. Porque cuando a un hombre usted le roba todo, él ya no está en su poder: es libre nuevamente”**.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

La mayoría de las organizaciones se mantienen unidas utilizando el **poder utilitario**, el que se basa en la sensación de equidad y justicia. En tanto que los seguidores sientan que se les retribuye equitativamente, la relación se mantendrá.

La sumisión en que se basa el poder utilitario tiene más a parecerse a la influencia que al control propio.

Se respeta y reconoce la acción de los seguidores, pero desde la perspectiva de no fiarse mucho en ellos. Los seguidores van tras los líderes porque el hacerlo les resulta funcional: les permite el acceso a aquello que el líder controla gracias a su puesto, su pericia o con su carisma.

Pero la naturaleza de ese seguimiento sigue siendo reactiva, aunque esa reacción tienda a ser positiva, en lugar de negativa.

Cada vez se reconoce más que las relaciones basadas en el poder utilitario (puesto que cada individuo es recompensado por prestar atención a propias perspectivas y deseos) conducen a menudo al individualismo y no al trabajo en equipo y a la eficiencia del grupo.

Los “jugadores individualistas” pueden cambiar según la fluctuación de sus deseos y necesidades.

La demografía constante de la fuerza de trabajo indica que la lealtad a largo plazo, tanto de los líderes como de sus seguidores, es más bien la excepción y no la regla.

Los individuos van y vienen, y esto ocurre desde los directores ejecutivos hasta el más humilde de los empleados. Todos los líderes y empresas exitosas proclaman lo mismo: “Vamos a lograrlo a nuestra manera”.

Además, se fomenta una forma de ética situacional en la cual los individuos deciden continuamente que es lo bueno, lo correcto y lo equitativo, careciendo de valores organizacionales compartidos.

Lo peor del poder utilitario es aquél que se refleja en la preeminencia que adquiere el sistema judicial de una sociedad litigante, con sus tribunales impone a la fuerza la equidad en la adquisición de una empresa por otra, los divorcios empresariales y las quiebras.

Su mejor aspecto consiste en que expresa una voluntad de continuar en una relación, sea ésta de negocios o bien personal, mientras sea retributiva para ambas partes.

El poder centrado en principios es poco frecuente. Los principios referentes a la marca de la calidad, a la distinción y a la excelencia en todas las relaciones.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Se basa en el honor: el líder honra al seguidor y éste opta libremente por colaborar, porque el también honra al líder.

El carácter distintivo del poder centrado en principios es la influencia sustancial, proactiva.

Es un poder sustancial porque no depende del seguidor le ocurra o no algo deseable o indeseable.

Ser proactivo es adoptar opciones continuamente, basándose en principios a los cuales se está firmemente sujeto.

El poder centrado en principios nace cuando los valores de los seguidores y los del líder coinciden. No es algo forzado sino voluntario, puesto que las agendas personales del líder y sus seguidores coinciden hacia un fin superior.

“Los líderes siguen siéndolo mientras mantengan el respeto y lealtad de sus seguidores”.

Con el poder centrado en principios queda de manifiesto el control; pero no es un control exterior: es el autocontrol.

El poder se origina cuando los individuos perciben que sus líderes son honorables, y por eso confían y se inspiran en ellos, creen firmemente en las metas que ellos les transmiten y desean ser dirigidos.

El líder puede crear un poder centrado en principios, en sus relaciones con sus seguidores, porque tiene sentido del fin y visión, por su carácter, por su naturaleza esencial y por lo que él representa.

El poder centrado en principios estimula el comportamiento ético, porque la **lealtad** se basa en principios que a su vez se manifiestan en personas.

La ética se sustenta, en última instancia, en el compromiso de hacer lo correcto, y el **poder** que emana del respeto a los principios, motiva en los seguidores una voluntad de arriesgarse a hacer cosas correctas, porque éstas son valoradas, ejemplificadas por el líder y sancionadas por la visión que éste comunica.

LA OPCIÓN DEL LIDERAZGO

El líder debe optar en uno u otro sentido, cada vez que surgen problemas o bien oportunidades que requieren el concurso de otros.

La opción esencial del liderazgo es el decidir cuál será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios. Esta elección está limitada por el carácter del líder (quién es realmente y en que se ha convertido a través de sus anteriores opciones) y por sus habilidades interactivas, su capacidad y su trayectoria.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Cuando las cosas están en su punto culminante y se sufren fuertes presiones, es relativamente fácil apoyarse en el cargo, el status, los títulos o bien el apellido para obligar a alguien a que los siga. Si el líder carece de habilidades interactivas bien desarrolladas, o de la capacidad de permanecer y fiel a valores arraigados cuando está bajo presión, o de una trayectoria de integridad y confianza con los demás, es prácticamente imposible que, al encontrarse en medio de una crisis, no recurra a la fuerza.

Un líder tiene varias posibilidades para ejercer su liderazgo: utilizar la pericia, buscar con afán los ascensos a nuevos puestos y de mayores datos y poder. También puede acumular información y recursos. Puede aumentar la influencia potencial del poder utilitario acercándose al máximo a sus seguidores, reduciendo las barreras para que éstos accedan a él, simplificando mecanismos (políticas y procedimientos formales) para crear relaciones funcionales y facilitando y haciendo menos costoso a sus seguidores el establecer ese tipo de relaciones. Se trata de acciones tácticas que pueden conducir a que aumenten las opciones utilitarias de que dispone el líder.

Si un líder quiere aumentar su poder centrado en principios, debe adoptar un compromiso a **largo plazo**

La confianza en sus relaciones, es el fundamento de este tipo de poder, no puede ser fabricada *ad hoc*. No se puede fingir sinceridad por demasiado tiempo. A la larga, los líderes quedan al descubierto. Y más allá de lo que pueden hacer a sus seguidores o por ellos, la profundidad del poder que ostentaban, está determinada, en definitiva, por lo que ellos son.

LAS DIEZ HERRAMIENTAS DEL PODER

1. **La persuasión.** Incluye el compartir las razones y el razonamiento, defendiendo con firmeza su posición o deseo pero manteniendo al mismo tiempo un auténtico respeto por las ideas y perspectivas de los seguidores; explicarle a éstos el porque y el cómo; el comprometerse a mantener el proceso de comunicación hasta alcanzar beneficios mutuos y resultados satisfactorios.
2. **La paciencia con el proceso y con la persona.** Mantener, a pesar de los errores, defectos e inconvenientes causados por los seguidores y de la impaciencia y expectativas propias por alcanzar las metas que uno se ha fijado, una perspectiva de largo plazo y el compromiso de seguir fiel a sus objetivos ante los obstáculos y contratiempos inmediatos.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

3. **La delicadeza.** Es lo contrario al rigor, dureza y presión extrema, cuando deben afrontar los aspectos vulnerables, desplantes y sentimientos que pueden expresar los seguidores.
4. **La disposición a aprender de los demás.** Es actuar con el supuesto de que uno no tiene todas las respuestas, ni toda la información, y valorar los diferentes puntos de vista, juicios y experiencias que puedan tener los seguidores.
5. **La aceptación.** Abstenerse de juzgar a nosotros, siempre otorgándoles el beneficio de la duda, sin exigirles como condición a afirmar su alta autoestima, y que presenten pruebas de su desempeño específico.
6. **La bondad.** La sensibilidad, la preocupación, la consideración para con los demás. Tener presente esas pequeñeces, que realmente son grandes cosas, que surgen en el curso de una relación.
7. **La actitud abierta.** Consiste en reunir información precisa sobre los seguidores y detectar cuáles son sus perspectivas y en que pueden convertirse, respetando al mismo tiempo, en todo su valor, lo que hoy son - al margen de lo que posean, controle o hagan- y mostrando en la consideración por sus intenciones, deseos, valores y objetivos en vez de concentrarse exclusivamente en sus comportamientos.
8. **La confrontación compasiva.** Debe reconocerse el error, la equivocación y la necesidad de que los seguidores corrijan el rumbo en un contexto de auténtico tacto, preocupación y calidez hacia ellos, haciéndole sentir que pueden arriesgarse a tomar iniciativas sin menoscabo de su seguridad.
9. **La consistencia.** El liderazgo que uno adopta no es una técnica de manipulación que se pone en juego cuando las cosas no se hacen como uno quiere o se enfrenta una crisis o bien a un cuestionamiento, o se está acorralado, sino que por el contrario, se convierte en un marco de valores, el código personal, en una manifestación del propio carácter, en un reflejo de quién es y en qué se está convirtiendo uno mismo.
10. **La integridad.** Es armonizar honestamente las palabras y los sentimientos con los pensamientos y los actos, con la única aspiración de hacer el bien a los demás, sin la menor malicia ni deseo de engañarlos, de aprovecharse de ellos, de manipularlos o bien de controlarlos; revisando constantemente el propio desempeño a medida que se lucha por una congruencia.

Gandhi afirmó: “No pretendo ser más que un hombre normal con una capacidad inferior a la media. No soy un visionario. Me considero un idealista práctico. Tampoco imagino tener ningún mérito especial por lo que sido capaz de lograr con mi ardua búsqueda. No tengo la menor duda de que cualquier hombre o mujer podría haber logrado lo mismo, si hubiera hecho el mismo esfuerzo y sostenido la misma esperanza y que yo”.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

El líder que opera sobre la base de un poder centrado en principios descubrirá probablemente que es más cuidadoso en lo que exige de los demás, pero también que tiene más confianza en hacerlo.

A medida que aumente su entendimiento de la relación entre poder y el liderazgo, crecerá su capacidad para dirigir a otros e influir en ellos sin reforzarlos. Y experimentará la poco habitual paz mental que emanan de ser un líder sabio y eficaz.



HASTA AQUÍ APUNTE

INICIO DE APUNTE **La cultura de la empresa.**

La cultura organizacional. Este es uno de los conceptos más recurrentes en la actualidad para poder explicar la evolución y desarrollo de las empresas. El éxito o fracaso de las mismas, desde microempresas, hasta organismos supranacionales y su relación con el mercado, siempre se expresa en términos de Cultura. Así decimos que la Cultura del Empleo americana permite un nivel mucho menor que la cultura europea, ya que está más centrada en el estado de bienestar; o que la cultura Catalana de la Pymes que permite una evolución más rápida en hábitos de compra que en el resto de España.

El concepto de cultura se relaciona con otros conceptos igualmente vigentes: **Visión, Misión, Objetivos, y Valores de la organización.**

Si la **Visión** es lo que queremos ser a largo plazo, la **Misión**, lo que tenemos que hacer y los objetivos, lo que es necesario lograr, la cultura es el “pegamento” que une esos conceptos y que, por ello, es atemporal, mientras dure la visión inicial.

La cultura organizacional refleja los valores subyacentes en la organización (los **valores** son creencias básicas sobre cómo se maneja el negocio y cómo se trata a los clientes y a los empleados). Es por ello que una consolidación o modificación de los patrones culturales puede llegar a ocasionar un conflicto importante en la misma o contrariamente, cuando ocurren situaciones de crisis y conflictos, la presencia de unos valores sólidamente implantados, pueden facilitar su resolución o una transición menos traumática.

Así ocurre cuando, en empresas con una fuerte cultura de orientación hacia el personal o hacia el cliente, se solicitan regulaciones de empleo o se negocian reducciones de horas de trabajo y sueldo para poder mantener la competitividad de la misma (como ha sucedido en la VW en Puebla, Pue.).

Para ello, usted puede fijarse en el tipo de Cultura predominante en su empresa.

Tradicionalmente se consideran a los siguientes tipos de Cultura Organizacional:

- ☀ **Orientación hacia el poder** (más típico en multinacionales con familias enfrentadas entre sí, empresas fusionadas con similar fuerza...)
- ☀ **Orientación hacia el empleado** (más típico en empresas públicas, empresas familiares,...)
- ☀ **Orientación hacia el cliente** (más típico en comercios al detalle, servicios a domicilio,...)
- ☀ **Orientación hacia la burocracia** (más típico entre empresas telefónicas, de gas, agua o electricidad y gobierno en general...)
- ☀ **Orientación hacia la tecnología y el producto** (más típico en empresas informáticas, sector salud,...)
- ☀ **Orientación hacia los resultados en utilidades** (más típico en bancos, consultorías...)

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Dependiendo del tipo de valores que defendamos y de la cultura que adoptemos, nuestra actuación en caso de conflicto variará y, por consiguiente, también se modificará la evolución de la crisis que afrontemos.

Ahora bien, ¿**Quién o quienes proponen y transmiten la cultura en las organizaciones?** La respuesta es:

- ☀ Los líderes.
- ☀ El equipo directivo y,
- ☀ Los fundadores.

No obstante, los equipos de trabajo en general, mucho más que los individuos a título personal, y los equipos de mandos intermedios en concreto, son los auténticos depositarios de la cultura en una organización. Por eso, resulta tan difícil modificar los patrones culturales enfocando los cambios hacia toda la empresa en general o hacia los empleados tomados individualmente. La generación de cambios siempre resulta más eficaz dentro de los sistemas de trabajo en equipo y si se utilizan para ello los propios equipos existentes en la misma.

Si controlamos la cultura de los equipos, controlaremos la cultura de la organización.

Algunos directivos no han entendido perfectamente cuando es necesario cambiar los patrones culturales del trabajo. Lo han hecho implantando equipos de individuos de fuera de la organización, a los que, paulatinamente, iban incorporando los miembros de la organización antigua, quienes se ajustaban poco a poco a la nueva cultura dominante hasta que el proceso de inmersión acababa y se dejaba de emplear trabajadores externos.

Pero para que los equipos sirvan de medio de transmisión de la cultura, necesitamos elementos que sirvan para crear la cultura y sustentarla.

Tradicionalmente la antropología organizacional hablaba de mitos, es decir hechos o personas surgidos desde el inicio de la empresa, de ritos, o costumbres y hábitos implantados, signos o elementos físicos, y héroes que son personajes reales que identificaban la cultura dominante.

Actualmente se acepta otra división más acorde con la moda predominante de la dirección por valores que son los **stackholders**, que son los que sostienen y apoya las normas culturales en una organización, y que pueden tomar la forma de:

- ☀ **Conductas.** Que son comportamientos estereotipados aceptados como lógicos y propios por toda la organización. Por ejemplo la puntualidad a la hora de salida del trabajo. También empresas que dejan entrar a los clientes faltando un minuto para que cierren sus puertas.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

- ☀ **Comunicaciones.** Frases hechas, chistes, anécdotas que se cuentan y que todos conocen y permiten, y que reflejan una orientación cultural determinada.
- ☀ **Objetos.** Elementos físicos que recuerdan u obligan a tomar una determinada actitud en el trabajo.

Un **stakeholder** puede resultar positivo o negativo al implantar un patrón de cultura determinado. Todas las empresas tienen una y depende de la Dirección General y de los mandos intermedios decidir si quieren implantar unos en concreto con objeto de potenciar ciertos valores, o si dejan en manos de los equipos informales la aparición de los mismos.

Si se deja en manos de los equipos informales, hay que recordar que la repetición de los hábitos mostrados por los grupos, creará la cultura en la organización. O dicho de otro modo, si usted quiere cambiar la cultura de su organización, primero tendrá que afrontar como cambiar los hábitos de los grupos en la misma.

Los tres pasos del cambio son: **Congelar, Descongelar, y Recongelar.**

En otras palabras, para recongelar un nuevo hábito es necesario que los grupos en las organizaciones sean conscientes de sus fallas, hábitos negativos y que tengan voluntad de cambio.

Relación de la **Cultura** con el **Clima Empresarial**. Estos dos conceptos, tan relacionados y frecuentemente intercambiables, responden en realidad a dos concepciones totalmente diferentes. Si la cultura era ese “pegamento” que unía de forma atemporal los conceptos de visión, misión y objetivos organizacionales, el clima organizacional se corresponde con la “fotografía actual” de la cultura organizacional, con la relación existente entre la cultura informal y formal.

La sucesión de diferentes “fotografías” del clima empresarial, nos dan una idea aproximada de la cultura definitiva de la organización. Al mismo tiempo, las variables que componen el clima organizacional como son las remuneraciones, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, etc., nos indican los elementos concretos para fijar los objetivos de cambio corto plazo que influirán finalmente en la cultura.

¿Cuál es la repercusión externa de la cultura organizacional y su influencia en el las utilidades de la empresa?

Hay empresas que dicen: “No vendemos productos, vendemos servicios”. Con esta frase los hace diferentes de sus competidores.

Los valores culturales más apreciados son:

- ☀ **La orientación al cliente.**
- ☀ **La orientación hacia las personas.**

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

- ☀ **La orientación hacia los resultados.**
- ☀ **La orientación hacia las tecnologías innovadoras.**

En este momento, usted ya puede decidir ¿qué clase de cultura quiere usted?

Para encontrar la respuesta:

¿Qué tipo de cultura predomina en su organización? Orientada hacia...

¿Quién es el sustentador y transmisor de la cultura en su empresa?

Identifique a los sustentadores organización (conductas, comunicaciones y objetos que crean y sustentan la cultura de la organización).

Ahora responda usted **¿Qué tipo de cultura considera las más adecuada para el éxito de su organización? ¿Por qué?** Consulte a sus colaboradores.

Si es la misma cultura **¿Qué stakeholders (conductas, comunicaciones y objetos) podemos mejorar para consolidar esta cultura?**

Si es otra la cultura, ¿Qué va a hacer para provocar el cambio, es decir, cómo cambiar los hábitos de los grupos sustentadores y transmisores de la cultura?

Dentro de los retos profesionales que se nos presentan en la vida cotidiana, existen algunos referentes a la posibilidad de perder un importante negocio empresarial, principalmente debido a que no ha existido capacitación al personal para cumplir con las especificaciones que nos exigen los clientes.

Partiendo de la base de que existen empleados con calificaciones técnicas adecuadas y que cumplen con las metas de igualdad de oportunidades de empleo, no existen registros que puedan ser consultados de inmediato para poder conocer con qué personal idóneo que para esa tarea específica cuenta la organización. Algunas personas conocen que existen sistemas de cómputo que pueden auxiliar en este tipo de decisiones, sin embargo se piensa es sólo son muy complicados y muy costosos.

Entre más aumenta la complejidad de los negocios, este tipo de situaciones por resolver, se vuelven más comunes.

En actualidad, el éxito en los negocios depende de la capacidad de reacción rápida a las oportunidades que se presenta. Por consiguiente,

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

las organizaciones deben tener un acceso rápido preciso con información sobre la oferta y demanda de los recursos humanos y estar preparadas para enfrentar cualquier exceso o escasez de trabajadores. Pronosticar las decisiones futuras de recursos humanos y aprovechar bien los recursos actuales serán los temas básicos que abordaremos.

La planeación de recursos humanos es al mismo tiempo un proceso y un conjunto de planes. Se refiere básicamente a cómo evalúan las organizaciones la demanda y la oferta futuras de recursos humanos. Además, un buen plan de recursos humanos incluye también mecanismos para salvar las brechas que se presenten entre la oferta y demanda.

Por lo tanto, la planeación de recursos humanos determina cuántos y cuáles empleados hay que reclutar o bien despedir de la organización.

Como se puede entender, este proceso es de naturaleza dinámica y muchas veces requiere ajustes periódicos conforme van cambiando las condiciones del mercado.

Uno de los factores más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización.

Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa de la organización, la planeación del empleo no se hace formalmente o se hace con negligencia. Si dentro de las metas de la dirección general se incluye un crecimiento estable, la planeación del empleo será menos importante que si las metas fueron de expansión acelerada, diversificación y otros factores que repercuten en las decisiones futuras de los empleados.

Deben considerarse aspectos tales como explosión demográfica, proyecciones de índices de crecimiento nacional, políticas gubernamentales, aspecto muy importante para la planeación. Las exigencias de igualdad de oportunidad de empleo y ascenso exigen más

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

planeación del área de recursos humanos para mujeres y otros empleados de grupos minoritarios y categorías especiales.

Otro factor no menos importante, es la edad para el retiro obligatorio, exhortaciones del gobierno para contratar a discapacitados y personas de la tercera edad. Es posible que la empresa no necesite planear con demasiada antelación lo referente a puestos no calificados ya que por lo general abunda la oferta de trabajadores listos para ocuparlos. Por otra parte, existen puestos que precisan habilidades de alto grado y requerirán actividades de planeación proyectadas a uno o dos años.

El caso de contratación de ejecutivos de alto nivel, el proceso de planeación podría tener que anticipar las decisiones de la empresa 10 años o más.

Modelos de diagnóstico para la Administración de Recursos Humanos

Los factores del modelo de diagnóstico son cruciales para la planeación; uno de los más importantes son las metas de los intereses que gobiernan a la organización. Si la planeación y el aprovechamiento de los recursos humanos no son una meta significativa, obviamente existirá negligencia de una gran lesión a los intereses económicos y sociales de la organización.

El proceso de planeación de recursos humanos

Esta planeación vale la mano con la planeación estratégica de la empresa.

La planeación estratégica en este sentido, se refiere la decisión de la empresa respecto a qué quiere lograr, o sea la misión empresarial y por supuesto, cómo quiere lograrlo. Aún cuando la planeación de recursos humanos es importante para trazar un plan estratégico, es aún más importante echar a andar el plan. Así, cuando se tiene la estrategia, la administración de recursos humanos debe cumplir con su parte para asegurar el éxito de la planeación estratégica global y de esta manera ayudar alcanzar los objetivos de la organización.

Planeación Estratégica

La administración estratégica de recursos humanos es el reconocimiento de que las políticas y prácticas de dicha dirección o vicepresidencia tienen relaciones vitales con estrategia general de la entidad.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Una premisa central de la perspectiva estratégica de los recursos humanos es que estas políticas tienen efectos directos en la rentabilidad de una empresa.

En este tenor de ideas recursos humanos tienen que acomodarse estratégicamente en la misión de la organización. Por ejemplo, si una organización tiene un ambiente estable cuya meta es mantener tasas constantes de crecimiento, necesitaría una perspectiva de reclutamiento y selección totalmente diferente al de una empresa que tiene la meta de expansión acelerada en mercados desconocidos.

Toda buena planeación de recursos humanos tienen cuando menos cuatro fases o etapas:

1. Análisis de la situación o reconocimiento del ambiente.
2. Pronóstico de la demanda de recursos humanos.
3. Análisis de la oferta de recursos humanos.
4. Preparación de planes de acción.

El **análisis de la situación o reconocimiento del ambiente** como primera etapa de la planeación de recursos humanos es el punto en el que interactúan por primera vez la administración de recursos humanos y la planeación estratégica.

El plan estratégico debe adaptarse a las circunstancias y es precisamente la administración de recursos humanos unos mecanismos principales de los que se vale la organización durante el proceso de adaptación.

Por ejemplo, los acelerados cambios tecnológicos de del entorno internacional, puedan obligar a la empresa a localizar y contratar rápidamente empleados con nuevas capacidades que antes no necesitaba la organización. Sin un buen plan de recursos humanos que respalde las funciones de reclutamiento y selección, sería imposible moverse con la velocidad suficiente para conservar la competitividad.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Ahora más que nunca existen las alianzas estratégicas, fusiones, escisiones y otras formas de corporativismo. Todos los problemas relacionados con ambientes inestables, son aún mayores que los que existían antes, por lo que el día de hoy el éxito depende de la capacidad de saber escudriñar al mundo. De hecho se considera que reconocimiento del mundo es una de las competencias estratégicas del director moderno.

Pronóstico de la demanda de empleados.

Esta segunda fase o etapa se refiere a un proceso atinado de planeación de recursos humanos y consiste en hacer una estimación no sólo de cuántos empleados necesita la empresa, sino también de que clase. Este pronóstico genera estimaciones o cálculos de los requisitos de personal de la organización. Es evidente que se necesitan herramientas cuantitativas para ayudar al pronóstico, pero en gran medida es cuestión de experiencia y de buen juicio. Muchos de los que saben planear los recursos humanos confían en sus corazonadas sobre las condiciones futuras como por ejemplo la planeación de una empresa de nivel internacional llamada Unilever, que atribuye buena parte de su éxito mundial.

Está por demás decir que la demanda empleados estamos relacionada con la dirección estratégica que ha elegido la organización.

¿Estamos en situación de crecimiento?

¿Estamos en una etapa de reingeniería, donde tendremos que reducir nuestro *Head Count* en un futuro cercano?

Es por demás evidente que tratar de calcular cuántos y cuáles trabajadores se necesitarán en el futuro, es sin duda una tarea extremadamente difícil, en especial para aquellas organizaciones que funcionan ambientes inestables, como podría ser informática. A pesar de esto, las empresas cuentan con varias técnicas para reducir la incertidumbre, a saber: estimaciones de expertos, proyecciones de tendencias, modelos estadísticos y pronóstico de la demanda, en tanto que la última pronostica en sentido ascendente. Es de suma importancia comprender y casi todas actividades de planeación de las organizaciones actuales requieren de una colaboración estrecha entre recursos humanos, finanzas, operaciones, marketing, logística, dirección general.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Una de las claves más importantes para una buena planeación, es compartir de manera honesta y fidedigna toda la información, y si por y por lo tanto, involucra a toda empresa.

Si no se desea utilizar en exceso las herramientas matemáticas, el pronosticar el empleo puede llevarse a cabo a través de varios expertos quienes harán las estimaciones de la demanda de recursos humanos basados en su experiencia, conjeturas, intuición y evaluaciones subjetivas de los indicadores económicos.

Todas aquellas preocupaciones por la capacidad de un solo individuo para poder proporcionar estimaciones precisas en materias tan complicadas como la que nos ocupa, dieron surgimiento a la Técnica de Delphi, desarrollada por Rand Corporation y que consiste en generar estimaciones de varios expertos de manera interactiva, es decir, cada individuo hace una revisión de cada elemento a partir de su conocimiento de las estimaciones de los demás.

Otro de los métodos utilizados de pronóstico en grupo es la Técnica del Grupo Nominal TGN. Después de que los individuos hacen sus estimaciones, se realizan sesiones de “lluvia de ideas” con la esperanza de llegar a una decisión común que resulte mejor que todas las decisiones individuales. La TGN es una buena herramienta de pronóstico en ambientes y problemas más complicados de lo que un individuo por sí mismo puede manejar.

Esta técnica también sirve para compensar el dominio de un solo individuo en la toma de decisiones en grupo, pues se crea una situación en la que todos tienen las mismas oportunidades de manifestar sus opiniones, evitado si los individualismos y autocracias.

Proyección de Tendencias

La segunda técnica es una técnica del tipo descendente, donde se hace el pronóstico considerando la relación anterior entre un factor relacionado con el empleo y el empleo en sí mismo. Por ejemplo, en varias empresas, los niveles de ventas se relacionan con las necesidades de los empleados.

El responsable de la planeación elabora una tabla o gráfica en la que muestra las relaciones históricas entre las ventas y el empleo.

Este tercer método o técnica también es de tipo descendente y consiste en anticipar la demanda aplicando las técnicas de pronóstico y elaboración de modelos más sofisticados. Las proyecciones de tendencias relacionan con el empleo una sola variable como por ejemplo, ventas. Los métodos más avanzados lo relacionan con muchos factores, no sólo uno, como lo es ventas, PIB, Ingreso Per Cápita, modelos matemáticos, modelos de simulación como el de Markov, así como esquemas analíticos como lo es el análisis de regresión. El análisis en cadena de Markov que consiste establecer una matriz para indicar la probabilidad de que un empleado pase de un puesto a otro o bien que renuncie. Este análisis comienza con un examen de los niveles de dotación de personal entre dos períodos. Supongamos que en una empresa los empleados salen de una división transferidos a otra división. Los especialistas Recursos Humanos podrían calcular las probabilidades de transición entre las dos o tres divisiones o bien sucursales, considerando que alguna división no transfiriera a otra división a dicho personal, sino que los retuviera por cualquier motivo.

En este sentido, por lo general se establecen porcentajes de probabilidad, o sea la aplicación de Estadística Inferencial. El Análisis de Regresión Lineal, es un procedimiento matemático para pronosticar una variable dependiente conociendo otras variables, como son las independientes. Cuando sólo se estudia una sola variable dependiente y una independiente, el método es una Regresión Lineal Simple. Sin embargo, cuando se consideran más variables independientes, la técnica se denomina Regresión Múltiple.

Por lo general casi todas aplicaciones de Regresión Múltiple se utilizan para pronosticar a partir de dos o más variables independientes. En la medida en que se aumenta la velocidad y capacidad del procesamiento de cómputo, se torna prácticamente en ilimitado debido al gran número de variables que se toman en consideración para pronosticar un resultado pertinente.

De esta manera, el especialista en la planeación de recursos humanos puede determinar de manera rápida y fácil la relación entre muchos factores de pronóstico y la variable dependiente con cualquiera de los *software* existentes en el mercado informático.

Pronóstico de la demanda por unidad.

El pronóstico por unidad, mismo que se puede referir a un departamento, al equipo de un proyecto o bien cualquier otro grupo de empleados, es un método ascendente para anticipar la demanda. En la matriz se suman los pronósticos de las unidades y el resultado se convierte en el pronóstico del empleo.

El gerente de cada unidad analiza una por una las necesidades actuales y futuras de cada persona y cada puesto. Ya que se analizan los requisitos actuales y próximos de los puestos en cuestión, junto con las capacidades de los ocupantes, este método se enfoca en la calidad de los trabajadores.

En aquellas organizaciones de gran tamaño, un ejecutivo de recursos humanos de oficina matriz, por lo general está a cargo de pronóstico la demanda del empleo, debe perfeccionar las estimaciones verificando con los gerentes de operación. Si cada una de las unidades anticipan sus propias necesidades, el ejecutivo de recursos humanos sumará sus propias estimaciones para obtener pronóstico.

¿Qué sucede cuando al aplicar los pronósticos de métodos ascendentes y descendentes, se contraponen?

Seguramente el gerente responsable conciliará ambos resultados ya sea que los promedie o bien que analice detalladamente las variaciones. La técnica Delphi sirve precisamente para éste propósito.

La técnica de grupo nominal también es útil para resolver discrepancias entre las opiniones de varios expertos. De tal manera que se aplican conjuntamente varias de estas técnicas al llegar un solo pronóstico del empleo.

Es indispensable puntualizar que para la planeación de recursos humanos exige la cooperación de muchas personas de la organización.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

El plan estratégico debe comunicarse a los directamente encargados de operación y a todos aquellos profesionales de recursos humanos, quienes deben entregar a la dirección información sobre sus necesidades de recursos humanos, ya esta información se le agregara información adicional de recursos humanos para preparar las estrategias. Así es que la función de planeación de recursos humanos es crucial para hacer funcionar la estrategia en toda la organización.

Análisis de la oferta actual de los empleados.

Ésta es la tercera fase de planeación de recursos humanos enfocada a responder pregunta **¿Con cuántos y qué tipo de empleados se cuenta en este momento en términos de las destrezas y capacitación necesarios para el futuro?**

Es evidente que esta fase de la relación va mucho más allá que obtener un inventario de *Head Count*.

¿Qué es el inventario de habilidades?

Es la principal herramienta para evaluar la oferta actual de empleados. En algunas organizaciones también existen inventario independiente para directivos, gerentes, *inventario administrativo*. Ambos inventarios cumplen con la misma finalidad: detectar que destrezas, habilidades, experiencias y capacitación tienen los empleados actuales. Al tener un registro de lo anterior, la organización puede determinar rápidamente si tiene una habilidad particular cuando la necesite.

Los inventarios de habilidades también son útiles para la planeación de carrera, desarrollo de gerentes de actividades afines.

Un inventario de habilidades en su forma más simple es **una lista de nombres, características y habilidades de cada una las personas que trabajan en la organización**. Es una manera eficiente el disponer de esta información y tenerla a la mano para cuando se le necesite.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

En las organizaciones pequeñas es relativamente fácil conocer cuántos empleados hay, qué hacen y qué saben hacer.

En empresas tales como Procter & Gamble o IBM debe saber cuántos empleados de tiempo completo y *Part Time* trabajan para ellas, donde están ubicados, qué capacidades se requieren que tengan los candidatos a empleados para remplazar a los que renuncien, se retiren o se les despida, y qué destrezas deben adquirir los empleados actuales para asumir las nuevas funciones o bien más carga de trabajo.

La complejidad de los inventarios de destrezas es variable. Algunos son tan simples como el hecho de llevar una tarjeta de control, pero otros deben ser controlados a través de bases de datos informáticos costosos y complicados.

Contenido del inventario de habilidades

Consta la decisión de preparar un inventario de habilidades, el responsable de recursos humanos debe determinar que información contendrá el sistema.

La lista de datos que se pueden codificar los inventarios es prácticamente interminable y deberá adaptarse a las necesidades de cada organización. Sin embargo los elementos más comunes son el nombre, clave del empleado, localización actual, fecha de nacimiento, clasificación del puesto, habilidades y conocimientos, escolaridad, especialidad, cursos de capacitación, conocimiento de otros idiomas, publicaciones, licencias, patentes, pasatiempos, evaluaciones de sus supervisores en cuanto a su capacidad y nivel salarial. Otros elementos que a veces se omiten pero que van ganando más importancia son los relacionados con las metas y objetivos profesionales expresados por el propio empleado, incluyendo su lugar preferido de residencia y fecha prevista de jubilación.

Debe entenderse que el inventario de habilidades es mucho más que una simple lista de capacidades actuales de los empleados.

Por ejemplo IBM tiene aproximadamente 16,000 trabajadores con un inventario de habilidades y un catálogo de 94 clasificaciones de puestos en 13 grados laborales. Este tipo de control o bien inventario de habilidades, puede responder a preguntas complejas tales como:

¿Los trabajadores tienen habilidades necesarias para desarrollar y generar productos nuevos e innovadores?

¿Qué habilidades tiene que dominar alguien antes de que sea contratado?

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

¿Qué habilidades aprenderá después de haber sido contratado?

¿Qué habilidades necesita un empleado para ascender a cierto puesto?

¿Quién puede fungir como supervisor de otros trabajadores?

¿Qué tan eficaces son las personas señaladas para ser supervisores?

Mantenimiento del inventario de habilidades.

Quizá diseñar el sistema es la parte más difícil de la preparación del inventario de habilidades, pero tampoco deja de ser importante la planeación para recolección, mantenimiento, manejo y actualización de los datos.

Los dos métodos principales para reunir datos son:

- a) La entrevista y
- b) Cuestionario.

En este sentido, cuando hay muchos empleados, el cuestionario es más rápido y barato, pero se presta a inexactitudes debido a que la gente no dedica mucho tiempo a un cuestionario. Los expertos afirman que un entrevistador calificado puede elaborar los informes de manera mucho más rápida y precisa, por lo que a largo plazo compensa con creces lo que se invierte económicamente en un entrevistador.

De la misma forma, debe planearse un procedimiento para mantener actualizados los archivos manuales o electrónicos. En algunas organizaciones es suficiente una actualización anual, en otras, debido a la rotación de personal son necesarias actualizaciones más cortas, digamos, diarias, semanales o mensuales.

Por lo general la información se almacena electrónicamente siempre es recomendable manejar un *back-up*.

Los inventarios de habilidades sólo son útiles si la administración aprovecha los datos para tomar decisiones significativas. Existen ocasiones en donde se abusa del sistema, como por ejemplo:

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

- ✦ Hacer indagaciones con la única justificación de una curiosidad personal.
- ✦ Hacer peticiones de búsqueda que no se respalden en las solicitudes de buena fe presupestada.
- ✦ Especificar demasiadas características para la búsqueda de un empleado, de tal manera que nadie las cubra.

Decisiones de acción en la planeación de recursos humanos

Una vez que el sistema y analizado la oferta y la demanda de trabajadores futuros, se comparan los dos pronósticos para decidir si hay que emprender alguna medida. Si surgiera alguna discrepancia entre las dos estimaciones, la organización tiene que decidir qué hacer para salvar la brecha.

Decisiones de acción con escasez de empleados.

Cuando los especialistas recursos humanos comparan la demanda con la oferta y detectar que la oferta de trabajadores es menor que la demanda, se presentan varias posibilidades en la organización. Si escasez no es mucha y los empleos están dispuestos a trabajar tiempo extra, se puede cubrir con ellos. Si existe escasez de trabajadores muy calificados, las posibilidades son capacitar y ascender a los empleos actuales mientras se reclutan nuevos empleados menos calificados. Existen ocasiones en que se puede incluir volver a llamar a empleados que renunciaron a la empresa.

Debido la globalización, los acelerados cambios tecnológicos y los métodos que despiertan los últimos recortes de personal, han llevado también a muchas organizaciones a recurrir a más trabajadores de tiempo parcial, subcontratistas, profesionistas independientes, *outsourcing*, entre otros, para responder al cambio en la demanda.

Decisiones de acción en condiciones de excedentes.

Cuando de la comparación de la oferta y demanda de empleados indica un excedente, las soluciones son: retiro voluntario, jubilaciones anticipadas, despidos, liquidaciones.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Este tipo de decisiones son de las más difíciles que deben considerar los responsables de recursos humanos, ya que los empleados raramente son responsables de las condiciones organizacionales que originaron el excedente de inventario de recurso humano.

Cuando existen excedente de empleados muchas empresas evitan los despidos y acuden a los empleados para que se retiren voluntariamente ofreciéndoles paquetes de jubilación, como ha sucedido en IBM, General Motors, etcétera.

Otras técnicas utilizadas en recursos humanos para reducir su inventario de personal, consiste en no reemplazar al personal que se retira o renuncia. En ocasiones este esquema se acelera si se alienta a jubilarse antes de tiempo a quienes están próximos a su retiro (Caso IBM, GMM, etc.), pero tiene un inconveniente que es que si no se planea cuidadosamente los trabajadores de más de 50 años son más sanos, sufren menos lesiones y es menos probable que cambien su trabajo en comparación con sus compañeros más jóvenes. Del mismo modo es de esperar que muchos retiros originen una escasez aguda de habilidades, lo cual perjudicará seriamente a la organización, ya estarán perdiendo a sus mejores empleados.

Por lo anterior, las organizaciones deben ser muy cautelosas al diseñar, fomentar e implantar programas de retiro anticipado en el futuro. En tercer lugar, hay que considerar el cuidado de no prometer lo que no se puede cumplir o aun peor, engañar dolosamente al personal.

La experiencia demuestra que los últimos años las corporaciones han acudido mucho y con demasiada prisa a los despidos y no han planeado ni evaluado exhaustivamente las consecuencias de sus actos (proporcione ejemplos de la vida real).

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Seguramente usted en este momento ya ha obtenido como conclusión que una buena planeación de recursos humanos que fundamentalmente se basa en la **información oportuna y fidedigna**.

Hemos dado por hecho que una empresa puede reunir, guardar y evaluar mucha información sobre el ambiente interno y externo. Las técnicas mecánicas para manejar grandes volúmenes información ya no son suficientes para muchas empresas, ahora existen sistemas ERP muy completos que facilitan estas exigencias de información.

Por ejemplo, sistemas que tuvieron mucho auge como *People Soft* y otros más recientes que han salido al mercado, que son métodos integrales para guardar, analizar y controlar el flujo de información de la compañía. Estos sistemas son útiles para prácticamente todas las funciones de la administración de recursos humanos y aumentan de sobremanera la eficiencia y los ciclos de respuesta de diversas actividades tradicionales de recursos humanos que requieren de mucho esfuerzo y tiempo.

El sistema puede contener un programa para darle un seguimiento (*follow-up*) a los aspirantes de empleo, un inventario de habilidades, un programa de planeación de carrera y programas de servicios a los empleados, como por ejemplo un boletín electrónico. Las aplicaciones en éste sentido son infinitas.

Estos sistemas también permiten que las organizaciones integren varias necesidades de recursos humanos en un solo sistema, a través de varios módulos con códigos de acceso.

De la misma forma existen módulos de enseñanza para instruir y mejorar capacidades. Las empresas han desarrollado sistemas propios que muchas veces no pueden comunicarse entre sí y por lo tanto se hace inminente contar con un sistema integrado que permita la comunicación adecuada.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Este tipo de sistemas permiten a las empresas ampliar el alcance de la tabla de reemplazos. La planeación de reemplazos se considera como parte del programa exhaustivo de planeación de carrera.

Además se ha dado la importancia del plan de sucesión para los puestos de nivel ejecutivo.

Muchos ejecutivos de cierta edad se encuentran en el punto de una carrera en que retiro es una posibilidad clara.

Por todo lo anterior, es por demás evidente que el plan de sucesión debe tener una mayor prioridad en muchas corporaciones. Por otra parte muchas empresas vanguardistas no se dan cuenta de que una parte crucial de cualquier plan de sucesión exitoso es un plan general de retención.

Una forma de reducir al mínimo la necesidad de reemplazar los directores, es planear estrategias para darles el derecho de retrasar el retiro o bien modificar sus acuerdos de trabajo con empresa.

La tabla de reemplazos no es solamente un medio de manejar la transición adelantada en el liderazgo directivo, sino también una manera de enfrentar partidas sorpresivas, ya sea por cambio a la competencia, fallecimiento, etcétera. De acuerdo con las estadísticas en 50% los directores ejecutivos de las 450 más grandes corporaciones del mundo ocupaban sus puestos menos de tres años.

Confidencialidad de la información.

Es prácticamente imposible que una organización garantice que información sobre los empleados, no será vista ni usada inapropiadamente por personas no autorizadas, sin embargo, existen candados cibernéticos que pueden minimizar este riesgo.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

A manera de resumen de lo que hemos analizado hasta el momento, podemos concluir lo siguiente:

- Las principales razones de la planeación formal del empleo son:
 - Aprovechar mejor a los recursos humanos
 - Tener empleados más capacitados y satisfechos
 - Planear mejor la igualdad de oportunidades

- El proceso de planeación de recursos humanos es una responsabilidad conjunta de los responsables de recursos humanos y los de la operación. Cada uno de ellos desempeña en este proceso sus funciones especiales.

- Existen cuatro técnicas de pronóstico para determinar las decisiones de personal:
 - Estimaciones de expertos
 - Proyecciones de tendencias
 - Modelos estadísticos
 - Pronósticos por unidad

- Una etapa importante del proceso de planeación es determinar la disponibilidad de los empleados actuales de la organización para cubrir las vacantes proyectadas y para este fin es muy útil el inventario de habilidades.

- Las decisiones de actuar cuando hay escasez de empleados, dependen de la magnitud de esta insuficiencia de incluyen tiempo extra, capacitar a los empleados menos calificados, contratar más trabajadores, utilizar el *outsourcing*, etc.

- Son cada vez más las empresas utilizan sistemas de información tipo ERP.

- Las decisiones de actuar cuando hay excedente de empleados comprenden retiros voluntarios, jubilaciones anticipadas, liquidaciones.

- Las organizaciones tienen analizar con anticipación la oferta y la demanda de empleados de tal manera que puedan dar los pasos necesarios para modificar los horarios, reclutamiento despedir empleados. La organización debe analizar la composición de la

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

fuerza de trabajo para determinar si cumple con la legislación laboral y en este último punto es donde se centrará nuestra atención.

Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones para lograr la productividad.

Relación existente entre los requerimientos del puesto y las funciones de administración de recursos humanos.

¿Qué es un puesto de trabajo?

Un puesto consiste en un conjunto de actividades y deberes relacionados. Las obligaciones o funciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Tienen que ser **claras y distintas** de las de otros puestos con el objeto de reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y **permitirles saber qué se espera de ellos**.

Algunos puestos quizá requieran varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición diferente.

¿Qué es una posición de trabajo?

Una posición consiste en una serie obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.

¿Cómo se da una familia de puestos?

Cuando distintos puestos tienen obligaciones y responsabilidades, se pueden agrupar en la **familia de puestos** para propósitos de reclutamiento, capacitación, compensación o posibilidad de crecimiento.

RECLUTAMIENTO

Antes de que podamos encontrar empleados capaces para una organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto a las posiciones que al descubrir.

¿Qué es una especificación de Puesto?

Una especificación del puesto **es una declaración de conocimientos, habilidades y actitudes que necesita la persona para desempeñar el trabajo**.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Por ejemplo, contar con la Licenciatura o Maestría con especialidad en Recursos Humanos, de tres a cinco años de experiencia en Evaluación y Compensaciones de empleados con reclutamiento y selección, 2 años de experiencia en el desarrollo mejoramiento de compensaciones relativas al puesto, y en procedimientos e instrumentación de pruebas.

SELECCIÓN

Además de las especificaciones de puesto, los gerentes y los supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto.

¿Qué es una descripción de puesto?

Una descripción del puesto **es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto.**

En el pasado las especificaciones del puesto utilizadas como base de selección a veces tenían poca relación con las *verdaderas tareas que se realizarían conforme a la descripción del puesto.*

Capacitación y desarrollo

¿Qué ventajas proporciona las discrepancias entre el perfil del puesto y las capacidades demostradas por el empleado?

Cualquier discrepancia entre los conocimientos, habilidades y capacidades demostradas por la persona que desempeña un puesto y los requerimientos que aparecen en la descripción y especificación del mismo, nos proporcionan pistas respecto de las necesidades de capacitación.

¿Cuál es una de las funciones de Capacitación?

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

El desarrollo profesional como parte de la función de capacitación tiene que ver con la preparación de los empleados para su promoción a puestos superiores en que sus capacidades pueden aprovecharse al máximo.

¿Para qué nos sirven los requerimientos formales de los puestos de alto nivel?

Los requerimientos formales de actitudes que se establecen para puestos de alto nivel, **sirven para detectar la cantidad de capacitación y desarrollo para que los empleados puedan ser promovidos a tales puestos.**

Evaluación del desempeño

Los requerimientos de la descripción del puesto brindan los criterios para evaluar el desempeño de la persona que lo lleva a cabo. No obstante, los resultados de dicha evaluación podrían revelar que ciertos requerimientos establecidos para puesto no son del todo válidos.

Lo verdaderamente importante es que estos criterios sean específicos y totalmente relacionados con el puesto. Si no fuese así, se crearía una discriminación injusta, que por ejemplo los Estados Unidos podrían generar en una demanda laboral para los empresarios.

Administración de compensaciones

Para poder determinar el nivel de retribución por el desempeño de un puesto, el valor relativo de éste, es uno de los factores más importantes.

Este valor se basa en lo que puesto exige del empleado en términos de habilidad, esfuerzo y responsabilidades, así como de las condiciones y riesgos en que se realiza el trabajo.

Análisis del puesto

Se puede concluir el análisis del puesto **es la piedra angular de la administración de recursos humanos**, debido que información que recoge cita para muchos funciones en dicha administración.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

¿Qué es el análisis del puesto?

¿Por qué es vital definir y fundamentar adecuadamente el Análisis del Puesto?

El Análisis del Puesto es el proceso de la obtención de información sobre los puestos a definir sus obligaciones, tareas o actividades.

El procedimiento supone realizar investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio.

Una vez que se termina, el análisis de puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio del sinnúmero de tareas o actividades individuales.

Los responsables de recursos humanos utilizan estos datos para desarrollar descripciones y especificaciones del puesto.

A su vez, estos documentos sirven para realizar y aumentar las diferentes funciones de recursos humanos, así como el desarrollo de los criterios de evaluación del desempeño o el contenido de los cursos de capacitación.

¿Cuál es el propósito final de llevar a cabo un análisis de puestos profesional?

El propósito final del análisis de puestos consiste mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

El contraste con el diseño de puestos, que refleja opiniones subjetivas sobre los requerimientos ideales de un puesto, el análisis de puestos se ocupa de información objetiva y comprobable respecto a los verdaderos requerimientos del puesto.

Las descripciones y especificaciones de puesto desarrolladas mediante el análisis de puestos deben ser tan precisas como sea posible para que tengan valor ante quienes toman decisiones sobre la administración de recursos humanos.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Estas decisiones pueden abarcar cualesquiera de las funciones de recursos humanos, que pueden ir desde reclutamiento hasta el despido.

Responsabilidades del analista de puestos.

Si queremos ser muy objetivos, que lleva a cabo un análisis de puestos se considera como la principal responsabilidad del departamento recursos humanos. Si la empresa es muy grande deberá crearse un departamento de compensaciones.

Los integrantes del Departamento o en su caso Dirección de Recursos Humanos que se especializa en el dicho análisis, son analistas de puestos o analistas de personal, mismos que requieren de un alto grado de capacidad analítica y de redacción.

Si bien, en principio los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos están analizando.

Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos y quizá se les pudiera venir que preparaban diversos borradores de descripciones y especificaciones de puestos que necesita el analista.

Recolección de la información del puesto

Los datos del puesto pueden atenerse de varias formas y los métodos más comunes para analizar a los puestos, son entrevistas, cuestionarios, observación y diarios tipo memoranda.

- ◆ **Entrevistas.** El analista pregunta los empleados de los gerentes en forma individual respecto al puesto que se está revisando.
- ◆ **Cuestionarios.** El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeña el puesto y el gerente a quien reportan, los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas del puesto, propósito del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñar el puesto como pudiera ser la habilidad, educación, experiencia, requerimientos físicos e inclusive mentales, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad social.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

- ◆ **Observación.** El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en la forma estandarizada. Algunas organizaciones llegan a grabar los puestos en vídeo o usb para su estudio posterior.
- ◆ **Diarios.** Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un registro de sus actividades durante todo un ciclo laboral. Este registro se llena en el momento específico de la jornada de trabajo, (por ejemplo cada media hora, un día), durante un periodo de dos a cuatro semanas.

Siempre que el analista de puestos tenga cualquier duda sobre la precisión de información proporcionada por los empleados, es obligatorio tener información adicional ya sea de ellos, de los gerentes, directores o cualquier otra persona que conozca o desempeñe el mismo puesto. Una vez hechas las descripciones de cada tipo de trabajo, deberán ser revisadas por personas que conozcan perfectamente dichos puestos.

Los resúmenes de descripción de puestos deben formar parte del Catálogo de Puestos para que sirvan de base para la revisión del analista.

Catálogo y el análisis de puestos.

¿Qué es el Catálogo y Análisis de Puestos y cuál es su propósito?

Es una recopilación de información que contiene las descripciones estandarizadas genéricas de los puestos. Su propósito es agrupar las ocupaciones en una estructura sistemática de clasificación ocupacional, con base en las interrelaciones entre las tareas y requerimientos de los puestos. Todo este agrupamiento se formula una base de datos con un sistema de codificación.

Enfoques del análisis de puestos.

La definición sistemática y cuantitativa del contenido de los puestos, que proporciona el análisis de los mismos, es el fundamento para muchas de las prácticas de la administración de recursos humanos. Sirve para justificar las descripciones de los puestos y otros procedimientos de selección. Los enfoques del análisis de puestos que se utilizan para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas.

¿Cuáles son los métodos más conocidos de Análisis de Puestos?

Entre los métodos más populares de análisis de puestos son los siguientes:

- ◆ Análisis funcional de puestos.
- ◆ Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.
- ◆ Método de incidente crítico.
- ◆ Análisis computarizado de puestos.

Análisis funcional de puestos

El análisis funcional de puestos se utiliza basado en un inventario de diversas funciones y actividades de trabajo que pueden constituir puesto; supone que cada puesto implica el desempeño de ciertas versiones. Existen tres categorías genéricas que forman la base de datos desde sistema:

- ◆ Datos
- ◆ Personas
- ◆ Cosas.

Estas tres categorías a su vez se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador. Al revisar el puesto el analista indicará el nivel funcional de cada una de las tres categorías y después reflejará el compromiso relativo del trabajador con la función asignada una cifra porcentual a cada uno. Esto se hace en cada una de las tres áreas y la suma de los tres niveles funcionales siempre deberá totalizar 100%.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

El resultado final es un trabajo evaluado de manera cuantitativa. Este tipo de análisis también sirve para describir con facilidad el contenido de los puestos y como ayuda en la redacción de descripciones y especificaciones de puestos; y se utiliza como base de datos para el Código del Catálogo de Puestos.

Sistema de cuestionarios de análisis de puestos.

El cuestionario de análisis de puestos es un método de recolección de datos cuantificables que abarca aproximadamente 194 tareas orientadas al trabajador. Mediante una escala de cinco puntos se busca determinar el grado con que las diferentes tareas o elementos participan en el desempeño del puesto. El analista que use éste cuestionario debe clasificar cada elemento utilizando la escala de cinco puntos. Los resultados son cuantitativos y se puede someter a un análisis estadístico. Asimismo, el cuestionario permite comparar las dimensiones de conducta a lo largo de diversos puestos y permite agrupar éstos sobre la base de características comunes.

Método de Incidente Crítico.

El objetivo del método de incidente crítico, consiste en **identificar las tareas fundamentales del puesto**. Son los deberes y responsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito cada puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes, o bien mediante autoreportes escritos por los empleados.

Después de recolectar los datos del puesto, el analista escribirá enunciados independientes de las tareas que representan actividades importantes de dicho puesto. De manera característica, el analista escribirá de 5 a 10 enunciados de áreas importantes para cada puesto que se estudie. El producto final será el reporte de tareas descritas en forma clara, completa y fácil de comprender por quienes no están familiarizados con el puesto. El método de incidente crítico es muy importante, ya que enseña al analista a enfocarse en las conductas de los empleados que son básicas para el éxito del puesto.

Análisis computarizado de puestos.

Los sistemas información de recursos humanos han facilitado enormemente el proceso del análisis de puestos. En la actualidad existen diversos programas de software diseñados concretamente para analizar y elaborar sus descripciones y especificaciones con base en dichos análisis.

Estos programas, que normalmente contiene definiciones generales de las tareas se pueden aplicar a distintos puestos.

Los administradores y los empleados seleccionan las definiciones que describan mejor al puesto en cuestión e indican la importancia que la tarea tiene para el puesto total cuando así se requiera.

Las aplicaciones de cómputo avanzada del análisis de los puestos combinan el análisis de puestos con la evaluación de los mismos y los valores correspondientes a los puestos de la organización. Los sistemas computarizado de análisis tal vez sean caros al principio, pero cuando la organización deba analizar muchos puestos, el costo por unidad resulta mucho menor.

¿Cuál es el análisis estratégico de puestos?

Si la organización opera con entornos de cambio muy rápidos, se pueden dar enfoques novedosos de análisis de puestos ajustándose a las modificaciones necesarias.

Los directivos pueden adoptar un enfoque hacia el futuro en relación con el análisis de puestos.

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Este es el llamado análisis estratégico de puestos que requiere que los tomadores de decisiones tengan una visión clara de la manera de reestructurar los puestos en términos de tareas, a fin de cumplir los requerimientos organizacionales futuros. En segundo lugar, existen organizaciones que pueden adoptar un enfoque basado en la competencia, en el que el énfasis radiquen las características de las personas con más éxito en el puesto y no en las obligaciones del puesto.

Estas competencias deben concordar con la cultura y estrategia de la empresa e incluidos aspectos tales como habilidades de comunicación interpersonal, capacidad de toma de decisiones, habilidades de resolución de conflictos, adaptabilidad y automotivación.

Esta técnica sirve para expandir una cultura de administración de calidad total y mejora continua, ya que la mejor organizacional es la preocupación fundamental.

Estos enfoques tienen algunos problemas, incluyendo la capacidad gerencial para pronosticar con precisión las necesidades futuras de los puestos, la necesidad del análisis para cumplir con los lineamientos legales y la posibilidad de ambigüedad de los roles derivada de las descripciones de trabajo escritas en forma genérica.

Descripciones del puesto.

¿Qué es una descripción de un puesto y cuál es su contenido básico?

Una descripción del puesto es una definición escrita del puesto y de los tipos de obligaciones incluye. La mayoría de descripciones del puesto contiene cuando menos tres partes:

- ◆ Nombre del puesto
- ◆ Identificación
- ◆ Obligaciones del puesto

DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y ALTA DIRECCIÓN

Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa, ya que a los empleados pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles que tipo de resultados se esperan logren.

Es el punto de vista del patrón, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre los gerentes y sus subordinados. Asimismo establecen un derecho de la dirección a tomar medidas correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se lleven a cabo del modo requerido.

Nombre del puesto.

La selección del nombre del puesto es muy importante por varias razones:

- ◆ Tiene una importancia psicológica, ya que la jerarquía al empleado. Por ejemplo no es lo mismo decir vendedor a ejecutivo de marketing.
- ◆ El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto.

Independientemente de considerar todas las variables respecto a Recursos Humanos, que es de vital importancia, también usted debe conocer si su propuesta o plan de acción será aceptado o viable, por lo que el cálculo de los costos implícitos es indispensable considerarlos para tener éxito en la presentación de un proyecto, por ejemplo de *Head Count*.

HASTA AQUÍ EL APUNTE