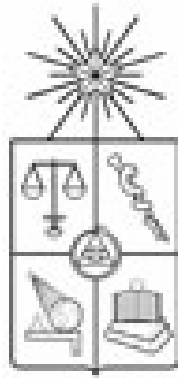


UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN



**ANÁLISIS DE LA MOTIVACIÓN,
INCENTIVOS Y DESEMPEÑO EN DOS
EMPRESAS CHILENAS**

**SEMINARIO TÍTULO INGENIERO COMERCIAL
MENCIÓN ADMINISTRACIÓN**

Profesor Guía : Eduardo Acuña Aguirre
Alumnos : Pilar Guzmán Labra
Soledad Olave Lacámara

Santiago, 2004.

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer al profesor Eduardo Acuña por habernos otorgado toda su ayuda y apoyo en esta tarea. Gracias a su dedicación pudimos realizar una investigación exhaustiva y completa. Su aporte será fundamental en nuestra formación como futuras profesionales.

También queremos agradecer a las personas a cargo de la unidad de Recursos Humanos de las distintas empresas que fueron la base de nuestro estudio, Señor Fabricio Moyá y Señora Noemí Rosenblum, quienes nos permitieron acceder a la información necesaria para la realización de esta investigación.

Agradecimientos Pilar

Quiero darle las gracias a Dios. A mi familia, a mis papás por todo su apoyo y comprensión durante mi carrera. A la Jesús por ser un ejemplo de hermana mayor, a la Maca por su apoyo, a Álvaro por su cariño, a Raimundo por su alegría, a Gonzalo por su compañía y admiración. Y a la Flori, por su silenciosa labor.

Sole fue un honor haber compartido contigo estos 5 años universitarios y felicitaciones por todo el trabajo realizado.

Agradecimientos Soledad

Gracias Mamá, porque siempre me has apoyado en lo que he decido hacer en mi vida, estando siempre muy presente y de manera incondicional. Aurora gracias por estar siempre tan cerca de mí, preocupándote por que todo en mi vida salga bien.

Pili fue un gusto haber compartido estos años de estudios contigo, felicitaciones por los logros que has tenido a lo largo de tu carrera y el trabajo que construimos juntas.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	6
PARTE I: LAS ORGANIZACIONES	7
1.-INTRODUCCIÓN.....	7
2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES.....	8
3.-ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES.....	9
4.-SISTEMAS AMBIENTAL Y SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN	12
5.-SUBSISTEMAS DEL MEDIO AMBIENTE.....	13
PARTE II: EL ROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	23
1.-DEFINICIÓN	23
2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	24
PARTE III: MOTIVACIÓN	35
1.- INTRODUCCIÓN.....	35
2.- DEFINICIÓN	36
3.- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.....	39
PARTE IV : COMPENSACIÓN	56
1.- INTRODUCCIÓN.....	56
2.- EQUIDAD Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE SUELDO.	57
3.-ALTERNATIVAS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.	60
4.-CÓMO COMPENSAR A LOS PUESTOS PROFESIONALES Y GERENCIALES.....	61
PARTE V: INCENTIVOS	63
1.- DEFINICIÓN	63
2.- DESARROLLO DE PLANES DE INCENTIVOS EFICACES.....	64
3.- TIPOS DE INCENTIVOS	65
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	79
1.- MOTIVACIÓN PARA EL ESTUDIO.	80
2.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	81
3.- ESTUDIO DE CASOS Y SELECCIÓN.....	82
4.- MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	84
5.- PRESENTACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	85
CAPÍTULO III: EXPOSICIÓN DE CASOS	87
CASO I: DSM BAKERY INGREDIENTS CHILE, LEFERSA.	88
1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA.....	88
2.- ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA:.....	96
3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	99
4.- COMPOSICIÓN Y FUNCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.....	100
5.- MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	103
CONCLUSIONES.....	110
CASO II: HEWLETT PACKARD CHILE	112
1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA.....	112
2.- ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA.....	121
3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.....	124
4.-COMPOSICIÓN Y FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.	125
5.- MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.....	129
6.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.....	136
CONCLUSIONES.....	138

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN	140
DE LAS EMPRESAS	140
1.- <i>TABLA COMPARATIVA</i>	<i>142</i>
2.- <i>ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS.....</i>	<i>144</i>
3.- <i>CONCLUSIÓN:.....</i>	<i>153</i>
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	154
1.- <i>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA.....</i>	<i>155</i>
2.- <i>CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.....</i>	<i>156</i>
3.- <i>COMENTARIOS PERSONALES.....</i>	<i>157</i>
BIBLIOGRAFÍA	159
ANEXOS	161
1.- <i>CUESTIONARIO.....</i>	<i>161</i>

INTRODUCCIÓN

Nosotras como futuras ingenieras comerciales, quisimos indagar más a fondo en la materia de los Recursos Humanos por dos razones. La primera es que nuestra formación no incluyó este tema a cabalidad y la segunda, es nuestra inquietud personal acerca del rol de las personas dentro de la empresa. Nosotras queríamos conocer y aprender con mayor profundidad las prácticas que se están utilizando, hoy en día, en las empresas con respecto a la motivación del personal, porque estamos seguras que éstas son de vital importancia para nuestra formación como profesionales y por ende influirán en nuestro desempeño como futuras ingenieras comerciales.

Con esta inquietud, los objetivos específicos de nuestro trabajo se traducen en la creación de un marco teórico que nos permitirá adquirir conocimiento teórico con respecto a los recursos humanos, siendo fundamental para su descripción hacer referencia a la organización, ya que es donde se desenvuelven. Iniciamos este seminario definiendo organización según el enfoque de sistemas y luego, explicando teóricamente el rol del departamento de Recursos Humanos, siendo una actividad fundamental de esta unidad, la motivación del personal. Por esta razón, expusimos también las diferentes teorías acerca de la motivación del personal, con el objetivo de culturizarnos y dar a conocer los principales postulados existentes con respecto a este tema.

Una vez realizado el marco teórico quisimos indagar en empresas chilenas, con el fin de proveerle al marco teórico una realización empírica. Por esta razón, examinamos casos reales y actuales para estudiarlos y saber cómo estaban operando las empresas y si existe en su estructura un departamento o gerencia a cargo de los Recursos Humanos de la compañía. No hay que olvidar, que recurso es todo aquello que la empresa utiliza o transforma para la producción de un bien o servicio. Por ende, el uso de los recursos humanos debiera ser estudiado al igual que el de cualquier otro, porque su buena utilización implica eficiencia para la empresa.

Nuestra mayor motivación es, principalmente indagar con profundidad en el tema de los incentivos no monetarios. Queremos comprobar si estas formas de motivación no pecuniarias son utilizadas por las empresas y si tienen alguna importancia para lograr cohesión dentro de la compañía que le permita crear sinergia y así, mejorar su rendimiento.

Los casos seleccionados para analizar fueron Lefersa y Hewlett Packard Chile. Empresas destacadas en sus respectivos rubros. Decidimos realizar una entrevista en profundidad, durante la cual realizamos un cuestionario al gerente del departamento de Recursos Humanos de ambas compañías. De esta manera, nos forjaremos una visión clara y objetiva de cómo se desempeña esta unidad y de los resultados que obtiene tras la realización de un trabajo profesional. En el capítulo II se expone claramente la metodología de esta investigación y los criterios que se utilizaron para recolectar dichos datos.

En el capítulo III se muestra con amplios detalles toda la información recolectada en las entrevistas realizadas. Primero se expone el caso de Lefersa y luego de Hewlett Packard Chile. En esos casos, se muestran antecedentes principales de las compañías, las características de los recursos humanos para entrar de lleno en lo que es la motivación y los incentivos dentro de la compañía, junto con una conclusión que muestra claramente las ventajas que producen los excelentes resultados obtenidos con las diferentes políticas implementadas por esta área.

En el capítulo IV se realiza un análisis comparativo de la información obtenida en los diferentes casos con el objetivo de contrastar ambos departamentos de recursos humanos, tanto en características generales como específicas, y en especial las diferentes funciones y procedimientos que realizan para motivar al personal.

Por último, para finalizar nuestro seminario de título, en el capítulo V se exponen las principales conclusiones que pudimos obtener con respecto al efecto de una buena gestión del departamento de recursos humanos y su función en la motivación por medio de incentivos al personal, tanto monetarios como no monetarios y la influencia de éstos en el mejoramiento del desempeño de la compañía.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción al Capítulo

La primera parte de este capítulo muestra al lector el concepto de organización como sistema y sus diferentes componentes. La segunda parte hace referencia al subsistema de los recursos humanos y su rol dentro de la compañía. La tercera parte alude a lo que es la motivación y dentro de este marco se exponen las principales teorías para llevarla a cabo. La cuarta parte del capítulo trata sobre la compensación a los trabajadores y tiene como finalidad introducir el último tema a tratar en este capítulo que son los incentivos, mostrando sus diferentes formas y usos.

PARTE I: Las Organizaciones

Objetivo: En esta sección se muestra el concepto de organización como un sistema social, sus características y los dos elementos comunes en toda organización; Personas y trabajo. Por último se hace referencia al enfoque que plantea a la organización como parte del sistema ambiental y los subsistemas que lo componen. Todo esto se expone con el objetivo de familiarizar al lector con términos y conceptos fundamentales de lo que es la organización, que es el pilar para poder desarrollar de manera completa este seminario. Esta primera parte esta inspiradas en la teoría de los autores Fremond E.Kast, James E. Rosenzweig e Idalberto Chavenato.

1.-INTRODUCCIÓN

El ser Humano no vive aisladamente, sino en continua interacción con sus semejantes. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente , una influye sobre la actitud que la otra irá a tomar, y viceversa. En razón de sus limitaciones individuales, los seres humanos son obligados a cooperar unos con otros para alcanzar ciertos objetivos; emocionales, espirituales, intelectuales, económicos, entre otros, que la acción individual aislada no conseguiría. Para Chester Barnard, la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. Él plantea; “cuando dos o mas personas trabajan juntas para mover una piedra, están aumentando sus fuerzas individuales para unirlos deliberadamente y pasan a formar una organización. Así, las organizaciones son formadas por personas para sobreponerse a sus limitaciones individuales: Con las organizaciones, la limitación final para alcanzar muchos objetivos humanos no es la capacidad intelectual o de fuerza, sino la habilidad para trabajar eficazmente con otros”.¹

La cooperación entre las partes es esencial para la existencia de la organización. Una organización solamente existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común.

¹ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 8

La disposición de contribuir con acción significativa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el correr del tiempo. Esa contribución se ve influida además por los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Existe una enorme variedad de organizaciones, para la producción de bienes o servicios, todas ellas ejercen un impacto sobre la vida de los individuos: la manera como las personas viven, se alimentan, visten, sus sistemas de valores, sus expectativas y convicciones son profundamente influenciadas por las organizaciones.

La organización, sistema social², son los medios a través de los cuales la empresa asegura el cumplimiento de sus tareas, las cuales definen la naturaleza de la empresa y las diferencian de las demás compañías.

2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES SOCIALES³

- 1) No tienen limitación de amplitud, porque están constituidos por eventos o acontecimientos y no por partes físicas.
- 2) Necesitan y/o requieren de motivación, para atraer a las personas hacia los sistemas sociales y para mantenerlas funcionando dentro de ellos.
- 3) Tienen naturaleza planeada, o sea, son sistemas socialmente inventados hechos por el hombre e imperfectos. Estos se basan en actitudes, percepciones, creencias, motivaciones, hábitos y expectativas, de los seres humanos.
- 4) Tienen un alto grado de variabilidad, debido a la inestabilidad de las acciones humanas. Por esta razón se requiere el uso de diversos medios de control, tales como, presiones del ambiente, los valores y expectativas compartidas, y la imposición de reglas por parte de la organización. Así, logran patrones y comportamientos dignos de confianza.

² Son actividades patronizadas de una cantidad de individuos. Esas actividades son complementarias interdependientes en relación con algún output o resultado común. Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág.18-19

³ Fuente: Psicología Social de las Organizaciones, Katz y Kahn, Pág.46-89

- 5) Las funciones (formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas), normas (expectativas generales con carácter de exigencia) y los valores (son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas) como los principales componentes del sistema social.
- 6) Constituyen un sistema formalizado de funciones, donde las reglas que definen el comportamiento independiente esperado de quienes ocupan posiciones en el sistema son explícitamente formuladas; y para la imposición de las reglas existen las sanciones.
- 7) Concepto de inclusión parcial: se refiere a que las personas pertenecen a muchas organizaciones y un único ambiente organizacional es incapaz de obtener el pleno empeño de sus personalidades.
- 8) La organización en relación con su medio ambiente: el funcionamiento de la organización debe ser estudiado, además, en las relaciones continuas con el medio que lo envuelve. Un punto fundamental dentro de esta característica que no se puede dejar de mencionar es el Clima Organizacional :

“Toda organización crea su propia cultura o clima con sus propios tabúes, costumbres y estilos. El clima del sistema refleja tanto las normas y valores del sistema formal como su reinterpretación en el sistema informal (...) Así como refleja las presiones internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajos, modalidades de comunicación y del ejercicio de la autoridad dentro del sistema. Así como la sociedad tiene una herencia cultural, las organizaciones sociales poseen patrones distintivos de sentimientos y de creencias colectivas que son transmitidos a los demás miembros del grupo.”⁴

3.-ELEMENTOS DE LAS ORGANIZACIONES.

Una organización puede ser pequeña y simple o grande y extremadamente compleja. El término organización sirve para acoger una enorme variedad de tamaños, estructuras, interacciones, objetivos, entre otros. Dentro de esa variedad y complejidad

⁴ Fuente: Psicología Social de las Organizaciones, Katz y Kahn, Pág.85

existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones de trabajo: el elemento básico y el elemento de trabajo.

1) El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen a la organización. Una organización está en constante cambio, debido a que sus miembros no presentan un comportamiento estático, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de alguna especie de estructura que determina la existencia de la organización.

El propio éxito o fracaso de las organizaciones está determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen entre sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes:

- Interacciones individuales: Es la relación entre dos personas o sistemas, de modo que la actividad de cada uno está en parte determinada por la actividad del otro
- Interacciones entre individuos y organización : Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte: los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación en las organizaciones , la satisfacción de algunas necesidades personales (Fisiológicas, de Seguridad, Sociales, Reconocimiento y autorrealización ⁵).
- Interacciones entre organización y otras organizaciones: Toda organización mantiene interacción con otras organizaciones que constituyen lo que se denomina “ conjunto organizacional” cuyos papeles se engranan y entrelazan con los papeles de aquella organización tomada como focal.
- Interacción entre la organización y su ambiente total: Además de la interacción con las organizaciones que constituyen su ambiente, más inmediato (“conjunto organizacional”), la organización también mantiene interacción con otras más distantes y que constituyen su ambiente total. Ninguna organización existe en el vacío, sino que en un contexto complejo donde operan otras organizaciones y que se

⁵ Jerarquía de las necesidades de Maslow.

llama *ambiente*. La selección y percepción ambiental de las organizaciones son influidas por las normas sociales y las costumbres vigentes.

*“Dentro de la organización, el elemento básico es afectado por los elementos de trabajo que, a su vez, determinan la calidad de las interacciones. Aunque las interacciones de los miembros constituyen la organización, son los elementos de trabajo las que la hacen eficaz o ineficaz”*⁶.

2) Los elementos del trabajo de una organización, son los recursos que utiliza y que pueden determinar su futura eficiencia, a saber: recursos humanos, recursos no humanos y recursos conceptuales.

Los recursos humanos son aquellos en que las personas aparecen como elementos de trabajo que utilizan recursos y disponen la organización para adquirir otros recursos necesarios. En su papel de elementos de trabajo pueden ofrecer a la organización tres especies de habilidades:

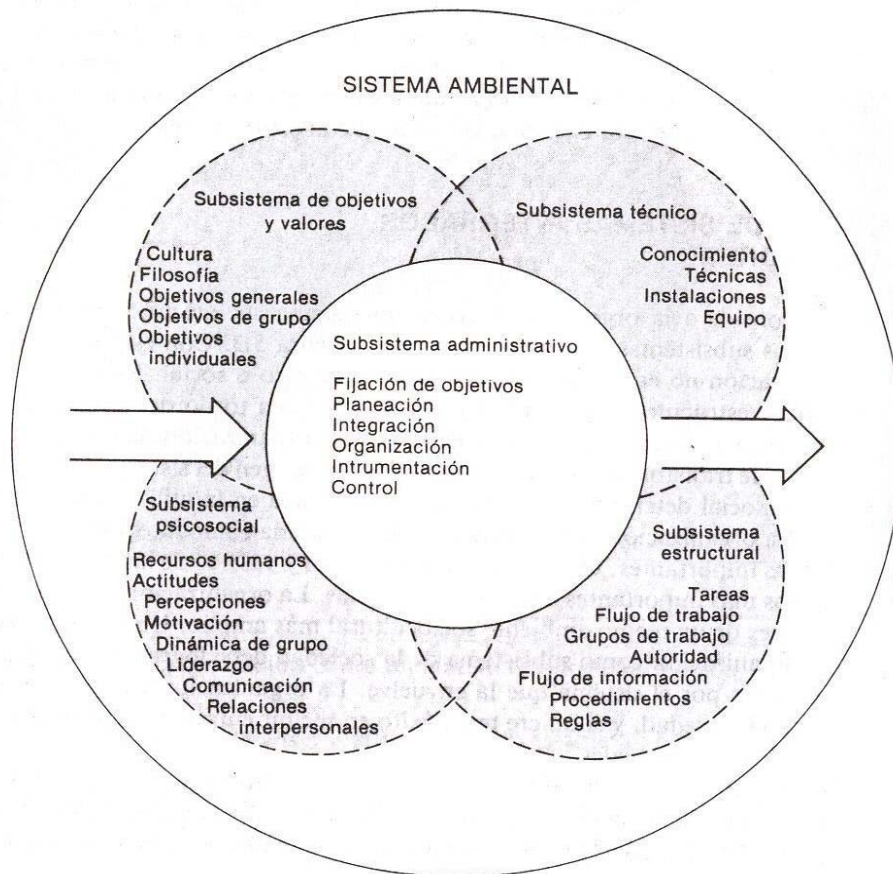
- *Habilidades para hacer*, o sea, para desempeñar tareas y actividades, con el fin alcanzar sus objetivos.
- *Habilidad para influir*, o sea, la habilidad de alterar el comportamiento de otros. La influencia personal puede ser derivada de la posición social, del poder económico, del poder político o de la personalidad del individuo. Aquellos con poder excesivo o influencia tienen mayor peso en la determinación de los objetivos y en las operaciones de la organización.
- *Habilidades para utilizar conceptos*, o sea, la habilidad de abstraer ideas y generalizaciones. La organización necesita de algunos miembros que utilicen conceptos como herramientas de trabajo, que planeen, organicen y controlen el trabajo de otro, dotándolo de la motivación y de la comunicación necesarias.

Los recursos no humanos se refieren a recursos materiales (máquinas, equipos, etc) recursos financieros (capital, inversiones, etc) y recursos mercadotécnicos (clientes y consumidores, promoción y propaganda).

⁶ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 28

Los recursos conceptuales son los localizados en un pequeño grupo de sus miembros, los gerentes. Los grados en que todos los miembros de una organización empleen sus habilidades y su influencia en la utilización eficaz de los recursos depende del nivel de aptitud que posean los gerentes para comprender y desempeñar sus cargos.

4.-SISTEMAS AMBIENTAL Y SUBSISTEMAS DE LA ORGANIZACIÓN⁷



⁷ Fuente: Administración en las organizaciones, Fremont E. Kast & James E. Rosenzweig, Pág 119

Los objetivos y valores así como los subsistemas técnico, estructural, psicosocial y administrativo son presentados como partes integrales de toda organización.

El medio ambiente específico tiene un efecto sobre las metas y los valores, la estructura, la tecnología, las relaciones humanas y los procesos administrativos dentro de las organizaciones. Pero la relación de causa y efecto no es sencilla ni está claramente delimitada. Las características objetivas o reales del medio ambiente afectan las organizaciones, pero las percepciones y las creencias de los miembros internos, particularmente de los administradores como los responsables de la toma de decisiones, son igualmente importantes. La información del exterior pasa a través de procesos perceptivos y cognoscitivos, que producen las decisiones que afectan las características internas de la organización.

Las organizaciones participan en muchas actividades que intentan recolectar información más precisa referente al medio ambiente, con el fin de reducir su incertidumbre. Sin embargo, toda esta información real debe aun ser filtrada e interpretada por la mente humana. Los administradores en dos organizaciones diferentes de la misma industria quizás tengan puntos de vista distintos sobre el medio que los rodea. Estas diferencias de percepción ayudan a explicar las variaciones en el diseño de la organización y las prácticas administrativas dentro de la misma industria.

La creciente turbulencia ambiental crea muchos problemas para las organizaciones, ya que tienen que estar permanentemente adaptándose al entorno, por esta razón es que los subsistemas del medioambiente deben complementarse de manera óptima, logrando una sinergia única, la cual le permita lograr un mejor desempeño en el mundo cambiante y dinámico que la rodea.

5.-SUBSISTEMAS DEL MEDIO AMBIENTE.

A continuación, haremos referencia a cada uno de los subsistemas de la organización, su definición y sus principales características. Todo esto, basados en la teoría de la Organización como sistema.

1) Subsistema de objetivos y valores: Los objetivos y valores son un subsistema integral que posee toda organización. Los valores sociales reflejan un conjunto de ideas

compartidas sobre los objetivos, normas y formas deseables para la conducta humana. La organización depende de un nivel mínimo de valores compartidos entre los participantes internos y la sociedad externa para su existencia. Los objetivos de la organización se refieren a propósitos y condiciones deseadas, que la organización busca como una entidad individual. Los objetivos de los participantes pueden ser tanto compatibles como incompatibles con las metas organizacionales. Sin embargo, es poco realista esperar una compatibilidad perfecta entre los objetivos de la organización y los de cada individuo, entonces la administración tiene un papel fundamental en la fijación de metas de operación y en la asignación de recursos para ejecutar estos programas. Es decir, el subsistema de objetivos tiene como función principal el alinear o complementar las metas y/u objetivos tanto de los individuos que participan en la empresa con los de la organización misma, con el fin de lograr éxito en el cumplimiento de metas de la institución lo que se traduciría en un beneficio común para ambas partes.

Este subsistema está constituido por la cultura, la filosofía, los objetivos generales, grupales e individuales.

2) Subsistema Técnico: Este subsistema está conformado por el conocimiento, las técnicas, instalaciones y equipos; es decir la tecnología⁸. Ésta tiene dos aspectos: las manifestaciones físicas, como la maquinaria y el equipo, y el conocimiento acumulado referente a los medios para desempeñar las labores.

La ciencia y la tecnología se han convertido en una fuerza penetrante en la sociedad moderna, que influye en todas las actividades y nos ofrece una nueva forma de ver los asuntos mundiales. En la sociedad industrial moderna, las organizaciones complejas a gran escala se han transformado en los medios primordiales para utilizar la tecnología.

La capacidad de reunir los recursos materiales, humanos y de información necesarios para desarrollar labores complejas es un gran logro atribuido a este sistema.

Las organizaciones utilizan una creciente variedad de tecnologías sociales y de conducta que están dirigidas a lograr una mayor efectividad, eficiencia y satisfacción del participante.

⁸ Por tecnología se entiende el complejo de técnicas utilizadas en la transformación de los insumos del sistema en productos.

El sistema técnico está directamente relacionado con el sistema ambiente y con las metas y los valores de la organización. Afecta la estructura, las relaciones sociales y el sistema administrativo. Un aspecto clave del diseño de las organizaciones es el desarrollo de un vínculo adecuado entre la tecnología y los otros subsistemas.

3) Subsistema Psicosocial: Los individuos en relaciones sociales, son la esencia de lo que constituye este subsistema. La cultura social establece un marco de referencia global; las costumbres y prácticas de la industria tienen su impacto, y muchas variables son peculiares a organizaciones específicas. La tecnología y la estructura afectan la atmósfera organizacional de la misma manera que lo hacen las actitudes y moral de los empleados. En este contexto, el desarrollo y utilización de los recursos humanos es una responsabilidad administrativa básica.

Este subsistema está conformado por los recursos humanos, las actitudes, percepciones, motivación, dinámica de grupo, liderazgo, comunicación y relaciones interpersonales.

La motivación del comportamiento individual es parte fundamental de este subsistema. Los individuos son similares en cuanto a que todo comportamiento es causado, motivado y orientado hacia un objetivo. Las metas individuales varían para cada quien, al igual que las causas que subyacen a las motivaciones. Sin embargo, el proceso de comportamiento delineado por estos tres ingredientes sigue siendo el mismo para todas las personas, en todos los lugares, en todos los tiempos.

Las variaciones individuales en comportamiento ocurren primariamente como consecuencia de diferencias en la percepción, la cognición⁹ y la motivación. Estos procesos facilitan la evolución de un sistema de valores y conocimientos personales, que es importante como mediación entre estímulo y respuesta.

La teoría de la motivación¹⁰ está interesada con que (contenido) y cómo (proceso) se energiza, dirige y sostiene el comportamiento humano. Las teorías sobre la motivación están dirigidas a explicar las necesidades, los impulsos y las expectativas, con orientación en la consideración consciente de la utilidad del esfuerzo para alcanzar los resultados

⁹ Se entiende por cognición la abstracción inconsciente que tienen los individuos del mundo que los rodea.

¹⁰ Son mencionadas de manera extensa posteriormente.

deseados. No obstante, al parecer la directa relación entre esfuerzo-desempeño-satisfacción se ve afectada por muchas variables, como la capacidad, percepción del puesto y el sistema de recompensa.

El status y el rol son elementos básicos para el subsistema psicosocial de la organizaciones. Ofrecen el marco de referencia dentro del cual operan la percepción, el conocimiento y la motivación para influir en el comportamiento del individuo. El estatus se refiere a la clasificación por prestigio de un individuo en grupos; pequeños o informales; organizaciones grandes y formales y la sociedad en un conjunto.

Los Roles se refieren al comportamiento que tienen lugar o la acción relacionada con un status particular en la estructura organizacional. El concepto de suceso de rol, ofrece un marco de referencia útil para entender el impacto de ellos en el comportamiento individual. Los transmisores de rol tienen expectativas que transmiten al individuo en cuestión, que es receptor del rol. El rol enviado es recibido por la persona, que se comporta con sus propias inclinaciones, modificadas por la influencia de los transmisores de rol.

La dinámica de grupos es un pilar fundamental del subsistema psicosocial. La inclinación humana hacia la sociabilidad se ve reflejada por el número de grupos pequeños a los que pertenecemos. La dinámica de grupos pone interés en las relaciones e interacciones directas entre los individuos. Comprende muchos tipos de comunicación e implica cambiar y ajustar continuamente las relaciones entre los miembros. Los grupos varían en términos de grado de permanencia, apertura y formalidad.

La dinámica de grupo tiene un impacto significativo en el desempeño. La presencia de otros (personas) en un escenario de trabajo puede afectar el esfuerzo y el desempeño personal, tanto positiva como negativamente, dependiendo de la situación particular y de la gente que incluya. La efectividad general y la eficiencia depende de los esfuerzos coordinados de los individuos que trabajan juntos en grupos pequeños dentro de un sistema organizacional más grande.

Es poco probable que algún grupo humano pueda lograr una situación completamente fuera de conflictos. Los conflictos intragrupales e intergrupales parecen ser una situación inevitable, por esto es importante que se reconozcan sus aspectos no funcionales, para así protegerse contra ellos y por otro lado sus aspectos funcionales deben ser señalados y fomentados por los administradores.

“A pesar de las quejas de los administradores sobre las “ interminables” juntas, algún tipo de trabajo en equipo es esencial en las organizaciones modernas. Las compañías de mayor éxito han desarrollado medios para mantenerse flexibles y utilizar grupos de trabajo con fines específicos para lograr buenos resultados.”¹¹

La influencia es un concepto que incluye todo y cubre cualquier medio con los cuales se induce el cambio en el comportamiento de los individuos. El sistema de influencia subraya la naturaleza multidimensional de los procesos de influencia, los cuales son tanto lateralmente como diagonalmente dentro de la compañía y al mismo tiempo son hacia arriba y abajo en la distribución de cargos.

El poder y/o autoridad subyacen en todo espectro de formas de influir en los individuos, el poder es la amplitud para inducir el cambio psicológico o de comportamiento en un individuo o grupo de personas. Los sistemas de influencia son los que permiten el ejercicio del liderazgo en una organización, éste se puede ejercer de determinadas formas y/o para que ocurran determinados objetivos, tales como, dirigir a un grupo con estatus, es decir, estar a cargo de un grupo de personas de elite, ser una persona clave para ejercer cierta función, por la posesión de ciertas cualidades y comportamientos, entre otros.

El liderazgo, como parte de la administración, subraya la necesidad de extender las relaciones interpersonales y de aprovechar al máximo las capacidades latentes en los individuos.

Para que exista un líder y así pueda ejercer como tal su función, aparte de su existencia, debe estar acompañado de otros dos elementos básicos; los seguidores y la situación. Entre los dos primeros actores existe un intercambio en el medio ambiente, el líder por su parte muestra y entrega: legitimidad, competencia, motivación y una percepción de la realidad o de la situación y por otro lado los seguidores tienen expectativas, competencias, motivaciones, personalidades y una percepción de la situación. A través del intercambio de expectativas, motivación y competencias es posible que esta relación se de exitosamente, logrando un buen ejercicio del liderazgo, lo cual se traduce en un buen desempeño en las organizaciones. Por último el tercer actor, la situación organizacional, entrega y está inmersa en una historia y tradición, con ciertas metas y valores, en la cual se deben hacer ciertas tareas con una determinada tecnología, en esta

¹¹ Fuente: Administración en las organizaciones Freemond E.Kast & James E. Rosenzweig, Pág. 375.

situación también existe cierta estructura y autoridad, la cual se basa en las relaciones humanas, las cuales cuentan con una administración y un control.

El ambiente es cada vez mas cambiante debido a la competencia global intensificada, la desregulación y los avances técnicos han activado esta avalancha de cambios. En este contexto el futuro pertenece aquellos administradores que puedan manejar mejor el cambio, pero para poder hacerlo deben contar con trabajadores comprometidos, trabajadores que hagan sus funciones como si fueran los propietarios de la empresa. Las prácticas y políticas de la administración de los recursos humanos juegan un papel fundamental en el fortalecimiento del compromiso del empleado.

4) Subsistema Estructural: La estructura es el esquema establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización. La estructura de la organización social no es visible, se infiere a partir de las operaciones.

Las organizaciones tienen estructura formal e informal. La estructura formal es el resultado de las formas de decisiones explícita referente a los esquemas organizacionales y normalmente se expresa en organigramas, manuales y descripciones de puestos.

Las organizaciones complejas de la actualidad están caracterizadas por un alto grado de especialización en las labores o división del trabajo. Esta diferenciación ocurre en dos direcciones: la vertical; representada por la jerarquía y la horizontal; representada por la división en departamentos. La creciente diferenciación ha magnificado los problemas asociados con la integración. Las organizaciones que enfrentan un medio cambiante y una tecnología en constante evolución han tenido que adoptar nuevos medios para asegurar la integración como los comités, grupos de trabajo, equipos coordinadores y administradores de programas .

La administración de programas y la forma matricial, han sido utilizadas eficientemente para lograr la integración de las actividades con base en sistemas.

La mayoría de las organizaciones modernas pasan por cambios frecuentes en su estructura. En lugar de ofrecer relaciones permanentes y altamente estructuradas como una característica de un sistema estable y/o uniforme, la organización adaptable, que es flexible, tiene menos estructuración, cambios de puestos y roles mas frecuentes y una interacción mas dinámica entre las diversas funciones.

Muchas organizaciones que operan en un ambiente estable y con una tecnología uniforme pueden funcionar de forma más eficiente utilizando una estructura mecanicista. Es importante que la administración diseñe estructuras que sean congruentes con las actitudes y el comportamiento de la gente en la organización.

Los recursos que permiten el funcionamiento y desarrollo de este subsistema son las tareas, flujo de trabajo, grupos de trabajo, autoridad, flujo de información, procedimiento y reglas.

5) Subsistema Administrativo: La labor administrativa se centra en el concepto de desempeño organizacional. A fin de entender la labor de un administrador específico se debe determinar el significado del desempeño en una situación particular. Algunos indicadores son básicos para todas las instituciones: supervivencia en términos de rentabilidad o asignaciones de presupuesto; otros indican bienestar intermedio en diversas dimensiones: participación de mercado, innovación tecnológica, o relaciones con los clientes.

La labor administrativa puede ser descrita en términos de funciones básicas que son desarrolladas con el fin de que una organización alcance sus metas. En el núcleo incluye la toma de decisiones, que mantiene un equilibrio dinámico al tiempo que se alcanzan los objetivos que marcan el éxito. Los administradores fijan metas, planean programas, integran recursos, organizan a la gente y los procesos, aplican las acciones y controlan las actividades. Los administradores están literalmente en el centro de lo que es la organización, están en medio de muchos procesos de interacción; son responsables tanto del desempeño en ese momento como del potencial futuro de la organización.

La labor administrativa puede ser analizada en términos de sus exigencias, limitaciones y el que hacer, por parte de los administradores. Es decir se deben evaluar respecto a sus metas y proyecciones como compañía y junto con esto, se deben tener en cuenta que existen factores tanto internos como externos que actúan como limitantes para llegar a esas pretensiones. Teniendo lo anterior claro hay que trabajar en que hacer y de que manera lograrlo, tratando de superar problemas que surjan en el camino, para poder llegar al objetivo y/o metas trazadas.

El administrador debe poseer habilidades interpersonales, para poder comunicarse y así traspasar a sus subordinados información sobre sus labores de manera correcta, al mismo tiempo debe mantener la información sobre la compañía al día para ir tomando decisiones adecuadas con el transcurso del tiempo y por ultimo debe tener la facultad de ser un conciliador, un solucionador de problemas, un buen distribuidor de recursos y un negociador. A través de todas estas aptitudes el administrador es capaz de tener herramientas reales para llevar a cabo el buen funcionamiento de una organización.

La toma de decisiones es una actividad generalizada, que es fundamental para los organismos o el comportamiento de la organización. Los tipos de decisiones pueden ser acomodados en un espectro de programabilidad, y las técnicas utilizadas van desde la computación a la del juicio.

El proceso de toma de decisiones implica el reconocimiento de un problema, la identificación de cursos de acción alternativos, la evaluación de resultados potenciales, y una elección. La información es la materia prima para el proceso de toma de decisiones; incluye datos que son procesados sustancialmente para un problema o elección en particular.

Para el administrador la experiencia de vida que a tenido afecta los juicios tanto de evaluación como de predicción. Los juicios de valor entran en juego en muchas etapas de la toma de decisiones, las creencias personales y los valores de los administradores tienen un efecto definitivo en sus decisiones. El pluralismo ético reconoce que las decisiones generalmente se toman sobre la base de un estándar.

La colaboración es inherente en las organizaciones, pero el grado de participación en la solución varía considerablemente. Los criterios tales como calidad, aceptación, y tiempo pueden ser utilizados para determinar si y como decidir utilizar un grupo en la toma de decisiones. Los administradores deben estar concientes de aspectos importantes en la toma de decisiones en grupo, como la satisfacción del participantes, la propensión a correr riesgos y pensamiento grupal.

Los grupos tienen ventajas tales como más conocimientos e información, más alternativas de solución y una mayor probabilidad de que una decisión sea entendida y aplicada. Las desventajas potenciales incluyen a la presión social sobre los individuos, la

dominación de uno o pocos miembros, y el conflicto en sí, que limita la acción. El liderazgo hábil puede acentuar las ventajas de los grupos y atemperar las desventajas.

Un elemento importante para la toma de decisiones, son los planes¹² amplios, establecidos en el nivel estratégico. La planeación administrativa es un buen medio para enfrentar la incertidumbre del futuro; facilita la adaptación y la innovación.

El desarrollo y la aplicación de la estrategia ofrecen una guía general para el esfuerzo organizacional. El proceso general implica integrar las oportunidades del medio, la competencia y los recursos organizacionales, los intereses y los deseos administrativos, y las responsabilidades sociales. Un enfoque de contingencia reconoce las interrelaciones importantes entre las variables clave, tales como las características del mercado y el ciclo de vida de un producto. Es importante mencionar que los planes y estrategias no tienen importancia, a menos que sean aplicados efectiva y eficientemente. Los recursos deben ser integrados y organizados para la acción. La habilidad del liderazgo es esencial para obtener el esfuerzo y mejorar el desempeño de los individuos.

La función de control es la fase del subsistema administrativo que mantiene la actividad de la organización dentro de límites permisibles. La planificación y el control son dos actividades directamente relacionadas entre sí, con planes que ofrecen el marco de referencia para la fase de control del proceso administrativo. La retroalimentación es básica para el control, ya que ofrece información sobre el desempeño pasado o presente, que se utiliza para influir en las actividades u objetivos futuros.

La oportunidad es una consideración importante de la teoría de control. Se dedica mucho esfuerzo al precontrol, al tratar de asegurar que las operaciones se mantendrán dentro de límites permisibles. Sin embargo, parece inevitable que las operaciones quedan fuera de control en la vida real. Por tanto debe dedicarse también una gran atención al poscontrol : ajustar las operaciones después del hecho con la intención de mantener la operación bajo control en el futuro. El control actual está cada vez más generalizado; muchas operaciones se ajustan continua e inmediatamente conforme ocurren desviaciones con respecto a las expectativas.

Por último es importante destacar que la cantidad de control puede variar y generalmente está relacionada de manera positiva con el desempeño.

¹² Los planes son un curso de acción predeterminado.

Conclusión: Las organizaciones son un sistema social abierto, el cual tiene ocho características esenciales. El ambiente en el cual se encuentra inmersa está compuesto por cinco subsistemas distintos y todos ellos son parte de la organización. A través de la relación y posición de los diferentes subsistemas se da vida y orientación a una organización en particular, la cual puede ser de distintas formas y tamaños, pero siempre están compuestas por el dinamismo y la interacción de estos cinco subsistemas; De objetivos y valores, Técnico, Psicosocial, Estructural y Administrativo.

PARTE II: EL ROL DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivo: En esta sección se plantea el rol de los Recursos Humanos, se describen sus funciones y la importancia de su implementación para el buen funcionamiento de la organización. Nos centraremos en analizar a las personas dentro de la organización y la importancia que tiene para ésta crear un buen departamento de RRHH, que les permita a los trabajadores aumentar su compromiso con la empresa, ya que esto se traduce en un mayor desempeño tanto a nivel individual como organizacional en el ambiente que esta inmersa. Esta segunda parte esta inspirada en la teoría del autor Gary Dessler sobre la administración del personal y paginas de Internet.

1.-DEFINICIÓN.

“La Administración de recursos humanos es aquella que tiene que ver con el aprovechamiento y mejoramiento de las capacidades y habilidades de las personas, con los factores que le rodean dentro de la organización, con el objeto de lograr el beneficio individual, de la organización y del país.”¹³ Todo esto enmarcado en un marco de principios y procedimientos que procuren un mejor desempeño de dicho departamento.

Todo lo anterior se lleva a cabo mediante la planeación, organización, dirección y control específico en determinadas tareas tales como; dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento dentro de la compañía, con el objetivo de satisfacer tanto al cliente como al empleado y empleador de la mejor manera posible.

El objetivo general de la administración de recursos humanos, es el mejoramiento del desempeño y de las contribuciones del personal a la organización, en el marco de una actividad ética y socialmente responsable. Cuando las organizaciones pierden de vista su relación fundamental con la sociedad, no sólo faltan gravemente a su compromiso ético, sino que generan también tendencias que repercuten en su contra en forma inevitable. Una de sus responsabilidades es el hecho de brindar fuentes de empleo a la sociedad, donde las personas se puedan desarrollar y contribuir al crecimiento de la organización.

¹³ Fuente: www.geocities.com/CollegePark/Bookstore

2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El departamento de recursos humanos debe reconocer que su actividad no es un fin en sí mismo; solamente un instrumento para que la organización logre sus metas fundamentales. Para que el administrador logre cumplir su función a cabalidad, éste debe ejercer ciertas funciones específicas:¹⁴

1) Análisis de puestos: Es el procedimiento por el cual se determinan los deberes y las naturalezas de los puestos y los tipos de personas que deben ser contratadas para utilizarlos. Proporciona datos sobre los requerimientos del cargo que más tarde se usarán para desarrollar sus descripciones y especificaciones, tales como; conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente. Con el fin de que el departamento realice esta función correctamente es necesario determinar claramente el uso de la información. Al mismo tiempo, se deben revisar previamente los datos disponibles con respecto al puesto. Dado que existen bastantes cargos similares a examinar, se deben seleccionar posiciones representativas para dicho análisis, luego se debe analizar las características y capacidades necesarias para desempeñar el trabajo, esta información debe ser compartida con el trabajador y con quien lo supervisa. Con toda la información e investigación anterior, se debe obtener una clara descripción y especificación del puesto en la compañía.

2) Planificación y reclutamiento del personal: Una vez que ha definido el análisis de puestos se deben planificar las vacantes para el puesto y decidir como serán cubiertas. Para el desarrollo de esta actividad se deben pronosticar tres aspectos fundamentales :

a) Los requerimientos del personal: Para su proyección el factor mas importante a considerar es la demanda del producto o servicio. Por tanto en una empresa debe proyectar las ventas. Luego, se determina el volumen de producción requerido para responder a estas ventas y por ultimo, se estima el personal necesario para mantener este volumen de producción.

¹⁴ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, sexta edición.

Además, para la demanda de producción o de ventas habrá que considerar: La rotación del personal proyectada, la calidad y naturaleza de sus empleados, las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o incursionar en nuevos mercados, los cambios tecnológicos y administrativos que se traduzcan en una mayor productividad y los recursos financieros disponibles para sus departamentos.

b) Disponibilidad de los candidatos internos: La predicción de requerimientos de personal responde a la pregunta, ¿ Cuantos empleados se necesitaran ? Para poder responder esta pregunta es necesario saber primero cuantos candidatos para las vacantes proyectadas se cubrirán con empleados dentro de la organización. Determinar esto es el propósito de la disponibilidad de candidatos internos. Para aprovechar la disponibilidad interna de candidatos se requiere primero alguna manera de reunir la información sobre sus calificaciones. Estos inventarios de calificaciones contendrán información sobre elementos como el historial del desempeño del empleado, sus antecedentes educativos y sus posibilidades de ser promovido.

Cubrir vacantes con candidatos internos ofrece algunos beneficios. Los empleados ven que la competencia es recompensada, la moral y desempeño por tanto, podrían fortalecerse. Los candidatos internos, por haber estado en la empresa durante cierto tiempo, podrían estar más comprometidos con sus metas y existiría una menor probabilidad de deserción. La promoción desde dentro también puede reforzar la lealtad del empleado y ofrecer una perspectiva a más largo plazo cuando se tomar decisiones gerenciales. Podría ser mas seguro promover a los empleados desde dentro, ya que es probable que se tenga una evaluación mas precisa de las aptitudes de la persona. Es posible que los candidatos requieran menos orientación y capacitación que los de fuera.

c) Disponibilidad de los candidatos externos: Disponibilidad de los candidatos externos: Al no haber suficientes candidatos internos para cubrir los puestos, lo más probable es que la atención se centre en los candidatos externos¹⁵. La disponibilidad de candidatos externos, tiene tres puntos clave de análisis: Primero es importante mencionar las condiciones económicas generales y el índice actual de desempleo,

¹⁵ Candidatos Externos : Aquellos que actualmente no están empleados en la organización.

generalmente, cuanto mas baja es la tasa de desempleo, menor será el suministro de fuerza de trabajo y más difícil será reclutar al personal requerido por la organización. Segundo las condiciones del mercado local, ya que de una ciudad a otra éstas pueden variar enormemente y por ultimo se deben analizar las condiciones del mercado ocupacional, puede haber una gran fluctuación al comparar un rubro con otro, es decir en las ocupaciones específicas que se vaya a reclutar nuevo personal.

3) Selección de los candidatos al puesto: La selección del personal es importante por tres razones. La primera : el desempeño del gerente dependerá en parte del desempeño de los subordinados. Los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñaran con eficiencia y por tanto el trabajo del gerente se verá afectado. Por ello el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la compañía y no después. Segundo, una selección eficiente es importante debido al costo que tiene reclutar y contratar empleados. Estos costos están representados por los costos de búsqueda, el tiempo de entrevista, la verificación de referencias, los gastos de viajes y traslados. Tercero, una buena selección es importante debido a las implicaciones legales de hacerla de manera negligente, ya que existen dos organismos, la inspección y dirección del trabajo, que velan por la seguridad, bienestar y protección del trabajador, las cuales apoyaran generalmente de manera incondicional al trabajador.

La selección de empleados esta directamente relacionada con la motivación de los empleados. El objetivo será seleccionar a aquellos que tengan la capacidad y el potencial para desempeñar con éxito el puesto. La empresa debe seleccionar a los candidatos mejor calificados, mas altamente motivados y con el potencial para realizar el trabajo.

4) Orientación a nuevos empleados: Una vez que se ha reclutado y seleccionado a los empleados el siguiente paso es orientarlos, en esta etapa se les proporciona la información y experiencia que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones.

La orientación a los empleados significa proporcionarles información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria. La orientación es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado con la empresa, un proceso gradual que implica inculcar

en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus departamentos.

Una gran fuente de motivación para los nuevos empleados dentro de la organización se ve derivada directamente de lo que es la socialización, a través de ésta se puede llegar de manera clara a influir en el nuevo individuo, motivándolo a que su desempeño dentro de la organización sea óptimo y este impulso que logra la socialización es un “arma” muy contundente para poder empapar a la nueva fuerza laboral de la compañía a trabajar de manera motivada para cumplir con las metas de la organización.

5) Capacitación a nuevos empleados: La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación técnica se dirige a ofrecer a los nuevos empleados la experiencia que necesitan para desempeñar sus empleos actuales, el desarrollo gerencial, es una capacitación de naturaleza a largo plazo; su objetivo es desarrollar al empleado para algún puesto futuro en la organización o resolver algunos problemas organizacionales referentes, por ejemplo, una mala comunicación interdepartamental.

La capacitación se utiliza para lograr dos objetivos adicionales, primero enseñar actitudes más extensas a los empleados de la compañía: estas incluyen, actitudes para solucionar problemas, de comunicación y la capacidad para formar grupos. Segundo la capacitación puede mejorar el compromiso del empleado. La expansión del papel de la capacitación se debe al fenómeno que afecta a todas las organizaciones del mundo, es decir, la globalización, que plantea nuevas reglas para la competencia económica. Ya no basta con ser muy eficiente. Sobrevivir y prosperar en la actualidad requiere de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, y ésta a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores con respecto a la calidad, variedad, personalización, conveniencia y puntualidad. Para satisfacer estos nuevos criterios es necesario no solo que la fuerza laboral esté técnicamente capacitada, sino también se requiere que la gente sea capaz de analizar y resolver problemas relacionados con el trabajo, trabajar productivamente en equipo y desplazarse de puesto en puesto. La capacitación es una herramienta vital para mejorar y asegurar la competitividad de las empresas.

Existen dos técnicas principales para determinar los requerimientos de capacitación:

- a) Análisis de tareas: estudio detallado de un puesto para identificar las habilidades requeridas, de tal manera que se podría instituir un programa de capacitación adecuado. Es apropiado para determinar las necesidades de capacitación de los empleados que son nuevos en sus puestos. El objetivo es desarrollar la capacidad y el conocimiento requerido para el desempeño eficiente.
- b) Análisis de desempeño: estudio cuidadoso del desempeño para identificar alguna deficiencia y posteriormente corregirla con nuevo equipo, un nuevo empleado, un programa de capacitación o cualquier otro ajuste.

Existen diferentes formas de capacitación, las cuales se utilizan dependiendo de los requerimientos de cada área o puesto en particular, estas son: capacitación en el puesto, técnicas audiovisuales, conferencias y la instrucción asistida por computador capacitación por simulacro, técnicas audiovisuales y conferencias.

Por último es importante destacar, que los administradores realicen un análisis costo-beneficio de la capacitación, para poder tomar las decisiones de forma correcta en el futuro.

6) Administración de sueldos y salarios : el desarrollo de un plan de remuneraciones comprende el estudio del valor relativo de los puestos para dar un costo a cada puesto utilizando las curvas de salarios y las clasificaciones de pagos. La compensación al personal se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se otorgan a los empleados y derivan de su empleo. En esencia, existen dos bases para pagar a los empleados: *incrementos en el tiempo*, se relaciona con la cantidad de horas que el individuo dedica a su trabajo, y *volumen de producción* , el cual vincula la remuneración con la cantidad de producción. Existen requisitos legales para fijar el sueldo, los cuales no se pueden violar , porque se estaría incurriendo en un delito.

Debe existir equidad, tanto a nivel interno como externo; internamente, los empleados de la organización deben percibir su sueldo como equitativo con respecto a los otros empleados que pertenecen a la organización. Externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para

atraer y mantener a empleados calificados. Los pasos para establecer los niveles de remuneración son los siguientes:

Hay que comenzar con una encuesta de sueldos, a través de cuestionarios, encuestas telefónicas y anuncios del diario, por medio de estos estudios se obtiene información para poder determinar el valor de cada puesto, lo cual es una valuación relativa de una posición, esto se hace con el fin de determinar el valor de uno en relación con otros y establecer una jerarquía salarial. Luego se debe agrupar puestos en grados similares de remuneración, es decir por puestos con aproximadamente la misma dificultad, para proceder a asignarles valores monetarios a cada uno. Para lograr lo anterior se realiza una curva de sueldo.

“Un buen plan de remuneración se traduce en beneficios claros y tangibles para la empresa, debido a que el salario es un motivador de esfuerzo, de este depende una parte importante del desempeño del trabajador.”¹⁶

7) Proveer incentivos: se deben desarrollar planes de incentivos financieros, es decir, planes que vinculan la remuneración con el desempeño, con el fin de motivar a los empleados. Así, ellos harán un mayor esfuerzo, mejorando su desempeño y como consecuencia, la empresa obtiene mayores beneficios.

Existen razones de competitividad que explican el aumento de la importancia de esta forma de compensación. En cierto sentido el renovado interés en la reducción de costos, la reestructuración y en fomentar el desempeño conduce de manera lógica a vincular el pago con el desempeño. Pero también se origina la tendencia hacia los programas de mejoramiento de la calidad y de formación del compromiso del empleado. El motivo global de estos programas es tratar a los trabajadores más como socios y estimularlos a pensar en el negocio y sus metas como propios. En la medida que la empresa trate a los empleados como asociados y fomente su compromiso, será razonable pagarles más como socios y, asimismo, vincular más directamente el pago con el desempeño. Los planes de incentivos contribuyen al grado de compromiso del empleado con la empresa.

Los planes de incentivos pueden fracasar, ya sea porque el trabajador no cree que su esfuerzo lo llevará a obtener recompensas o porque la recompensa no es importante para la persona. Así, algunos problemas específicos de los planes de incentivos son: criterios

¹⁶ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág.387

injustos (metas inalcanzables) , temor a una reducción en la tarifa (cuando los trabajadores se esfuerzan y alcanzan la meta sostenidamente, les bajan el pago unitario), restricciones de grupo, falta de entendimiento o de herramientas y no contar con la capacitación requerida para el puesto.

Comúnmente, se sugiere utilizar planes de incentivos cuando las unidades de producción son fáciles de medir , los empleados pueden controlar la producción, la relación entre esfuerzo y recompensa es clara, los retrasos en el trabajo están bajo el control del empleado y la organización conoce con precisión los costos de manos de obra, con el fin de mantenerse competitiva.

8) Proveer Prestaciones: existen las prestaciones que son para todos los empleados y representan un complemento al sueldo que ellos reciben. Analizaremos cuatro tipos de prestaciones:

- a) Complementos al sueldo : beneficios por el tiempo no trabajado. Comprenden el seguro de desempleo, las vacaciones y el pago por días festivos o por enfermedad.
- b) Prestaciones de seguro: incluyen beneficios de compensación para los trabajadores, planes de seguro de vida y seguro médico, de incapacidad y hospitalización.
- c) Prestaciones de servicio: incluyen servicios personales (asesorías) o relacionados con el empleo (instalaciones para el cuidado de los hijos) y prestaciones ejecutivas (autos de la compañía y planes para sus ejecutivos)
- d) Programas flexibles de prestaciones: planes de beneficios individualizados que permiten algunas empresas para adaptar las preferencias de los empleados.

Ciertas investigaciones sugieren dos conclusiones sobre las preferencias de los empleados hacia las prestaciones. Primero, el tiempo libre en general parece ser el beneficio preferido. Segundo, la edad, el sexo del empleado y el estado marital, influyen claramente en su elección. Esto sugiere la necesidad de individualizar los planes de prestaciones de la organización, según las preferencias y/o necesidades de cada trabajador.

9) Evaluación del desempeño : El departamento de recursos humanos sirve como órgano asesor y de formulación de políticas con respecto a la evaluación del desempeño.

Este departamento también es responsable de capacitar a los supervisores para mejorar sus habilidades de evaluación.

Se deben utilizar diferentes técnicas de evaluación, y principalmente debe evitar problemas comunes en la medición del desempeño. La importancia de la evaluación del desempeño radica en que esta provee de información con base en la cual pueden tomarse decisiones de promoción y remuneración. Además, ofrecen una oportunidad para que el supervisor y su subordinado se reúnan y revisen el comportamiento relacionado con el trabajo. La mayoría de las personas necesitan retroalimentación con respecto a su desempeño y es por medio de la evaluación que se pueden reforzar aquellas cosas que se están realizando bien y corregir aquellas deficiencias en el trabajo, con el fin de ser mejoradas. Por este medio, se obtiene información importante de la persona y se puede proyectar su carrera dentro de la empresa, a la luz de sus fuerzas y debilidades demostradas en el desempeño en su cargo.

Finalmente, el área del personal es responsable de verificar el uso del sistema de evaluación. La evaluación del desempeño comprende tres pasos:

a) definición del puesto : significa que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios del desempeño del puesto.

b) evaluación del desempeño : significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados en el paso uno.

c) sesiones de retroalimentación : tiempos durante los cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para cualquier desarrollo que se requiera.

La evaluación del desempeño juega un papel crucial en cuanto a mejorar la motivación en el trabajo. Las personas desean y necesitan tener retroalimentación sobre su actuar laboral y al ser evaluados , pueden reconocer sus meritos y deficiencias en su cometido. Para que la evaluación tenga sentido, se debe explicar claramente al empleado que es lo que se espera que él realice en su puesto.

10) Formación del compromiso del empleado: Debido a la intensificación de la competencia global, a la desregulación y al fuerte desarrollo de los avances técnicos, se han iniciado un torrente de cambios en el ambiente, el cual cada día alcanza un mayor grado de dinamismo. En este ambiente, el departamento de Recursos Humanos tiene una función esencial que cumplir, debe trabajar para lograr el compromiso total de los empleados con la organización. Esto es crucial, ya que el éxito será para aquellos que logren desempeñarse en este ambiente, y la única forma de lograr ese grado de flexibilidad es con una fuerza laboral comprometida.

Existen empresas que favorecen la participación, el trabajo en equipo, una jerarquía más horizontal, y empowerment. Por otra parte, las empresas más prácticas han reconocido que las mejoras en calidad y flexibilidad requieren niveles de compromiso, responsabilidad y conocimiento que se pueden obtener por el mejoramiento de las políticas de los recursos humanos.

Pasos a seguir para crear el compromiso del individuo con la organización:

- Establecer valores, las personas van primero: hay que estar dispuesto a comprometerse con la idea que los empleados son los valores más importantes y que en ellos se puede confiar, tratar con respeto, involucrarlos en la toma de decisiones y estimular para crecer y alcanzar su potencial total.
- Trato justo garantizado: se debe fomentar la comunicación en toda la empresa, tanto rangos superiores como inferiores, instituya diversos canales formales y de fácil acceso para que los empleados puedan expresar sus intereses y demandas y recibir respuestas a los asuntos que les inquietan. También utilice encuestas de opinión periódicas, y aproveche todas las oportunidades para informarle a los empleados eventos y sucesos que ocurren dentro de la organización.
- Contratación basada en el valor: El momento para iniciar el compromiso del empleado, es antes no después de que es contratado. El alto compromiso empresarial se logra con una clara transmisión de los valores y de la ideología de la compañía tanto a los elementos reclutadores como a los reclutados.
- Seguridad en el empleo; haga énfasis en su compromiso hacia el empleo de por vida sin garantía con declaraciones como: el empleo estable y el mejoramiento continuo

del bienestar de los miembros de equipos son esenciales y se pueden conseguir gracias al crecimiento firme y constante de la compañía.

- El paquete de recompensa: Forme un plan de remuneración, que estimule a los empleados a pensar en ellos mismos como socios de la compañía. Instituya planes de adquisición de acciones que estimulen a los empleados a mejorar su desempeño, ya que cuentan con una inversión importante en la empresa.
- Facilite la realización de los empleados: Las empresas con alto compromiso estimulan las prácticas de realización, para utilizar todas sus habilidades y talento en el trabajo y así, logren entregar lo mejor de sí. Para hacerlo hay que comprometerse a realzar los puestos de nuevos empleados con desafíos, a enriquecerlos y habilitarlos e instituir amplios programas de carrera y promoción desde dentro.

Es importante destacar que la base de una administración exitosa es la obtención de los resultados esperados y que como administrador debo obtener estos resultados por medio de un buen desempeño con las personas que componen la organización. En el fondo contar con un conjunto de recursos, ideas congruentes, claras y accesibles, las cuales a través de su buena puesta en marcha lo llevarían al éxito. Éste no sería posible si no tengo la habilidad para contratar a las personas adecuadas para el puesto, motivarlas, evaluarlas y desarrollarlas con el objetivo de darle el mejor uso posible a todos los recursos de la empresa. Por otro lado muchos administradores han tenido éxito aun con planes, organización o controles inadecuados. Todo esto fue logrado por contar con un personal apropiado para el puesto preciso, junto con motivarlos de manera correcta.

Las globalización de los negocios y la fuerte competencia, indican que la reducción de personal es una actividad constante. Junto con esto la creciente competitividad y los ciclos de vida del producto cada vez más cortos, crean la necesidad de compañías más flexibles y adaptables, que estén sobre todo descentralizadas, que sean más participativas y que dependan de grupos de proyectos cooperativos para comercializar nuevos productos y satisfacer la necesidades de los clientes. La administración de los recursos humanos debe estar a la vanguardia, ayudando a las compañías a hacer los cambios necesarios a nivel del personal, tomando en cuenta que el enfoque al cual está dirigida la sociedad está

cambiando, de una sociedad centrada en la producción a una sociedad centrada en el servicio, y por lo tanto enfocada a la gente y el creciente interés en el mejoramiento de la calidad y el compromiso al trabajo, aseguran la importancia de una rigurosa administración de los recursos humanos.

Conclusión: El rol del departamento de recursos humanos es fundamental para el funcionamiento coordinado y exitoso dentro de la organización, es importante destacar que es una herramienta para lograr las metas de la organización. Este departamento debe llevar a cabo una serie de funciones a través de las cuales logra materializar la correcta puesta en marcha de la organización, desde contratar al personal adecuado para cada puesto, pasando por incentivar y motivar a los empleados hasta lograr implementar un buen plan de evaluación del desempeño. Lo anterior logra una sinergia con el fin de que el empleado y la organización logren complementarse alineando sus objetivos en pro de la meta empresarial.

PARTE III: MOTIVACIÓN

Objetivo: En esta sección se explica la importancia que tiene la motivación en el desempeño laboral del individuo, luego se define lo que es la motivación y el proceso a través de la cual ésta es generada, específicamente, se explica la forma en que esta se relaciona con las personas y así con las necesidades humanas. Además se hace referencia a las principales teorías de motivación, para poder lograr a través de ellas una explicación mas profunda y completa con respecto a lo que es la fuerza motora del hombre para actuar de manera eficiente en el mundo laboral. Esta tercera parte esta inspiradas en los autores Idalberto Chavenato, James Gibson, Eduardo Acuña e Internet.

1.- INTRODUCCIÓN.

La habilidad y la motivación son dos factores determinantes para poder lograr un desempeño optimo por parte del trabajador. Ambos deben acoplarse para lograr dicha meta, es decir no basta con ser una persona con habilidades extraordinarias sino que ellas tienen que estar combinadas con una motivación, un motor que mueva al individuo a utilizar esas habilidades en pro de desempeñar su trabajo de la mejor manera posible. Por otro lado una persona 100% motivada para un trabajo no basta para que su desempeño sea el optimo sino que junto a su motivación para trabajar deben existir ciertas habilidades que le permitan desempeñar su labor de buena manera.

Es importante mencionar que estas dos variables están influidas en gran medida por lo que es el ambiente de trabajo, el clima organizacional, ya que este es la plataforma desde la cual los trabajadores reciben los estímulos para hacer su labor. Este ambiente es cada vez mas cambiante, por lo que lograr un buen clima organizacional que incentive a los trabajadores a contraer un alto compromiso; hacia su trabajo y hacia la organización a la cual pertenecen, es el gran desafío que deben enfrentar las compañías actuales.

El departamento de recursos humanos debe ser un soporte para lograr este compromiso por parte de los individuos y así la compañía logrará generar ventajas competitivas en el largo plazo, en el fondo, lo que se busca es lograr que los trabajadores se comprometan, identifiquen y se “ pongan la camiseta de la compañía”, debido a que esas

características son la base para aumentar el desempeño de los trabajadores y así el desempeño global organizacional.

2.- DEFINICIÓN.

Para comprender las relaciones con y entre las personas se requiere conocimiento mínimo de la motivación de su comportamiento. De modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que de origen a la preferencia hacia un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo y puede ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. “La motivación es la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzos hacia las metas organizacionales condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”¹⁷.

Las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: Las necesidades, los valores sociales, y las capacidades para alcanzar los objetivos, van variando de un individuo a otro, produciéndose así diferentes patrones de comportamiento. Al mismo tiempo estas características varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo.

A pesar de todas las diferencias mostradas anteriormente, el proceso que dinamiza el comportamiento es semejante para todas las personas. En otras palabras, aunque los patrones de comportamiento varíen enormemente, el proceso del cual resultan es básicamente el mismo para todos los individuos. Se sugieren tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

a) “El *comportamiento es causado*, o sea, existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.

b) El *comportamiento es motivado*, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es causal ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

¹⁷ Fuente: www.itnuevolaredo.edu.mx, basado en la definición de Stephen Robbins.

c) El *comportamiento es orientado* hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.”¹⁸

Si las suposiciones anteriores son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni esta exento de una finalidad: Siempre habrá alguna meta implícita o explícita. Aunque el modelo básico de comportamiento (estimulo-necesidad-meta) sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo (que varía de acuerdo con la persona y aun en la misma persona, de acuerdo con el tiempo), de las necesidades y de los deseos (que también cambian de acuerdo con la persona), y de la cognición de cada individuo .

Las necesidades o motivos no son estáticos; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente mas eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

Proceso de motivación:



El proceso en que se desarrolla la motivación es generado por una necesidad insatisfecha que rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio Este estado conduce al individuo a un

¹⁸ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chiavenato, Pág. 58

comportamiento o acción específica con el fin de reducir la tensión generada por la existencia de una necesidad insatisfecha. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

Durante el ciclo motivacional una necesidad puede llegar a ser satisfecha, frustrada o compensada, es decir transferida a otro objeto. Muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación, al no encontrar la salida normal, la tensión en el individuo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica o por vía fisiológica. La necesidad es transferida o compensada cuando la tensión que genera una necesidad que no puede ser satisfecha se reduce o aplaca con la sustitución de ésta por una necesidad más alcanzable para el individuo.

Entonces lo que se está buscando es entender a las personas para detectar sus motivaciones y hacerlas confluir con las necesidades de la empresa para el logro de los objetivos de la organización. Los incentivos tienen una función primordial en este proceso, ya que apoyan y dirigen el comportamiento del individuo, en otras palabras, son los incentivos los que influyen en la motivación de la persona y por ende, en su conducta. Gracias a ellos, se pueden confluir las metas personales del individuo con las de la organización, permitiéndole a esta obtener una eficiencia única, bastante difícil de copiar, que se logra a través de una fuerza laboral satisfecha al mismo tiempo que cumplen, de la mejor forma posible, los objetivos de la compañía.

“La satisfacción en el trabajo pasa evidentemente por la satisfacción con el salario, pero esto no es todo: la motivación de los trabajadores es de una dinámica compleja; las condiciones de trabajo, el entorno, el trato que se recibe de los superiores, el respeto y reconocimiento de los directivos por el trabajo de cada uno, la calidad de vida en el trabajo, entre otros, son también factores de satisfacción importantes y por lo tanto motivan a una persona a dar lo mejor de sí misma en su actividad.”¹⁹

¹⁹Fuente: www.itnuevolaredo.edu.mx

3.- TEORÍAS DE MOTIVACIÓN.

A continuación, haremos referencia a varios enfoques motivacionales. Estas teorías describen como analizar, estimular y orientar el comportamiento de cada individuo en la sociedad. Cada teoría presenta sus supuestos y las condiciones necesarias que deben existir para obtener el resultado esperado. Estos planteamientos han sido de gran utilidad para la administración, ya que entregan una herramienta poderosa para lograr motivar a los individuos, es decir, influir positivamente sobre el desempeño de cada uno de los trabajadores, hasta el punto que entreguen el máximo aporte posible a la empresa. Finalmente, todo esto permite a la organización obtener un rendimiento exitoso, no con fuertes inversiones, sino que simplemente, a través de un vasto conocimiento de lo que determina el rendimiento individual de las empleados.

a) Teoría de las necesidades de Maslow :

En el año 1943 Maslow formuló su concepto de necesidades que influyen en el comportamiento humano. El hombre es una criatura que a lo largo de su vida demuestra sus necesidades. En la medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.

A continuación se explican los principales postulados de la Teoría:

1) Una necesidad al ser satisfecha deja de influir en el comportamiento del individuo. Son las necesidades insatisfechas las motivadoras del comportamiento.

2) El individuo nace con cierto contenido de necesidades fisiológicas, que son necesidades innatas o hereditarias. Por lo tanto, al principio el comportamiento se enfoca exclusivamente hacia la satisfacción de necesidades tales como el hambre, la sed, el ciclo sueño- actividad, el sexo, entre otros.

3) Luego, surgen las necesidades de seguridad, enfocadas hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, enfocadas hacia la conservación personal.

4) A medida que un individuo pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias: sociales, de reconocimiento y auto-superación. Sin embargo cuando el individuo alcanza la satisfacción de las necesidades sociales, surgen las necesidades de estima y sólo cuando éstas son alcanzadas, surgen las necesidades de auto-superación. Los niveles de necesidades mas altos surgen solo cuando los niveles mas bajos están relativamente controlados y son alcanzados por el individuo. No todos los individuos logran llegar al nivel mas alto de las necesidades. Esto es una conquista individual.

5) Las necesidades más elevadas surgen no solamente en la medida en que las más bajas van siendo satisfechas, sino que predominan las mas bajas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades trazadas por Maslow. El comportamiento del individuo es influido simultáneamente por un gran número de necesidades concomitantes; sin embargo las necesidades más elevadas tienen una activación predominante en relación con las necesidades más bajas.

6) “Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las más elevadas necesitan uno mucho más largo. Si alguna de las necesidades más bajas deja de ser satisfecha durante un largo período, se hace imperativa y neutraliza el efecto de la más elevada. Las energías de un individuo se desvían hacia la lucha por satisfacer una necesidad cuando esta existe.”²⁰

Gráficamente, La jerarquía de las necesidades humanas:



A continuación se definen cada uno de los niveles de necesidades humanas planteadas por Maslow:

²⁰ Fuente: www.derebote.com/negocios/motivacion

1) Necesidades fisiológicas: Estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo y la maternidad.

2) Necesidades de seguridad: Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, aprensión a lo desconocido. Dentro de estas encontramos la necesidad de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad.

3) Necesidades sociales : Éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la comunicación entre individuos, establecer amistad, manifestar y recibir afecto, vivir en comunidad, pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.

4) Necesidades de reconocimiento o estima: Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.

5) Necesidades de auto-superación: También conocidas como de autorrealización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

b) Teoría de los dos factores de Herzberg :

El enfoque de la teoría de Herzberg muestra al individuo como un ser proactivo, el cual se orienta a sus objetivos personales , en cuyo logro las condiciones de trabajo juegan un rol fundamental, es decir, “ El compromiso de las personas con el trabajo está en gran medida afectado por las oportunidades que las condiciones laborales ofrecen para satisfacer objetivos personales.”²¹

Herzberg comprobó la evidencia de que deben considerarse dos factores distintos en la satisfacción de un cargo de trabajo. Un conjunto de factores, al que denominó “satisfactores”, provoca agrado con el cargo y con aparentes mejorías en el desempeño.

²¹ Fuente: Tecnología, estructura y motivación: Un enfoque sociotécnico, Eduardo Acuña, Pág. 10

Esos factores generalmente hacen parte integral del desempeño del cargo y están relacionados con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow. Los factores motivadores son: Realización, reconocimiento, responsabilidad, crecimiento integral en el trabajo, entre otros. Sus relaciones positivas con mejoría en el desempeño, volúmenes de venta en el trabajo, actitudes en cuanto a la administración y a la “salud mental”, recibieron mucho énfasis en el trabajo de Herzberg.

“Mejorando estos factores se puede remover la insatisfacción. Aún más; delegación de responsabilidad; libertad de ejercer discreción; promoción; uso pleno de habilidades; establecimiento de objetivos y evaluación relacionada con ellos; simplificación del cargo, por el propio ocupante; y ampliación o enriquecimiento del cargo”²².

El otro conjunto de factores, que Herzberg denominó higiénicos tienden a actuar en una dirección negativa. Si esos factores se sitúan a un nivel por debajo del adecuado en términos de expectativas de los empleados, podrán causar insatisfacción, con efectos neutral o negativos en la productividad del empleado. Aún más, elevando las condiciones por encima de ese nivel adecuado, no se obtiene ninguna satisfacción y ningún desempeño elevado asociado con ella.

Mientras los factores motivadores son intrínsecos, los higiénicos son periféricos y extrínsecos en relación con el cargo en sí. Aun siendo óptimos esos factores apenas evitan la insatisfacción, pero cuando son básicos o precarios, provocan insatisfacción. Los factores insatisfactorios incluyen: *“Condiciones de trabajo y comodidad; políticas de administración y de organización; relaciones con el supervisor; competencia técnica del supervisor; salarios; seguridad en el cargo; relaciones con los colegas.”²³*

Herzberg considera que tanto el ambiente externo, como el trabajo en sí son factores importantes en la motivación humana. Herzberg define una teoría de dos factores a saber:

1) Factores Higiénicos: Se refieren a las condiciones que rodea al empleado mientras trabaja, incluyendo las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los

²² Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Pág.63

²³ Fuente: Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Pág.63

beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibido, el clima de relaciones entre la dirección y los empleados, el reglamento interno, oportunidades existentes, entre otras, constituyen los factores tradicionalmente usados por las organizaciones para obtener motivación por parte de los empleados. Herzberg sin embargo, encontraba esos factores higiénicos muy limitados en su capacidad de influir de gran manera en el comportamiento de los empleados. Cuando esos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre el comportamiento no logra elevar substancial y duraderamente la satisfacción. Sin embargo cuando son precarios, provocan insatisfacción.

2) Factores motivadores: Se refieren al contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con el cargo. Son factores motivacionales que producen efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad en niveles de excelencia, o sea, superior a los niveles normales. El termino motivación, para Herzberg, incluye sentimientos de realización, de crecimiento, y de reconocimiento profesional, manifestados por medio del ejercicio de las tareas y actividades que ofrecen suficiente desafío y significado para el trabajador. Cuando los factores motivacionales son óptimos, aumentan substancialmente la satisfacción; cuando son precarios, no influyen sobre ella.

“ Dados los factores asociados con satisfacción e insatisfacción laboral son distintos, se puede inferir que estos sentimientos no son los opuestos uno del otro. El opuesto de satisfacción laboral no es insatisfacción laboral, sino más bien la ausencia de satisfacción. Similarmente el opuesto de insatisfacción es ausencia de insatisfacción y no lo es satisfacción.”²⁴

De modo general, las tareas son definidas inicialmente con la única preocupación de atender los principios de eficiencia y de economía, lo que ha llevado a un vacío en los componentes de desafío y de oportunidad para la creatividad en el contenido de las tareas del cargo. Es así como las tareas pasaron a provocar un efecto de “desmotivación”: La apatía y la alineación son los resultados naturales de la existencia de tareas que no son capaces de ofrecer al trabajador nada más que un lugar decente para trabajar. Los factores

²⁴ Fuente: Tecnología, estructura y motivación: Un enfoque sociotécnico, Eduardo Acuña, Pág. 10

de higiene podrán evitar que el trabajador se queje, pero no harán que trabaje más o que lo haga con mayor eficiencia. Si se ofrecen aún más factores higiénicos, los efectos son temporales.

c) Teoría del establecimiento de metas:

El autor Locke postula que los “objetivos”²⁵ conscientes y las intenciones son los principales determinantes de la conducta. Es decir, “Una de las características que mejor se observaban en la conducta intencional, es su tendencia a mantenerse hasta haber alcanzado sus objetivos”²⁶. Una vez que la persona comienza a hacer algo, se dedica a ello hasta acabarlo. El intento desempeña un papel importante en la teoría de la fijación de objetivos, ya que el intento de trabajar hacia una meta es una fuente importante de motivación en el trabajo. Locke afirma que el grado de dificultad del objetivo tiene una relación positiva con el esfuerzo que se aplica en el cumplimiento de la meta.

Locke describe los atributos de los procesos mentales que resaltan en la fijación de objetivos:

- “*Especificidad del objetivo* es el grado de precisión cuantitativa, la claridad del mismo.
- *Dificultad del objetivo* es el grado de eficacia o de rendimiento previsto para lograr el objetivo.
- *Intensidad del objetivo* corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo alcanzarlo. Existe un concepto bastante relacionado con la intensidad, el *compromiso con los objetivos*, que consiste en la cantidad de esfuerzo aplicada para alcanzar un objetivo.”²⁷

Las investigaciones han demostrado que los objetivos específicos conducen a un rendimiento mayor que los indefinidos. Los estudios analizados por Locke y sus colegas, los objetivos específicos produjeron mejores resultados.

El establecimiento de objetivos, que a la vez sean específicos y constituyan un desafío, da lugar a un aumento del rendimiento, ya que se le expone claramente al

²⁵ Objetivo es el objeto de la acción: es lo que una persona trata de cumplir.

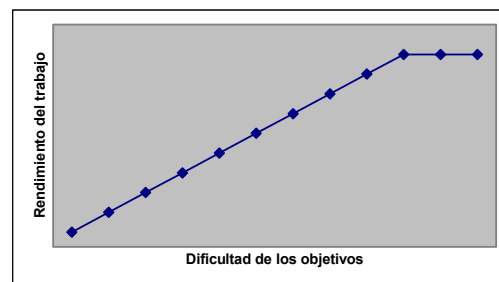
²⁶ Fuente: Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, James Gibson, Pág. 223.

²⁷ Fuente: Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, James Gibson, Pág. 224.

individuo lo que se espera que realice. Ello, a su vez, puede proporcionar al trabajador un sentimiento de éxito, de reconocimiento y de compromiso, de forma que puede comparar lo bien que lo está haciendo frente a como lo hacía en el pasado y en algunos casos lo bien que lo está haciendo en comparación con otros pares.

Por lo general, cuanto más difícil sea el objetivo, mayor será el nivel de rendimiento, asumiendo que la persona está comprometida con ellos y tiene las habilidades precisas para llevarlos a cabo. Pero la aparición de un punto de rendimiento negativo parece constituir un elemento real en la dificultad del objetivo. Aunque los estudios de laboratorio y de campo muestren que las personas con objetivos altos y/o difíciles actúan mejor de forma consistente, existe un punto crítico: cuando se percibe un objetivo tan difícil que es virtualmente imposible de alcanzar, el resultado suele ser la frustración más que su consecución. La aceptación de los objetivos es muy importante en cualquier discusión sobre la eficacia de la fijación de metas. Un método para mejorar la aceptación de los objetivos es permitir a los individuos que participen en la fijación de los mismos.

Relación entre rendimiento y dificultad a la hora de alcanzar los objetivos propuestos: Gráficamente,



Locke predice que el rendimiento de una persona aumentará a medida que aumente la dificultad de los objetivos, hasta que el rendimiento alcanza un techo.

La fijación de objetivos es difícil de mantener. Ésta funciona bien en los trabajos sencillos. La fijación de objetivos en trabajos en los que se pueden determinar fácilmente las metas a lograr por parte del trabajador, como por ejemplo ventas, productividad, calidad, entre otros.

La fijación de objetivos presenta un “trade-off”²⁸ entre las partes. Establecer objetivos bajos para parecer mejor, es uno de los juegos que siguen los subordinados que no desean estar por debajo de los mismos. Los directores, por el contrario, tratan de jugar a establecer objetivos iniciales inalcanzables para ver como reaccionan los subordinados. La fijación de objetivos se utiliza como un control más para los empleados, es un dispositivo para seguir su rendimiento.

El cumplimiento de los objetivos puede convertirse en una obsesión. En algunos casos, los que fijan objetivos se han obsesionado tanto con el cumplimiento de los mismos que han olvidado otras áreas importantes de su labor.

Esta Teoría requiere de un estilo de administración, con un foco especial en lo que es comunicación dentro de la empresa, con el fin de poder expresar de manera clara los objetivos tanto a nivel individual como organizacional.

Los pasos claves que debe desarrollar la empresa para lograr la exitosa fijación de objetivos son:

- 1) Diagnostico sobre si las personas, la organización y las tecnologías son las adecuadas para alcanzar los objetivos.
- 2) Preparar a los empleados, aumentando la interacción personal, la comunicación, el entrenamiento y los planes de acción para la fijación de objetivos.
- 3) Resaltar los atributos de los objetivos, que deban ser comprendidos por el jefe y por sus subordinados.
- 4) Llevar a cabo controles intermedios para poder realizar los ajustes necesarios en los objetivos.
- 5) Realizar una revisión final para comprobar los objetivos propuestos, los modificados y los alcanzados.

Cada paso requiere una planificación y una implantación cuidadosa, si se quiere que la fijación de objetivos sea una técnica de motivación eficaz.

Es importante destacar, “En condiciones normales, la fijación de objetivos puede ser una poderosa técnica para motivar a los empleados. Cuando se utiliza correctamente, con un seguimiento cuidadoso y un apoyo activo por parte de la dirección, es posible mejorar el

²⁸ Juego de tira y afloje.

rendimiento. La dificultad de los objetivos y la aceptación de los mismos son dos aspectos que la dirección debe considerar. Una clara implicación de la dirección puede conseguir que los empleados se esfuercen para conseguir objetivos específicos, relativamente difíciles generando para ellos una importante fuerza motivadora...”²⁹

La relación entre metas y desempeño es directamente proporcional a la retroalimentación, al compromiso, al auto-eficacia, creencia del hombre que es capaz de desempeñar una tarea.

d) Teoría de las expectativas:

Víctor Vroom es el autor de la Teoría de las Expectativas, en la cual establece que “las personas toman decisiones a partir de lo que esperan obtener como recompensa al esfuerzo realizado. El grado de esfuerzo que el individuo ejerza, depende de lo que él espere obtener. En el ámbito del trabajo significa que prefieren conseguir aquel rendimiento que les produzca el mayor beneficio posible.”³⁰

Esta teoría plantea que el nivel de rendimiento que muestran las personas es una función multiplicativa de la motivación y la habilidad. Las habilidades son el potencial físico y mental que tiene una persona. Dado esto, la recompensa debe ser tal que motive al individuo a dar el uso correcto y máximo a sus capacidades.

Vroom define motivación como un proceso individual que controla la elección de una determinada forma de actuar. Esta elección es voluntaria, es la persona la que decide que conducta tener y esta decisión los motiva en su comportamiento. Por ende, se requiere del conocimiento de las expectativas y esperanzas de cada uno de los empleados, para descubrir que es lo que los motiva para ofrecer recompensas que logren influir en cada uno de los trabajadores, con el fin de que estos quieran realizar aquella conducta que implique un esfuerzo que asegure el buen desempeño de la organización.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Su fuerza motivadora depende del valor psicológico que se le concede al resultado (valencia) y es el “grado de

²⁹ Fuente: Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, James Gibson, Pág. 233.

³⁰ Fuente: Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, James Gibson, Pág.212

expectativa”³¹ lo que decidirá si el empleado pondrá empeño por alcanzar las recompensas. Ahora bien, si el valor que un trabajador le da a un resultado es cero, las expectativas, por muy buenas que sean, no tendrán efecto, porque el individuo aunque sabe que puede hacerlo, no le interesa la recompensa.

En resumen, la teoría de las expectativas plantea que son las recompensas las que determinan el grado de esfuerzo que ejerce el trabajador en el cumplimiento de la meta individual, es decir, son las recompensas las que motivan la acción, por lo tanto, éstas deben diseñarse en función de las necesidades individuales para que sean efectivas. Esto ocurre, a todo nivel de necesidades, porque el individuo solo trabajará, sabiendo que existe una recompensa por ello, y que esa recompensa ayuda en parte a satisfacer sus necesidades. Si en algún momento el individuo duda de eso, ya no trabajará como antes, porque aquello por lo cual está trabajando no es seguro que lo reciba, es decir, la recompensa se vuelve inestable o en desacuerdo con sus metas personales, por lo tanto simplemente no hará el esfuerzo. Se debe resaltar, que estamos hablando de todo tipo de necesidades tanto fisiológicas, como de autorrealización.

Entonces, independiente de la necesidad que esté satisfaciendo el individuo, éste debe estar seguro que la meta lo llevará a satisfacer esa necesidad, solo así, el individuo se sentirá mas motivado y hará el esfuerzo por cumplir la meta, asegurándose la satisfacción por ello.

“Un empleado estará motivado para ejercer un alto nivel de esfuerzo cuando crea que eso implica un mejor desempeño, al cual es valorado por la gerencia la que le dará una recompensa por ello, como bonos, aumentos de salario o un ascenso y que estas metas satisfacen o aumentan de alguna forma la satisfacción personal del empleado.”³²

Existen ciertas características que deben tomar en cuenta los administradores de las empresas con el fin de asegurar un buen funcionamiento de la teoría de las expectativas, es decir, para que ésta logre cumplir su rol de motivador, la administración debe comprometerse con su aplicación y hacer todo lo posible por entregar la base sobre la cual

³¹ La probabilidad de que algo ocurra como consecuencia de una conducta.

³² Fuente: Las Organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos, James Gibson, Pág. 216

la teoría da resultados concretos y exitosos. Los gerentes pueden aplicar esta teoría para desarrollar sus propios programas de motivación. Los gerentes que saben lo que quieren sus empleados pueden intentar proporcionar los resultados mejor valorados. Dado que las personas prefieren diferentes beneficios, los programas motivacionales deben desarrollarse con la suficiente flexibilidad para tener en cuenta las diferencias en las preferencias individuales. En segundo lugar, los jefes deben conectar los resultados deseados con los objetivos de rendimiento de la organización, aumentando la creencia de los empleados de que el trabajo duro y un buen rendimiento llevan a los resultados que prefieren.

e) La Teoría X y la Teoría Y de Mc Gregor.

Douglas Mc Gregor, psicólogo conductivista en teoría de las organizaciones, distinguió dos concepciones opuestas de la administración basadas en suposiciones acerca de la naturaleza humana; primero se describirá la tradicional, la cual denominó teoría “X” y en segundo lugar la concepción moderna, que denominó teoría “Y”.

1.- Concepción Tradicional de la Administración: Teoría “X”

- “El hombre es primariamente motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo que necesita ser administrado, motivado y controlado por la organización.
- Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir en el auto-interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de tal forma que el sentimiento y las características imprevisibles, puedan ser neutralizadas y controladas.
- El hombre es esencialmente perezoso.
- Los objetivos individuales en general se oponen a los objetivos de la organización, imponiéndose, por lo tanto un control más rígido.

- En razón de su irracionalidad intrínseca, el hombre es básicamente incapaz del autocontrol y de la autodisciplina”³³

En este contexto, la tarea de la administración se restringe a la aplicación y al autocontrol de los seres humanos en dirección a los objetivos de la organización. Entonces, los individuos en la organización deben ser persuadidos, recompensados, castigados, coaccionados, controlados: sus actividades deben ser dirigidas.

Dentro de esta teoría existen creencias adicionales, implícitas, pero ampliamente difundidas:

- a) El hombre es indolente por naturaleza, evita el trabajo o trabaja lo mínimo posible y prefiere ser dirigido,
- b) Al hombre le falta ambición; no gusta asumir responsabilidades y prefiere liberarse de sus encargos,
- c) Es fundamentalmente egocéntrico a las necesidades de la organización,
- d) Es confiado, no muy brillante y siempre está dispuesto a creer charlatanes y demagogos,
- e) Su propia naturaleza lo lleva a resistir las modificaciones, ya que busca seguridad.

Para Mc Gregor, tales supuestos y creencias condicionan el aspecto humano de muchas empresas, en las cuales se supone que las personas tienden a comportarse según las expectativas de la Teoría “X”: con indolencia, pasividad, resistencia a los cambios, falta de responsabilidad, inclinación a creer en la demagogia, solicitud excesiva de beneficios económicos. En este caso la organización debe ejercer una intervención activa sobre los trabajadores, sino estos permanecerían pasivos a las necesidades de la empresa a peor aún, podrían resistirse a ellas. Al existir una reacción pasiva de los miembros de la organización, no solo existe un daño a nivel individual sino que afecta a la sinergia de la compañía como un todo, es decir la impacta en su totalidad.

³³ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chavenato, Pág. 111

2.- Nueva Concepción de la Administración: Teoría “Y”

- “El hombre medio siente motivación por el trabajo y dependiendo de las condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y en este caso, debe ser voluntariamente desempeñado, o también puede ser una fuente de castigo, el cual si es posible, es evitado.
- En este caso, el control externo y la amenaza de castigo no son el único medio para obtener los esfuerzos de alcanzar los objetivos organizacionales. El hombre debe ejercer la autodirección y el autocontrol al servicio de los objetivos organizacionales.
- El hombre medio aprende, según ciertas condiciones, no sólo a aceptar y sino que también a buscar la responsabilidad. La evasión de responsabilidad, la falta de ambición y el énfasis sobre la seguridad personal, son generalmente consecuencias de la experiencia de cada uno y no características humanas inherentes.
- La capacidad de aplicar un alto grado de imaginación, de ingenio en la solución de los problemas organizacionales, es amplia y no escasamente distribuida en la población
- Las potencialidades intelectuales del hombre medio son parcialmente utilizadas”³⁴.
- La descentralización y delegación son medios eficientes para liberar a las personas del excesivo control, permitiéndoles cierto grado de libertad para dirigir sus tareas, asumir responsabilidades y satisfacer sus necesidades.

“El hombre no es pasivo ni va en contra de las necesidades de la organización. Éste tiene; motivación básica, potencial de desarrollo, además de patrones de comportamiento adecuados y capacitados para asumir plenas responsabilidades”³⁵

En este contexto la administración tiene la responsabilidad de proporcionar las condiciones apropiadas para que las personas reconozcan y desarrollen por si mismas; la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades, con el fin

³⁴ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chavenato, Pág.112-113

³⁵ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chavenato, Pág.113

que puedan alcanzar mejor sus objetivos personales y dirigir sus comportamientos hacia los objetivos de la organización.

“Administrar es un proceso de crear oportunidades, liberar potenciales, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento y proporcionar orientación a las personas dentro de la organización”³⁶

En resumen, la Teoría “X” plantea la necesidad de una administración por controles para lograr la motivación de los individuos y por otro lado la Teoría “Y” plantea la necesidad de una administración por objetivos para lograr la motivación del individuo.

f) Teoría de las Necesidades de McClelland³⁷

Esta teoría está estrechamente relacionada con conceptos del aprendizaje. McClelland postula que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Tres de estas necesidades aprendidas son la necesidad de logro, la necesidad de afiliación y las necesidades de poder. Él afirma que cuando una necesidad se hace intensiva motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla, es decir, una persona que padece alguna de estas necesidades se fijaría metas estimulantes, trabajaría duramente para alcanzarlas y utilizaría sus capacidades y destrezas para su consecución.

David McClelland investigó a gerentes y ejecutivos de éxito en empresas del primer mundo y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas tercermundistas, sus estudios los realizó utilizando técnicas proyectivas, para formular su Teoría de Necesidades. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

- *Necesidad de logro o realización*: El impulso de sobresalir, de tener logros en relación con un conjunto de normas, de luchar por tener éxito. Su gran deseo es hacer mejor las cosas. No quieren éxito por suerte, buscan el éxito por su trabajo.

³⁶ Fuente: Administración de Recursos Humanos, Idalberto Chavenato, Pág. 114

³⁷ Fuente: www.itnuevolaredo.edu.mx

- *Necesidad de poder*: La necesidad de hacer que otros se comporten de determinada manera, diferente a como hubieran actuado de manera natural. Su deseo es tener impacto, ser influyentes y controlar a los demás. Son competitivos y buscan el status. Busca mas prestigio que desempeño eficaz.
- *Necesidad de afiliación*: El deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. Busca gustar y ser aceptado, la colaboración no la competencia.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

Bajo el alero de esta Teoría, a los ejecutivos eficientes prefieren las condiciones laborales en las cuales puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; los ejecutivos eficientes poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más sociabilizar que realizar bien sus tareas.

Entonces, podemos concluir que los altos ejecutivos se sentirán más motivados en puestos donde prevalecen las siguientes características laborales: responsabilidad, oportunidad de recibir retroalimentación sobre su desempeño y riesgos moderados. La evidencia muestra que los altos realizadores tienen éxito en actividades empresariales, como cuando manejan sus propios negocios.

Una gran necesidad de logro o realización no garantiza ser un buen administrador dentro de una gran empresa, porque la persona estará más interesada en lucirse a través de realizaciones personales que en influir en otros para que se desempeñen bien en sus puestos. De ahí que un ejecutivo exitoso en su propio puesto porque tiene una alta necesidad de logro, si se le asciende puede resultar no ser un buen gerente. De la misma manera que un eficiente administrador general o gerente de una organización, no suele tener una gran necesidad de logro.

Las necesidades de afiliación y de poder tienden a estar relacionadas estrechamente con el éxito administrativo. Los mejores administradores son aquellos con grandes

necesidades de poder y bajas necesidades de afiliación. Incluso se puede afirmar que se requiere una alta motivación por el poder, como requisito para la eficacia administrativa

McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas sugiriendo cuatro etapas específicas:

- 1) El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria. Al hacer esto la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos, vigorizando con ello el deseo de alcanzar logros más elevados.
- 2) El individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de convertirlas en un ejemplo de comportamiento para los demás.
- 3) El individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
- 4) El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

Las empresas han experimentado en la capacitación de los empleados para que logren estimular su necesidad de realización, enseñando a los individuos a pensar en términos de logros, triunfos y éxitos; con el propósito de tener disponibles grandes realizadores para los puestos que lo demanden.

Sin embargo, también es necesario formar más y mejores líderes, con una adecuada motivación, estimulando y desarrollando en estos casos sus necesidades de poder y de afiliación.

Conclusión: Después de habernos relacionado con los conceptos de motivación, nos damos cuenta de que su conocimiento es de vital importancia si se quiere tener un buen manejo de los recursos humanos, ya que es la motivación la que lleva al individuo a actuar de cierta manera, decidiéndose por una conducta firme hacia un objetivo y como ya lo dijimos, una empresa que logra alinear el comportamiento de sus empleados con el que requiere la compañía para el cumplimiento de las metas, tendrá una ventaja competitiva que le traerá grandes beneficios. Por otra parte, es importante destacar que existen diferentes formas de lograr la motivación, puede ser a través de objetivos claros o también

con recompensas, pero esto no es lo fundamental; la empresa debe comprometerse y ser coherente con la política de motivación que decida implementar, porque solo así la empresa verá los resultados. La empresa debe decidir su forma de actuar con respecto a la fuerza laboral, dependiendo de su misión y visión, de manera de que el departamento de recursos humanos tenga una función importante en los cumplimientos de las metas globales de la compañía.

PARTE IV : COMPENSACIÓN

Objetivo: En esta sección se muestra en que consiste la compensación al personal, la cual tiene dos formas principalmente para llevarse a cabo; compensación basada en el tiempo y trabajo a destajo. Luego se explica como establecer tanto la equidad interna como la externa en la compensación, la base para lograr esta equidad es la valuación de puestos, la cual tiene dos formas alternativas de llevarse a cabo; remuneración por experiencia y Valor en el mercado laboral. Por ultimo se hace mención en como se deben compensar los altos cargos profesionales. Esta cuarta parte esta inspiradas en la teoría del autor Gary Dessler.

1.- INTRODUCCIÓN.

“La compensación al personal, se refiere a todas las formas de pago o recompensas que se le otorgan a los trabajadores y derivan de su empleo. La compensación tiene dos componentes: pagos financieros directos en forma de sueldos , salarios, incentivos, comisiones y bonos, y pagos indirectos en forma de prestaciones financieras como seguro y vacaciones pagadas”.³⁸

En esencia, hay dos bases para pagar a los empleados: incrementos de tiempos y volumen de producción.

- Compensación basada en el tiempo: Es cuando a los empleados se les paga con base en el tiempo que dedican a su trabajo, pueden ser salarios por hora, diarios, semanal, mensual o anual, es decir, trabajan por un periodo de tiempo establecido.
- Trabajo a destajo: Se refiere a la compensación directa por la cantidad de producción (o numero de “piezas”) que el trabajador produce. Por tanto, es el más común como un sistema de pagos por incentivo.

³⁸ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág 401.

2.- EQUIDAD Y SU IMPACTO EN LOS NIVELES DE SUELDO.

La necesidad de equidad es quizás el factor más importante en la determinación de los índices de pago, y existen dos tipos de equidad que se deben considerar: Primero externamente, los sueldos deben compararse favorablemente con los de otras organizaciones o se tendrán dificultades para atraer y retener a empleados calificados para cada puesto. Segundo, los índices de pago deben también ser equitativos a nivel interno, en cuanto a que todos los empleados deben ver su remuneración como objetiva y/o justa de acuerdo con lo que se paga a otros, en la organización.

Algunas empresas aplican estudios de actitud a los empleados con el fin de obtener información sobre sus percepciones y el sistema de compensación de la empresa. En la práctica, el proceso de establecer niveles de remuneración al tiempo que se asegura la equidad externa e interna, consta de cinco pasos:

a) Realice la encuesta de sueldos:

Las encuestas de sueldo o de remuneración, desempeñan un papel central en la asignación de valores a los puestos y por lo tanto, casi todas las empresas realizan dichos estudios para asignar valor a unos o más de sus puestos.

Estas encuestas son utilizadas de tres formas: Primero, un porcentaje importante de las posiciones de cualquier empresa adquieren el valor directamente desde el mercado, con base en una encuesta de lo que las compañías semejantes pagan por puestos equiparables. Segundo, los datos de la encuesta se utilizan para dar valor económico a puestos de referencia, posiciones que se utilizan para establecer la escala de sueldos de la empresa. Finalmente las encuestas también reúnen datos sobre prestaciones tales como seguro, incapacidad por enfermedad y vacaciones.

En la mayoría de los casos se utiliza encuestas para asignar tarifas a puestos de referencia en torno a los cuales se clasifican otros puestos de acuerdo con su valor relativo.

b) Determine el valor de cada puesto: Valuación de puestos.

La valuación de puestos se utiliza para determinar el valor relativo de una posición. Consiste en una comparación formal y sistemática a fin de determinar el valor de uno en

relación con otros y establece una jerarquía salarial o de sueldos. El procedimiento básico de la valuación de sueldos es comparar el contenido de puestos en relación con otros, en términos de esfuerzo, responsabilidad y habilidades, entre otros.

La identificación de los factores compensables³⁹ juega un rol clave en la valuación del puesto, pues generalmente cada puesto se compara con todas las posiciones similares utilizando los mismos factores compensables. Así se evalúan los mismos componentes fundamentales para cada puesto y por tanto son más fáciles de comparar.

La valuación de puestos es esencialmente un proceso de juicio, en el que se exige estrecha cooperación entre los supervisores, los especialistas de personal, los empleados y sus representantes sindicales.

Existen pasos fundamentales para la valuación de puestos, estos son; la identificación de la necesidad del programa, lo que se refleja en una alta rotación de personal, paros en el trabajo, entre otros. Luego se debe obtener la cooperación por parte de los empleados, esto se logra a través de transmitir al personal que la valuación será imparcial e ir en directo beneficio de los empleados. Al mismo tiempo, se debe elegir un comité de valuación el cual está constituido por cinco miembros, en general todos empleados. El comité debe identificar puestos de referencia, los factores compensables y determinar realmente el valor de cada puesto a través de un método de valuación, los cuales son método de jerarquización, de clasificación, de puntuación y por último el de clasificación de factores.

c) Agrupe puestos similares en grados de remuneración:

En esta etapa lo primero que se trata de hacer es agrupar a los puestos en niveles o grados de remuneración, esto formado por puestos de dificultad similar. Así en lugar de tener que manejar cientos o miles de niveles de pago, por ejemplo en una empresa grande, tendría que solamente centrarse en, digamos, de 10 a 12, niveles de pago, lo que hace bastante más sencilla la labor.

³⁹ Elemento fundamental y compensable del puesto, como la habilidad, esfuerzo, responsabilidad o condiciones de trabajo.

d) Asigne valor a cada grado de pago : curvas de sueldo.

El siguiente paso es asignar valores salariales a cada uno de los niveles de remuneración. La asignación de los índices de pago para cada grado o puesto, generalmente se logra con una curva de sueldos.

La curva de sueldos muestra gráficamente los valores que se pagan actualmente a los puestos en cada nivel de remuneración en relación con los puntos o clasificación asignada a cada puesto o grado, y de acuerdo con la valuación de puestos.

e) Ajuste los niveles de remuneración.

Finalmente, se ajustan los niveles de sueldo para cada cargo. Esto implica corregir las tarifas fuera de proporción y, muchas veces, definir los niveles de sueldo.

Casi ninguna empresa paga una única tarifa para todos los puestos en un grado particular; mas bien, desarrolla niveles de sueldo, que son una serie de etapas o escalafones en un grado de salario, por lo general basados en los años de servicio.

El uso de los niveles de sueldo para cada grado ofrece varias ventajas. Primero, la empresa puede adoptar una posición mas flexible con respecto al mercado laboral. Los niveles de sueldo permitirán también ofrecer diferencias de acuerdo con el desempeño de los empleados dentro del mismo grado o entre aquellos de diferente antigüedad. La mayoría de las empresas estructuran sus niveles de sueldo de manera que se superpongan un poco entre ellos, a fin de que el empleado con más experiencia o antigüedad pueda ganar mas que una persona recién contratada en el siguiente grado superior.

Es posible que el salario asignado a un puesto esté fuera del nivel de sueldo para ese grado. Esto significa que el pago promedio para ese puesto es actualmente muy alto o muy bajo, en relación con los otros puestos de la empresa. Si un punto queda debajo del promedio, podría requerirse un aumento de sueldo para esa posición. Si el punto queda arriba del promedio, se necesitará una reducción o congelación del sueldo.

Para los empleados que reciben menos pago, el problema es fácil de resolver. Esos empleados deben recibir incrementos en su sueldo al mínimo del nivel para su grado, dado que se desea retener a los empleados y se cuenta con los recursos para hacerlo.

3.-ALTERNATIVAS DE LA VALUACIÓN DE PUESTOS.

a) Remuneración con base a la experiencia: “En este caso, se paga por el grado, profundidad, tipo de habilidades y conocimiento que el empleado es capaz de desplegar, y no por el puesto que actualmente tiene. Existen diferencias entre la remuneración con base en la experiencia (RBE) y la remuneración con base en la valuación del puesto (RBP).”⁴⁰

- Prueba de capacidad: Con la RBE, el salario base no está vinculado en el puesto, sino con las habilidades. El empleado tiene que estar certificado como competente en las habilidades requeridas por el puesto para obtener un aumento en el salario.
- Efecto cambio de puesto: Con la RBE antes de obtener un aumento de sueldo, el empleado debe mostrar que domina las habilidades requeridas por el nuevo puesto.
- Antigüedad y otros factores: El salario en los sistemas RBP con frecuencia está vinculado con la antigüedad, sin importar que tan bien lo desempeña. Los sistemas RBE se basan en la *experiencia*, no en la antigüedad.
- Oportunidades de promoción: Una consecuencia natural de RBE es que la mejora la flexibilidad organizacional y facilita que los empleados se muevan de puesto en puesto, ya que sus habilidades y por tanto su salario, son más móviles.

b) Valor en el mercado laboral: “La segunda alternativa básica para la valuación de puestos es valorarlos directamente en el mercado. Esto representa fundamentalmente preparar las descripciones de puestos en forma clara y concisa y luego comparar lo que se paga en el mercado para puestos similares. Por su puesto, en alguna medida todos los planes de valuación de puestos están “ basados en el mercado”; sin embargo en la mayoría de los planes de valuación sólo relativamente pocos puestos de referencia se valoran en el

⁴⁰ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág 419

mercado. Más bien los puestos que no son de referencia son colocados en torno a éstos y según sus valores.”⁴¹

4.-CÓMO COMPENSAR A LOS PUESTOS PROFESIONALES Y GERENCIALES.

El desarrollo de un plan de compensación para pagar al personal ejecutivo, gerencial y profesional es algo similar en muchos aspectos a desarrollar un plan para cualquier empleado. Los objetivos básicos del plan son los mismos en cuanto a que la meta es atraer a buenos empleados, generando y aumentando su compromiso. Además los métodos de valuación de puestos son tan aplicables a las posiciones gerenciales y profesionales como a las de producción y oficina.

“No obstante, para los puestos gerenciales y profesionales, su valuación solamente ofrece una respuesta parcial a la pregunta de cómo pagar a estos empleados debido a que los puestos difieren de los de producción y oficina en muchos sentidos. Los puestos profesionales y gerenciales tienden a hacer hincapié en factores no cuantificables como el ejercicio del juicio y solución de los problemas más que los puestos de producción y oficina. Segundo hay una tendencia a pagar a los gerentes y profesionales con base en la habilidad mas que con bases a exigencias estadísticas del puesto, como son las condiciones de trabajo. Por tanto, el desarrollo de planes de compensación para los gerentes y profesionales tiende a ser un asunto relativamente complejo, situación en la que la valuación del puesto, aunque sigue siendo importante, generalmente desempeña un papel secundario ante elementos no salariales como bonos, incentivos y prestaciones.”⁴²

Existen cinco elementos en el paquete de compensación para un gerente: El primero es el sueldo, éste se paga a los gerentes generalmente en función del valor de su trabajo para la organización y también en función del cumplimiento de sus responsabilidades. El sueldo es la piedra angular de la compensación ejecutiva, ya que es sobre este elemento que se colocan los otros cuatro; las prestaciones, incentivos a largo y corto plazo y prestaciones ejecutivas normalmente se otorgan en proporción a la retribución base del gerente.

La compensación ejecutiva tiende a hacer hincapié en incentivos de acuerdo con el desempeño más que otros planes de pagos a empleados, ya que los resultados

⁴¹ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág 420

⁴² Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág 442

organizacionales tienen más probabilidad de reflejar directamente las contribuciones de los ejecutivos que las de los empleados de menor nivel.

Conclusión: La compensación es un pilar fundamental de lo que son los incentivos dentro de la empresa, sobretodo incentivos monetarios. Es elemento mas tangible a través del cual una persona se retribuida por su trabajo. La compensación debe ser equitativa, tanto externa como internamente, y bien establecida, ya que permite atraer y mantener a buenos trabajadores dentro de la compañía. Todo esto se logra a través del buen manejo del procesó de valuación de puestos. Por ultimo es importante destacar que la compensación refleja en cierto sentido la importancia del desempeño de un individuo dentro de la organización.

PARTE V: INCENTIVOS

Objetivo: En esta sección se muestra el concepto de incentivo y su utilidad para la administración. Luego se plantea como desarrollar planes de incentivos eficaces en base a criterios justos, con el fin de que el incentivo cumpla su función de motivador y logre influir en la persona, logrando por parte de ella un mayor desempeño, todo esto con el fin de que la organización sea más eficaz y eficiente. Posteriormente, se clasifica a los empleados según el tipo de trabajo que desempeñan para la compañía y se muestran los principales incentivos, con sus características. Esta quinta parte está inspiradas en la teoría del autor Gary Dessler e Internet.

1.- DEFINICIÓN .

Se define incentivos como todos los planes que vinculan la remuneración con el desempeño. Existen varios tipos y diferentes formas de categorizarlos. Los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía. Esta mezcla hará que los empleados sean personas completas, que hacen su trabajo entregando lo mejor de si, porque las condiciones laborales o la conciencia de que “ todos juntos podrán hacerlo” hará que la persona se vincule a la empresa, no solo haciendo bien su trabajo , sino que colaborando también con el trabajo del otro. Por lo anterior, nos damos cuenta de que incentivar a los empleados puede convertirse en una ventaja competitiva en la empresa, porque obviamente el valor de la empresa en conjunto será mayor que la suma del valor que cada uno de los empleados aporta a ésta. Es decir, preocuparse por la motivación de los empleados debería ser una función fundamental de la empresa, principalmente del departamento de recursos humanos, porque a través de un plan de incentivos bien estructurado nace o aumenta la motivación de los empleados, por ende, mejora su desempeño y, como la motivación está direccionada hacia las metas de la compañía, el desempeño concuerda con el cumplimiento de éstas. En conclusión, la empresa cumple con

sus objetivos de manera más eficiente. A continuación presentaremos los tipos de incentivos más comunes en las empresas, como utilizarlos y el porqué de sus fracasos.

2- DESARROLLO DE PLANES DE INCENTIVOS EFICACES.

La creación e implementación de planes de incentivos eficaces, es algo que requiere de serios estudios y de una implementación adecuada. Para esto, la empresa debe comprometerse con el plan que escoja, que depende de la situación en la cual se encuentre. Es decir, el plan de incentivos que una empresa implante debe ser acorde a su rubro y a sus necesidades. Esto es de vital importancia, porque los incentivos no sirven si es que la forma de concretizarlos no es la correcta. Es por esto que a continuación se exponen varias razones de porque los planes de incentivos fracasan.

La mayoría de las veces el fracaso de los planes de incentivos pueden explicarse en términos de lo que se sabe sobre la motivación humana. Para que ocurra la motivación, el trabajador debe creer que su esfuerzo conducirá a recompensas y debe desear esa recompensa. En la mayoría de los casos, cuando fallan los planes de incentivos se debe a que una o las dos condiciones no se cumplen. Los criterios injustos, criterios demasiado elevados o inalcanzables, son también una causa del fracaso de los planes de incentivos. Una segunda razón, es el temor real o imaginado de que las tarifas serán reducidas o los criterios incrementados si el desempeño excede los niveles normales durante mucho tiempo. Las reducciones en las tarifas de pago han sido durante mucho tiempo el problema de los planes de incentivos y esta dificultad persiste hasta ahora. Las restricciones de grupo y las presiones de los compañeros operan tanto a favor como en contra del plan, si un grupo considera justo el plan, puede mantener al margen a sus detractores y conservar una alta producción. Pero lo opuesto es cierto también y si por alguna razón el grupo considera que el plan es injusto, los niveles de producción de los miembros del grupo se mantendrán bajos. Otros planes fallan debido a que los empleados no los entienden, ya sea porque el plan es demasiado complejo o porque no se les comunica de manera entendible.

Existen algunas normas específicas para desarrollar un plan de incentivos eficiente:

a) “Asegure que el esfuerzo y las recompensas estén directamente relacionadas. El plan de incentivos debe compensar a los empleados en proporción directa a su aumento de

productividad. Los empleados deben también percibir que pueden llevar a cabo las tareas requeridas. De esta manera el criterio tiene que ser alcanzable y la empresa debe ofrecer las herramientas, el equipo y la capacitación necesaria para realizar la tarea.

b) El plan debe ser comprensible y fácil de calcular por los empleados, es decir, ellos deben ser capaces de calcular con facilidad las recompensas que recibirán por los diferentes niveles de esfuerzo.

c) Establezca criterios efectivos. Los criterios deben ser justos para los trabajadores. Deben ser altos pero razonables y la meta debe ser específica.

d) Garantice sus criterios. Considere el criterio como un contrato con sus empleados. Una vez que el plan funcione, sea precavido antes de disminuir la magnitud del incentivo en cualquier forma.

e) Garantice un salario base por hora. Particularmente para el personal de planta, en general es aconsejable garantizar un sueldo base a los empleados. Por consiguiente ellos sabrán que no importa lo que suceda por lo menos obtendrán su salario base mínimo garantizado.⁴³

3.- TIPOS DE INCENTIVOS

1.- Incentivos para los empleados de producción

a) Planes de trabajo a destajo: es el más común de todos. Consiste en el pago de una tarifa por pieza, es decir, por cada unidad producida. La valuación del puesto permite asignar una tarifa salarial por hora al puesto en cuestión, pero el elemento esencial en la planeación del pago por pieza es el nivel de producción. Los niveles generalmente se plantean en términos de un número normal de minutos de producción por unidad o un número promedio de unidades por hora. Distinguimos dos tipos de trabajo a destajo:

- *“Plan de destajo directo:* en este sistema de pago cada trabajador recibe una cantidad por pieza producida o procesada en una fábrica o taller.

⁴³ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 472-473

- *Plan de destajo garantizado*: el salario mínimo por hora más un incentivo por cada pieza producida por encima de un número determinado de piezas por hora.⁴⁴

Los planes de incentivos por trabajo a destajo tienen varias ventajas: son sencillos de calcular y fáciles de entender para el personal. Los planes por pieza parecen equitativos en principio y su valor como incentivo puede ser poderoso debido a que las recompensas están directamente vinculadas con el desempeño.

El trabajo a destajo ofrece también algunas desventajas, la principal es su mala reputación entre muchos trabajadores, reputación fundada en el hábito de algunas empresas de elevar arbitrariamente los criterios de producción cada vez que descubren que sus trabajadores obtienen salarios “excesivos”. Además las tarifas por pieza se determinan en términos monetarios, tomando en cuenta la capacidad humana y la de la maquinaria, lo cual puede llegar a representar un enorme trabajo. La mayor desventaja de los planes a destajo actualmente es que los empleados se preocupan de producir la cantidad de piezas necesarias para recibir el salario esperado y están menos dispuestos a interesarse por cumplir con las normas de calidad o cambiar de un puesto a otro, ya que así reduciría su productividad. Se concentran en un número determinado de tareas, que juega en contra de la flexibilidad requerida para enfrentar los niveles de competencial actuales: los intentos por introducir nuevas tecnologías o proceso innovadores que signifiquen eficiencia para la empresa, pueden no dar resultado por la falta de interés de los empleados de aprender a usarlos. Existe también la tendencia a no dar buen mantenimiento a los equipos, porque los empleados quieren aumentar su rendimiento y así, lograr el premio esperado.

Se usan generalmente cuando

- “Cuando las unidades de producción son medibles.
- Cuando existe una relación clara entre el esfuerzo del trabajador y la cantidad de producción.
- Cuando el puesto está estructurado, al flujo de trabajo es regular y los retrasos son pocos o predecibles.
- Cuando la calidad es menos importante que la cantidad, o si la calidad es importante, es fácil de medir y controlar.

⁴⁴ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 472-473

- Las condiciones competitivas requieren que los costos de mano de obra por unidad se conozcan y sean establecidos antes de iniciar la producción.”⁴⁵

b) Plan de Producción por hora: “ Plan mediante el cual se paga a un trabajador una tarifa básica por hora y también un porcentaje extra de su tarifa base por la producción que exceda a la norma por hora o por día.”⁴⁶ Este plan ofrece casi todas las ventajas del plan de trabajo a destajo y es muy fácil de calcular y de entender. Sin embargo, el incentivo se expresa en unidades de tiempo , por lo que existe una menor tendencia por parte de los trabajadores a vincular su nivel de producción con su pago, y como sabemos para que el incentivo tenga efecto en la motivación el premio debe ser entendible, creíble y alcanzable. Si es tono se cumple, el incentivo no cumpliría su función y las personas no se motivarán en desempeñar su trabajo de la mejor forma posible. Se usan cuando:

- “Cuando las unidades de producción son difíciles de distinguir y medir.
- Cuando los empleados no pueden controlar la cantidad de la producción.
- Cuando los retrasos en el trabajo son frecuentes y están fuera del control de los empleados.
- Cuando las consideraciones de calidad son particularmente importantes.
- Cuando el conocimiento preciso de los costos de mano de obra por unidad no sea requerido por las condiciones competitivas. Si el control de costos no es requerido por las condiciones competitivas, probablemente no valga la pena desarrollarlos por el único motivo de instalar un plan de incentivos.”⁴⁷

c) Planes de incentivos por equipo o grupo: este plan tiene varias maneras de llevarse a cabo, la primera es cuando se establece un criterio de producción para un grupo de trabajo específico y se pagan incentivos a los miembros si el grupo excede ese criterio. Existen otras formas de implementación, una de ellas es determinar las normas de trabajo para cada miembro del grupo y llevar un registro de la producción de cada uno de ellos. Existen tres maneras de formular el pago al grupo de empleados: reciben el sueldo obtenido por quien

⁴⁵ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 473-474

⁴⁶ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 455

⁴⁷ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 474

produjo más, reciben el sueldo de quien produjo menos, reciben un pago equivalente al sueldo promedio del grupo.

Otra forma de llevar a cabo este plan es establecer un criterio de producción basado en los resultados finales del grupo en su conjunto: todos los miembros reciben el mismo sueldo de acuerdo con el nivel de piezas determinado para el puesto del grupo. El incentivo de grupo se puede determinar según una tarifa por pieza o el plan de producción por horas, pero este último plan es más utilizado.

Una tercera opción es simplemente elegir un criterio de medición del desempeño del grupo que éste mismo pueda controlar, por ejemplo, el total de horas por unidades producidas. Si el resultado es mayor al establecido, el grupo es premiado. A diferencia de los planes anteriormente nombrados, en este plan no se requiere necesariamente criterios complicados para determinar el monto del premio ni tampoco de un estudio previo de las condiciones del puesto, para determinar el nivel sobre el cual se otorgará el incentivo.

Existen varias ventajas al utilizar un plan de grupo: generalmente el trabajo de los individuos que trabajan en la misma área o empresa, están interrelacionados, en ese caso el desempeño de un trabajador refleja no solamente su propio esfuerzo sino también el de sus compañeros, por lo cual el incentivo en grupo sería más justo. Ayudaría a la colaboración de todos en el grupo y opacaría la posibilidad de que existiera un free-rider. Los planes de equipos también refuerzan la planeación y la solución de problemas del grupo y fomentan la colaboración.

La principal desventaja de los planes de grupo es que las recompensas de cada trabajador ya no se basan solamente en su propio esfuerzo. En la medida en que la persona ya no ve que su esfuerzo produce la recompensa deseada, un plan de grupo normalmente no es tan efectivo como uno individual.

2.- Incentivos para gerentes y ejecutivos

Debido al papel que los gerentes desempeñan en la determinación de la rentabilidad, ya sea por área o por la compañía en general, la mayoría de las empresas pagan a sus gerentes y ejecutivos algún tipo de bono o incentivo. Estos planes de incentivos pueden y

se pagan solos al mejorar la administración y, por tanto, el desempeño organizacional. Es posible distinguir entre los incentivos de corto y largo plazo, para gerentes y ejecutivos.

a) Incentivos de Corto Plazo, El Bono Anual: este plan está dirigido a la motivación del desempeño inmediato de los gerentes y ejecutivos. Los bonos de incentivos de corto plazo fácilmente pueden producir aumentos o disminuciones de hasta un 25% o más en la compensación total del ejecutivo. Hay tres elementos básicos que se deben tener en consideración al otorgar incentivos de corto plazo: *elegibilidad*, se refiere a quienes pueden postular al bono; *determinación del tamaño de fondo*, que es directamente proporcional al tamaño del sueldo que recibe el empleado y *recompensas individuales*, se debe decidir el monto a cancelar.

Cabe mencionar además, si los gerentes recibirán bonos de acuerdo con el desempeño individual, el desempeño corporativo o ambos. Es importante tener en consideración que existe una diferencia entre un plan de reparto en utilidades y un verdadero bono de incentivos individual. En un plan de reparto de utilidades todas las personas reciben un bono según los resultados de la compañía, sin considerar el esfuerzo real de la persona. Con un verdadero incentivo individual lo que recompensa un bono es el esfuerzo y desempeño particular del gerente. Generalmente, los bonos de los ejecutivos de alto nivel están vinculados con los resultados globales de la corporación. En este caso, se supone que los resultados corporativos reflejan el desempeño individual de la persona. Sin embargo, al descender en la cadena de mando, las utilidades corporativas son un indicador menos preciso de la contribución de un gerente, en tal circunstancia, el desempeño individual de la persona es un determinante más lógico del bono. También ocurre a veces que los bonos gerenciales y de nivel ejecutivo deben estar vinculados tanto con el desempeño individual como el organizacional. Para esto, se debe crear un sistema de bono que le pague al trabajador por su desempeño individual y que también le otorgue un beneficio por los resultados generales de la compañía.

Independiente del sistema que se utilice, el punto básico que hay que tener en consideración es que quienes verdaderamente se desempeñan de manera sobresaliente nunca deben recibir menos de su recompensa normal sin importar el desempeño organizacional y deben recibir recompensas sustancialmente mayores que los otros

gerentes. Se trata de personas que la compañía no puede darse el lujo de perder y su desempeño siempre debe ser adecuadamente recompensado por el sistema de incentivos de la organización .

b) Incentivos de Largo Plazo: “estos incentivos están dirigidos a motivar y recompensar a la gerencia por el crecimiento y prosperidad de la corporación en el largo plazo y otorgar una perspectiva más amplia a las decisiones ejecutivas. Si solamente se utilizan los criterios de corto plazo, el gerente por ejemplo, podría aumentar la rentabilidad mediante reducciones en el mantenimiento de la planta, táctica que, por supuesto, podría resultar contraproducente para la compañía en mediano o largo plazo. Otro propósito de estos planes es alentar a los ejecutivos a quedarse en la compañía al proporcionarles la oportunidad de acumular capital, como acciones de la compañía, de acuerdo con el éxito a largo plazo de la empresa.”⁴⁸ Los incentivos de largo plazo o programas de acumulación de capital generalmente se reservan a los ejecutivos de más alto nivel. A continuación se hará referencia a los incentivos de largo plazo más comunes:

1.- Opciones de Acciones: Una opción de acciones es el derecho a comprar un número determinado de acciones de la compañía a un precio definido durante un período específico. De esta forma, el ejecutivo espera obtener ganancias mediante el ejercicio de su opción en el futuro, a precios actuales. Como el precio de las acciones se ve afectado por la rentabilidad y crecimiento de la empresa, la opción de este instrumento puede ser un incentivo para que el ejecutivo haga un esfuerzo por mejorar el desempeño de la organización

2.- Plan de valor en libros: una alternativa a las opciones de acciones es un plan de valor en libros. En este caso se permite a los gerentes comprar acciones a su valor actual en libros, que es un valor determinado por el valor de los bienes de la compañía. Los ejecutivos en este caso pueden obtener dividendos por las acciones que poseen y en la medida en que la compañía crece, también el valor en libros de sus activos podría aumentar. Cuando estos empleados se retiran de la empresa, pueden vender sus acciones a la compañía al nuevo

⁴⁸ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 459

valor en libros. Este sistema evita la incertidumbre del mercado de activos y hace hincapié en un crecimiento razonable.

3.- Otros planes.

Derechos de apreciación de acciones: estos instrumentos permiten que quien los reciba ejerza la acción mediante la compra de valores o que por el contrario simplemente obtenga una tasa sobre el precio de la acción, ya sea en efectivo, en valores o en alguna combinación de ambos. Nombraremos dos tipos :

a) Plan de logro en el desempeño: concede acciones que se ganan mediante el logro de objetivos financieros predeterminados, como puede ser la utilidad o crecimiento en los ingresos por acción. Nos referiremos a dos tipos:

- “Los planes de acciones restringidas generalmente entregan valores sin costo para el ejecutivo.
- Los planes de acciones fantasmas : los ejecutivos no reciben acciones sino unidades que son similares a los valores de la compañía. Una vez que se retiren de la empresa, recibirán un valor equivalente a la tasa de la acción fantasma que posean.”⁴⁹

Cualquiera que sea el plan de largo plazo que se utilice, lo que se busca es lograr un mejor equilibrio entre los motivos personales y los incentivos financieros de los ejecutivos.

b) Planes por desempeño: son planes cuyo pago o valor está determinado por el desempeño financiero medido en comparación con los objetivos establecidos al inicio de un período de varios años. Esto con el objetivo de vincular en un mayor grado el pago de los ejecutivos con el desempeño de la compañía.

3.- Incentivos para los Vendedores

Los planes de incentivos para los vendedores se basan tradicionalmente en forma de comisiones por ventas, aunque el uso de comisiones varía de acuerdo con la industria. No

⁴⁹ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 460

obstante, el sistema más generalizado es utilizar una combinación de salario y comisiones. El uso generalizado de incentivos para los vendedores se debe a tres razones: la tradición, la falta de supervisión de la mayor parte del trabajo de ventas y la suposición de que se necesitan incentivos para motivar a los vendedores. Las ventajas y desventajas del sueldo, comisión y los planes de combinación son presentadas a continuación.

a) Plan de salario: en este tipo de plan al vendedor se le paga un salario fijo, aunque también es posible que haya incentivos ocasionales en forma de bonos, premios en concurso de ventas y otros. El plan funciona bien cuando el principal objetivo es el “trabajo de prospectos”⁵⁰, o cuando el vendedor básicamente da servicio a las cuentas, como es el desarrollo y ejecución de las ventas y los programas de capacitación en el producto para una fuerza de ventas del distribuidor, o la participación en muestras comerciales nacionales y locales.

Existen ventajas en pagar a los vendedores sueldo fijo. El vendedor sabe de antemano cual será su ingreso y la empresa tiene por su parte gastos fijos y predecibles con su fuerza de ventas. De esta manera se facilita cambiar territorios o cuotas o reasignar a los vendedores y se puede desarrollar un elevado nivel de lealtad entre el personal de ventas. Además fomenta el cultivar a los clientes a largo plazo y no las ventas fáciles y rápidas que pocas veces generan lealtad con la empresa.

Sin embargo, el plan de salario tiene también desventajas. La principal es que no depende de los resultados, de hecho con frecuencia los salarios están vinculados con la antigüedad y esto puede resultar desmotivador para los vendedores que tienen potencial para lograr muchas ventas, quienes se dan cuenta de que lo que se recompensa es la antigüedad y no el desempeño.

b) Plan por comisión: en este caso se paga a los vendedores en proporción directa a sus ventas, por los resultados y solamente por ellos. Este plan presenta varias ventajas, entre las cuales destacan la entrega del mayor incentivo posible al vendedor y existe la tendencia a atraer a personal de ventas con grandes logros, que vea que el esfuerzo conducirá directamente a recompensas. Sin embargo este plan también posee desventajas, una de estas es que los vendedores se concentran en realizar una venta y en artículos de gran

⁵⁰ Plan que está referido en términos de encontrar nuevos clientes.

volumen; podrían restar importancia a cultivar a los clientes de siempre y a trabajar para sacar artículos difíciles de vender y podrían presentarse enormes divergencias en los ingresos de los vendedores, esto puede producir la sensación de que el plan no es equitativo. Más grave aún es el hecho de que se alienta a los vendedores a que no acepten responsabilidades que no sean de ventas; como dar servicios a cuentas pequeñas. Además, el pago por comisión es excesivo en las épocas de auge económico y muy bajo en las recesiones, ya que el ciclo económico tiene relación directa con el número de ventas. Las comisiones tienden a acentuar la importancia que asigna el vendedor a hacer la venta, en lugar de hacer prospectos y cultivar a los clientes a largo plazo.

c) Plan Combinado: está compuesto por los dos planes anteriores. La mayoría de las empresas pagan a sus vendedores una combinación de sueldo y comisiones, y una gran parte de estos planes cuenta con un componente salarial importante. En estos planes los vendedores tienen una base de ingreso, por lo que la seguridad de sus familias está garantizada. Además la compañía puede dirigir las actividades de sus vendedores al detallar que servicios se pagan con el componente salarial, mientras que la comisión representa un incentivo adicional que implica el logro de un mayor desempeño por parte del trabajador. Sin embargo, el componente salarial no está vinculado con el desempeño y por tanto, la empresa no cuenta con parte del valor como incentivo de lo que se paga a la persona. Los planes de combinación tienden también a ser complicados y es posible que surjan malos entendidos y por ende, tampoco actúan como arma de motivación. Por esta razón, una característica esencial del plan es que sea fácil de comprender por el trabajador, sólo así cumplirá su función, es decir, actuar como motivador del comportamiento.

d) Otra forma de incentivo para la fuerza de venta podría ser la de otorgar diversos premios especiales, tangibles como por ejemplo una televisión, concedidos de acuerdo con las calificaciones del desempeño del trabajador.

4.- Incentivos para otros profesionales

a) Pago por Mérito: también denominado aumento por mérito. “Se refiere a cualquier aumento al salario asignado a un empleado con base en su desempeño individual,

representando un incremento continuo de su salario en el tiempo.”⁵¹ Estos planes son aplicados con mayor frecuencia sobre los empleados de oficina, particularmente los profesionales y secretarías. Este tipo de incentivo tiene defensores que argumentan que solamente la remuneración vinculada directamente con el desempeño puede motivar un mejor trabajo.

Quienes están en contra ofrecen algunas buenas razones por las que estos planes podrían resultar contraproducentes. Una de ellas es que la utilidad del plan de pago por mérito depende de la validez y eficacia del sistema de evaluación del desempeño y si las evaluaciones son consideradas injustas, lo mismo ocurrirá con el aumento por mérito que se fundamenta en éstas. En el mismo sentido, los supervisores con frecuencia tienden a reducir las diferencias en el desempeño de los empleados cuando se calculan los aumentos por mérito; más bien dan a la mayoría de los empleados más o menos el mismo aumento, ya sea debido a la renuencia a despedir a algunos empleados o por el deseo de dar a todos un aumento que cuando menos les ayude a soportar el costo de la vida. Un tercer problema que casi todos los empleados piensan que se desempeñan por arriba del promedio; por tanto recibir un aumento por mérito menor al promedio puede ser desmoralizante, lo que se puede ver reflejado según la teoría de Maslow, en no satisfacer la segunda necesidad, es decir, la de reconocimiento.

b) Incentivos para Empleados Profesionales: los empleados profesionales son aquellos cuyo trabajo incluye la aplicación de conocimiento adquirido a la solución de problemas de la empresa, incluyendo a los abogados, doctores, economistas e ingenieros. Los profesionales casi siempre llegan a sus posiciones después de un período prolongado de estudio formal. Las decisiones de remuneración de los empleados profesionales comprenden problemas únicos. Uno es que, para la mayoría de los profesionales, el dinero históricamente ha sido menos importante de lo que ha sido para otros grupos de empleados. Esto se debe, en parte, a que los profesionales normalmente reciben buen pago y porque tienden a estar más impulsados por el deseo de producir trabajo de gran calidad y recibir reconocimiento de sus colegas. Sin embargo, esto no quiere decir que a los profesionales no les guste recibir incentivos financieros. Por lo general, existe una relación conservadora

⁵¹ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 463

entre los bonos y el salario, es decir, partes más pequeñas del salario total se entregan en forma de bonos. El ciclo de tiempo de estos planes de incentivos tiende también a ser de más de un año, lo que refleja los años de desarrollo que habitualmente se necesitan para diseñar, desarrollar y comercializar un nuevo producto.

Aunque no son estrictamente incentivos, existen muchos elementos no salariales que los profesionales deben tener para hacer mejor su trabajo. Estos elementos van desde un mejor equipo e instalaciones, hasta un estilo de administración estimulante que apoye sus publicaciones profesionales. Otros ejemplos son: automóviles, viajes y financiamiento para la investigación, períodos sabáticos, reconocimiento público, libertad para elegir proyectos y mejoras generales en la vida laboral.

5.- Planes de incentivos a Nivel de toda la organización

Estos planes de incentivos incluyen la participación de todos los empleados. Estos son: reparto de utilidades, la posesión de acciones por parte del empleado y los planes Scanlon.

a) Planes de Reparto de Utilidades: “es el plan mediante el cual la mayoría de los empleados comparten las utilidades de la compañía.”⁵² Los resultados de este plan son el incremento del sentido de compromiso de los trabajadores con la organización, así como la sensación de participación y membresía. Es posible también que reduzcan la rotación del personal y alienten a los empleados a economizar. Estos resultados actúan como motivadores, porque logran un comportamiento de los individuos diferente, más comprometidos con la compañía. Los trabajadores se sienten parte y por ende, renuncian a ciertos objetivos individuales porque quieren y optan por el beneficio de la organización en general, no solo realizando de manera correcta su trabajo, sino también mostrando lealtad hacia la empresa, que le asegurará el bienestar en el largo plazo.

b) Plan de Reparto de Acciones para los Empleados: este plan consiste en que una corporación contribuye con acciones propias a un fideicomiso que se establece con el fin de adquirir acciones de la compañía para los empleados. Estas contribuciones se realizan

⁵² Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 467

anualmente y en proporción a la compensación total de los empleados. El fideicomiso retiene los valores en cuentas individuales de los empleados y luego se les entrega al tiempo de su retiro o separación de la empresa. Este plan tiene varias ventajas; la corporación recibe una deducción de impuestos cuando hace su contribución, estos planes traen como consecuencia un aliento a los empleados a desarrollar una sensación de propiedad y compromiso con la empresa. Ocurre así, en parte, porque se les ofrece oportunidades y mayores incentivos financieros, crea un nuevo sentimiento de propiedad y fomenta el trabajo en equipo.

c) Plan Scanlon: este plan surge con el objetivo de sincronizar las metas de la organización con las del trabajador, en otras palabras, asegurar que los dos conjuntos de metas se sobrepongan y que al tratar de alcanzar sus objetivos el trabajador alcance también los de la empresa. En la actualidad este plan consta de cinco características fundamentales. La primera es la filosofía de la cooperación; gerentes y empleados deben trabajar por generar un clima de complementación, en el que todos aportan debido a que entienden que las recompensas económicas dependen de esta correcta y honesta interacción. La segunda característica es la identidad, esto significa que la participación del empleado en la misión o propósito de la compañía debe estar claramente establecido y los empleados deben entender la forma en la que funciona el negocio, por ejemplo, en término de consumidores, precios y costos. La capacidad es la tercera característica básica, el plan exige un alto grado de capacidad por parte de todos los empleados, tanto los que trabajan por hora como los supervisores y administradores. La cuarta característica del plan es el sistema de participación, que puede ser de dos niveles, el nivel departamental y el nivel ejecutivo. Los empleados presentan sugerencias para el mejoramiento de la productividad a los comités apropiados a nivel departamental, los que posteriormente transmiten selectivamente las sugerencias valiosas al comité de nivel ejecutivo. Éste último decide si aplica o no la sugerencia. El quinto elemento del plan es la fórmula de reparto de utilidades, que plantea que los empleados deben compartir directamente cualquier utilidad extra que sea resultado de sus sugerencias para reducir costos.

El plan Scanlon ha tenido mucho éxito en términos de la reducción de costos y el aumento de la sensación de participación y cooperación entre los empleados.

d) Planes de reparto de Ganancias: “plan de incentivos que compromete a los empleados en un esfuerzo común por lograr los objetivos de productividad de la compañía y compartir las ganancias.”⁵³ Para llevar a cabo este plan se requiere de una rigurosa implementación y la implementación de políticas claras que aseguren su buen resultado.

El método de reparto de ganancias como incentivo es un concepto sencillo, pero se deben explicar varios puntos para asegurar que el plan funcione en la práctica. Primero, en la mayoría de los planes de reparto de ganancias la participación de los empleados es el factor más importante para su éxito. Obviamente, si los empleados desconfían de los motivos para instalar el plan, no creen que sus sugerencias serán escuchadas o piensan que por alguna razón el plan fracasará, probablemente el plan no tendrá éxito. Por tanto, la alta gerencia y el personal de supervisión tienen que apoyar activamente la supervisión participativa y estar dispuestos a hacer que estos planes funcionen. Además, por lo común trabajan mejor con una fuerza laboral técnicamente bien capacitada, motivada por la compensación superior y más involucrada e interesada en aprender sobre las ramificaciones financieras de sus puestos.

e) Planes de Reparto en Riesgo: también llamados planes de pago variable. Son planes que colocan alguna porción del pago del empleado en riesgo, sujeto al cumplimiento de las metas financieras de la empresa. Uno de los propósitos de este método es pagar a los empleados como socios. En la medida en que el pago en riesgo sea parte de un programa más amplio, por ejemplo, programas que subrayen los valores de la confianza y el respeto, la amplia comunicación, la participación y oportunidades para el progreso- enfocados principalmente a convertir a los empleados en socios del comité, deberán tener resultados positivos, logrando una mejora para la organización.

Conclusión: Los incentivos son una herramienta que sirve para mantener y aumentar la motivación de los individuos. La empresa puede hacer uso de éstos para lograr mayores y

⁵³ Fuente: Administración del Personal, Gary Dessler, Pág. 469

mejores resultados, lo que se reflejan en la productividad tanto del individuo como de la organización como un todo. Los incentivos influyen en la conducta humana, afectando el comportamiento de los trabajadores. La administración debe tomar serias medidas en cuanto a este tipo de motivador porque acarrea beneficios múltiples para las compañías. Por último, la administración debe tomarse con seriedad la fijación de estos incentivos, porque se deben enfocar en la misma línea que los objetivos establecidos a nivel general en la empresa.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción al Capítulo

Este capítulo muestra la metodología utilizada para llevar a cabo este estudio. Comienza con la descripción de la motivación para realizar este estudio, la cual muestra nuestra inquietud por la valoración de los incentivos no monetarios dentro de las compañías inmersas en un mundo global y competitivo, y la importancia de comprender esto para nosotras como futuras profesionales. Luego se exponen los objetivos a alcanzar a través de esta investigación, los cuales van en dirección de hacer tangible el marco teórico expuesto a través de casos de empresas en Chile. Después se hace referencia a los factores que se tomaron en cuenta para la selección de los casos por analizar, las fuentes de información y el procedimiento de recolección de datos, es decir el diseño de la investigación. Finalmente se expone como se llevara a cabo el análisis de los resultados.

1.- MOTIVACIÓN PARA EL ESTUDIO.

La globalización, los tratados de libre comercio y los propios postulados de las compañías determinan la alta competitividad del ambiente en que las diversas organizaciones operan en el país hoy en día. Este ambiente se caracteriza por ser global, sujeto a permanentes cambios, lo que lleva a las organizaciones a estar constantemente adecuándose a los requerimientos del mercado; cambios en la demanda, expansiones y reseciones de economías externas, entre otras. El lograr sobrevivir y así tener éxito en este mundo actual es una tarea bastante difícil, lo que trae como consecuencia que las empresas deben contar con una estrategia coherente con su estructura, la cual le permita enfrentar los requerimientos del mercado dinámico en el cual se desenvuelven.

Dentro de este marco, vemos que el departamento de recursos humanos, tiene un papel fundamental en el éxito que pueda lograr la organización, ya que de esta unidad o departamento depende el desempeño de la compañía, en sus distintas áreas. Aquí es cuando empieza a tomar fuerza la posible ventaja competitiva de tener a un personal motivado y así incentivado para lograr aumentar o mejorar su desempeño; es decir productividad, en pro de lograr las metas comunes propuestas por la organización.

Para hacer tangible la ventaja competitiva anteriormente mencionada, es fundamental entender a los individuos de manera íntegra, desde sus mas mínimas necesidades hasta los sueños mas lejanos que estos puedan tener. Para poder motivarlos hay que incentivarlos con factores que les sean importantes, que les aporten en su vida, y así el individuo mejorará su desempeño transformándolo en un beneficio para la organización.

Por todo el contexto descrito anteriormente junto con nuestra inquietud por el tema, creemos que es fundamental estudiar y analizar lo que realmente ocurre dentro de las empresas, para poder lograr transformar la gestión de la fuerza laboral en una ventaja competitiva difícil de superar por otros, dado que está realmente comprometida con la compañía y con el cumplimiento de sus metas. Por esta razón nos damos cuenta que la gestión de recursos humanos es un tema relevante y muy importante para nuestra formación integral como futuros profesionales.

2.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN.

El objetivo de nuestra investigación es primero poder crear un marco teórico, el pueda validar nuestra investigación junto con entregar al lector una idea clara de los temas a tratar en el seminario; obtener una perspectiva general de cómo los incentivos influyen en la motivación al personal, en qué magnitud y dirección estos estímulos afectan el desempeño tanto del personal como de la organización.

Otro punto fundamental dentro de nuestros objetivos es poder lograr conocer casos de empresas en Chile que nos permitan obtener una visión real de cómo se lleva a cabo la gestión de los recursos humanos. Teniendo claro el rol que ésta unidad o departamento debe cumplir, se desea profundizar en los incentivos dentro de las compañías y se pretende enfatizar que no solo se puede lograr motivar a un individuo a través de beneficios monetarios, ya que los trabajadores no solo se motivan por el dinero, sino que también valoran el tener condiciones favorables para poder desempeñarse de buena manera en sus labores.

Es muy importante destacar que se quiere entregar una unión y continuidad en el trabajo, respecto a lo que es lo teórico y lo práctico. Primero lo teórico tiende a ser algo un poco árido y que quizás se piensa que es difícil de aplicar en la vida real. Segundo al poder analizar en profundidad dos casos de la realidad chilena nos permite darnos cuenta que la teoría si se aplica en la práctica y que esa aridez no es tal cuando se ve a diario en empresas que desarrollan de buena manera el departamento o unidad de recursos humanos, el cual tenga clara su función y cuente con un plan de acción que le permita dar el apoyo necesario a la fuerza laboral, preocupándose de su motivación y realizando estudios para determinar que tipo de incentivos son los que deben aplicar, dadas las necesidades que tienen los trabajadores.

3.- ESTUDIO DE CASOS Y SELECCIÓN.

Para poder lograr los objetivos de nuestra investigación, decidimos que el mejor método para hacerlo es a través del estudio de casos reales ocurridos en Chile, ya que de esta manera seremos capaces de obtener una visión clara y objetiva de cómo se aplican los incentivos en distintas empresas junto con la obtención de los resultados que éstos conllevan.

Para elegir los casos a analizar se tomaron varios factores en cuenta, dentro de los cuales podemos destacar:

- The Great Place to Work Institute, es una empresa de investigación y consultoría gerencial, con oficinas centrales en Estados Unidos y afiliadas alrededor del mundo. “Ha estado ayudando a las empresas en Chile a transformarse en grandes lugares para trabajar desde el año 2001. Desde ese tiempo Great Place to Work Institute Chile ha puesto a disposición de las empresas todas las herramientas de consultoría que posee, elaborando al mismo tiempo en forma anual la lista de Las 25 Mejores Empresas para Trabajar en Chile.

Desde 1980 esta organización, ha estado escuchando a los colaboradores y evaluando a sus empleadores, para comprender que hace un gran lugar para trabajar. Sabemos que la base de todo gran lugar para trabajar es la confianza entre los colaboradores y la dirección. Nuestra investigación permanente, los instrumentos de medición y los servicios educativos, nos han hecho líderes en ayudar a construir lugares de trabajo con un alto nivel de confianza.”⁵⁴

De las empresas mejores rankeadas quisimos tomar por lo menos una para poder analizarla e investigar los factores que la hacen estar dentro de este prestigioso ranking.

- El número de trabajadores, es otro punto fundamental a la hora de elegir nuestras compañías, ya que para poder hacer una investigación exhaustiva y completa, sobre incentivos y sus implicancias estos deben ser aplicados sobre un número razonable de trabajadores.

⁵⁴ Fuente: www.greatplacetowork.cl

- Incentivos no monetarios, la existencia de éstos en la compañía a analizar es otro punto fundamental a la hora de la elección, ya que nuestro trabajo trata de destacar que las necesidades de un individuo no solo son materiales, por lo tanto para que el individuo se sienta realmente motivado se requiere de la existencia de beneficios monetarios y no pecuniarios, para que su productividad sea optima.
- Evaluación del Desempeño, tomamos en cuenta también que la empresa tuviera una evaluación sobre las políticas de incentivos que aplica, ya que esto es fundamental para poder lograr visualizar si éstos tienen real efecto en la productividad tanto del individuo como de la compañía. Es el soporte para poder concluir que los incentivos son una herramienta eficaz para mejorar el desempeño.

Con los puntos anteriores claros, decidimos que para poder hacer una buena comparación de casos, tomaríamos a una compañía que si perteneciera al ranking, The Great Place to Work y a otra que no, para poder tener un universo de estudio más heterogéneo, ya que será mas representativo de las organizaciones que conforman el mundo laboral de nuestro país.

Para lograr lo anterior nos contactamos con el señor Patricio Mena, Gerente General de Lefersa, el cual nos derivó a la Señora Noemí Rosenblum, Jefe de capacitación y desarrollo de esta compañía, con la cual nos entrevistamos.

Para nuestro segundo caso nos contactamos con Mónica Barra, secretaria ejecutiva de Hewlett Packard, la cual nos concertó una entrevista con Fabrizio Moya, gerente de recursos humanos de Hewlett Packard Chile.

Si bien se pretendía realizar un estudio que abarcara un mayor número de casos, de acuerdo al tiempo, a los contactos que pudimos obtener y a la disponibilidad de las empresas, los casos analizados fueron dos:

- **LEFERSA:** DSM Bakery Ingredients Chile
- **HEWLETT PACKARD CHILE:** Hewlett Packard Development Company.

4- MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.

Tipos de Datos: Los datos que se pueden utilizar en las investigaciones de las ciencias sociales pueden ser de dos tipos:

- “Datos Secundarios: Son los datos que ya existen de una fuente externa o interna a la empresa y que fueron obtenidos con un objetivo diferente a la investigación en cuestión.

Fuentes de datos secundarios: Fuentes gubernamentales, Institutos de Estudios, Universidades, Fuentes pagadas, Estudios Sindicados, Estudios previos y otras fuentes; como diarios, revistas e Internet.

- Datos Primarios: Son aquellos datos que se obtienen específicamente para el objetivo de la investigación a realizar.

Fuentes de datos primarios: Encuestas, Experimentación, Métodos cualitativos; grupos focales, entrevista, cuestionario, Observación y protocolo, y técnicas proyectivas.”⁵⁵

“ El procedimiento típico de las encuestas por sondeo es la consulta por cuestionario que es una de las variedades de la técnica de la entrevista, en particular, la entrevista en profundidad. Se entiende por entrevista en profundidad; un procedimiento común a la observación intensiva y a la extensiva, apunta a un análisis profundo de las opiniones y las actitudes y hasta el conocimiento global del individuo interrogado.

En principio se procede a una sola entrevista del sujeto, aunque es posible pedirle que concrete una segunda entrevista.”⁵⁶

⁵⁵ Fuente: Diapositivas Curso de Investigación de Mercado, Profesor Juan Pablo Muñoz.

⁵⁶ Fuente: Metodo de investigación de las Ciencias Sociales, Seltiz, Jahoda Deutsch. PAG 40-60.

Para realizar nuestro trabajo, quisimos empezar con la recolección de datos secundarios con respecto al tema de los incentivos. Buscamos en revistas como La Capital, diferentes libros y páginas de Internet; para poder tener una referencia de los diferentes tipos de incentivos que se están aplicando hoy en día, que empresas los utilizan, como y cuando se aplican y si producen resultados para la compañía. Encontramos bastante evidencia de su utilidad para el caso de los incentivos monetarios, pero en el caso de los no monetarios, nos dimos cuenta de que son prácticas bastante novedosas y es aquí donde nosotros queremos hacer un aporte a la administración, demostrando a través de este seminario que existen incentivos no monetarios relacionados con necesidades no materiales de la persona, como la de seguridad, confianza, autoestima, entre otras, que también influyen en su desempeño.

Para la recolección de datos primarios se realizó un cuestionario, el cual fue implementado a través de una entrevista en profundidad con los respectivos encargados de recursos humanos en las compañías señaladas anteriormente, Lefersa y Hewlett Packard Chile.

A través del cuestionario se busco obtener antecedentes generales de la compañía, como ésta se organizaba, logros y resultados a nivel general en los años anteriores, para así con un conocimiento global de organización poder entrar de lleno a lo que es el departamento de recursos humanos, sus funciones y dentro de éstas, analizar a cabalidad la motivación e incentivos que utilizan.

5.- PRESENTACIÓN DE DATOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

Para poder llevar a cabo un análisis global y objetivo se realizará en forma ordenada la presentación de los resultados, a través de la siguiente estructura:

- El capítulo III consta de la descripción y análisis profundo de los dos casos; Lefersa y Hewlett Packard, comenzando con la descripción de su historia, misión y visión, estructura organizacional, el rol del departamento de los recursos humanos; sus funciones y las

diferentes políticas que utiliza la compañía para influir en la motivación de la fuerza laboral y como ellos se incentivan para desempeñarse de la mejor manera posible en sus labores.

Dentro de este mismo capítulo se busca realizar un análisis crítico de ambos casos, mediante el cual se pueda validar el marco teórico, es decir, queremos hacer este análisis con el fin de comprobar que la aplicación de la teoría produce efectos concretos en la realidad.

- En el capítulo IV se pretende hacer un análisis comparativo de ambos casos, el cual nos ayude a concluir de manera general políticas instauradas por los departamentos y/o unidades de recursos humanos y los efectos que puedan tener en una u otra compañía en la realidad.
- En la última parte de nuestro trabajo finalizará con el planteamiento de las conclusiones generales sobre nuestro seminario de título.

CAPÍTULO III: EXPOSICIÓN DE CASOS

Introducción al Capítulo

Este capítulo expone la información obtenida en cada uno de los casos analizados. De esta manera, el capítulo se divide en dos casos, donde para cada uno se muestra los antecedentes generales de la compañía, con el fin de mostrar el contexto en el cual se entregan los incentivos. Todo esto con el fin de dar a conocer las diferentes formas de motivación que se utilizan en ambas empresas. Se muestra el funcionamiento y orden de la empresa para finalmente hacer una conclusión sobre puntos importantes en cada caso. Primero se analiza la empresa Lefersa y segundo el caso de la organización Hewlett Packard Chile.

CASO I: DSM Bakery Ingredients Chile, Lefersa.



Para comenzar la investigación de datos primarios sobre Lefersa, nos entrevistamos con la señora Noemí Roseblum, trabajadora social con un Magíster en recursos Humanos en la Universidad de Chile. Esta profesional forma parte de la compañía desde 1999. Su cargo en la empresa es la jefatura de capacitación y desarrollo, y su principal función es preocuparse del buen manejo de los recursos humanos de la empresa.

Para contextualizar la entrevista realizada a Noemí, nos referiremos a los antecedentes generales de la compañía, los cuales nos darán un conocimiento global de la organización para luego entrar específicamente al tema de los recursos humanos, sus diferentes funciones y su rol dentro de la empresa.

1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA

1) Historia de la Compañía⁵⁷:

En 1948, Lefersa, marca de calidad indiscutida y líder en el rubro de la industria panadera, es creada como sociedad de responsabilidad limitada por David Kaufman Rommer, bajo el nombre de **Levaduras y Fermentos S.A., Lefersa.**

Desde entonces, la preocupación central de la empresa es proyectar un permanente y exitoso crecimiento, en el ámbito nacional e internacional, desarrollando nuevos mercados.

A finales de los noventa la compañía pasó por varios cambios, los cuales se exponen a continuación :

⁵⁷ Fuente: www.Lefersa.cl

- En 1996 Lefersa es adquirida por la transnacional holandesa **Gist Brocades**, la más grande productora de levadura del mundo, que transfiere a la compañía una importante y sofisticada tecnología de producción.
- Luego en el año 1998 Gist Brocades se fusiona con **DSM**, otra poderosa empresa holandesa multinacional, compuesta de diversas divisiones relacionadas con desarrollos industriales químicos, conocida en el mundo por su importante presencia en los mercados internacionales.
- En el año 2000 Lefersa comienza el nuevo milenio, contando con un gran respaldo tecnológico que le permite brindar un servicio de excelencia a sus clientes, incluyendo un completo programa de soporte en productos, tecnología, capacitación y puntos de ventas. A lo anterior se suma el lanzamiento de una nueva imagen corporativa que comunica su nuevo estatus como empresa protagonista mundial de la industria panadera, manteniendo los valores con los que se ha ganado el reconocimiento de la industria local.

Parte importante de este nuevo posicionamiento fue la preocupación por los temas relacionados con Seguridad, Salud y Medio Ambiente, y para estimular el buen desempeño por parte de las empresas en estas materias DSM introduce el premio **SHE** (Security, Health & Environment), De este modo las plantas que demuestren un rápido mejoramiento en su desempeño en materias de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, pueden competir por obtener esta distinción. Generalmente competían por este galardón empresas europeas, tales como DFS Gist productie Beddrijf Delft de Holanda, DSM Resins España y DSM Composite Resins Italia ya que llevaban bastante tiempo otorgándole un énfasis real al tema del desarrollo sustentable, el cual está relacionado directamente con las materias que este premio considera.

- En marzo del 2004, el jurado internacional considera que la planta chilena es la mejor evaluada en todas las áreas por su destacado desempeño en el área de la Seguridad y el rápido alineamiento de sus prioridades corporativas para operar considerando temas como Salud y Medio Ambiente, por lo que la planta **DSM Bakery Ingredients Chile recibe el Premio al mejoramiento en SHE**, superando a las competidoras europeas

- Asimismo, DSM Bakery Ingredients Chile renueva su sitio corporativo lanzando **www.lefersa.cl**, planteando como un medio de comunicación para sus clientes del mundo industrial y consumo masivo.

2) Misión:

La misión de Lefersa es el ser el socio preferido de la industria panadera. Aspiran a proveer productos innovadores de alta calidad para agregar valor al negocio de los alimentos. Se esfuerzan para demostrar, a través de su desempeño y excelencia operacional, su liderazgo mundial en levaduras, enzimas panaderas e ingredientes panaderos. Parte fundamental de su filosofía es mantener el cuidado por el medio ambiente, la seguridad y la salud.

3) Visión :

A partir de 1948 han estado permanentemente preocupados de las necesidades de sus clientes, principalmente panaderos y pasteleros, ofreciéndoles una amplia variedad de productos dirigidos específicamente al gusto y exigencias del mercado chileno.

Actualmente, Lefersa es parte de DSM, una empresa holandesa multinacional que ocupa un puesto de vanguardia en diversas áreas de negocios en el mundo, con presencia en mas de 40 países, empleando a unas 26 mil personas. Con esto, Lefersa ha sumado a su conocida y prestigiosa calidad, tecnología europea de punta, además de incorporarse a una creciente red de comercio global, asegurando un producto de excelencia.

Esta empresa dice:” ...somos Lefersa y estamos orgullosos de contar con un gran respaldo, asegurando un completo y eficiente programa de soporte a todos nuestros clientes del mundo del pan...Porque sus sueños son también los nuestros, Lefersa, sus amigos de siempre...”

4) Productos y Servicios:

Lefersa es parte de una compañía multinacional, la cual se caracteriza por entregar productos y servicios de alta calidad, respaldados por la avanzada tecnología que utiliza la organización para llevar a cabo sus procesos y así, sus productos y servicios.

A continuación se realizará una descripción de los productos y servicios que Lefersa ofrece:

- **Productos:** Los productos en Lefersa se dividen en productos profesionales, los que son para empresas y productos para el hogar, los cuales satisfacen las necesidades de las dueñas de casa.

Dentro de los productos profesionales se tiene primero las levaduras, las cuales permiten que las masas alcancen su volumen deseado a la hora de ser horneadas. Dentro de las levaduras existen dos tipos; la fresca y la seca, las cuales entregan distintas características dependiendo de los requerimientos del usuario. Segundo Lefersa ofrece mejoradores, los cuales consisten en sustancias que ayudan a elevar la calidad de la masa para producir distintos productos tales como pan, masas de pizza, empanadas, entre otros. Tercero la compañía entrega premezclas, que son los insumos integrados para la preparación de distintos productos que se ofrecen en supermercados, panaderías, pastelerías, entre otras, por ejemplo; pan americano, pan integral, masas de pizza y baquette. Como último producto la organización vende materias grasas, las que generalmente son margarinas con distintas características para satisfacer a todos los usuarios de las mismas.

Dentro de los productos para el hogar se tienen principalmente las levaduras, las cuales como dijimos anteriormente, permiten que las masas alcancen su volumen deseado a la hora de ser horneadas, estas levaduras vienen en paquetes de todos los tamaños para poder satisfacer las necesidades de usuarios que compran en cantidades inferiores que las empresas.

- **Servicios;** La compañía también cuenta con tres de éstos, los que serán explicados a continuación:

- CAT: Centro de Asistencia Técnica, que cuenta con una panadería piloto con equipamiento de última generación que permite simular las diferentes condiciones de trabajo, además de una sala de capacitación con los más modernos sistemas audiovisuales. A través de este servicio distintas empresas pueden llamar para aprender a utilizar nuevos equipos que harán que su trabajo sea más eficaz y eficiente, por medio de un aprendizaje integral con personal que los capacita en todo sentido en el uso de nueva maquinaria.

- SEPA: Consiste en capacitación al personal en el punto de venta, pensando en la importancia de enfrentar con éxito el momento más importante de la cadena productiva panadera. El pan es un producto de bajo compromiso por lo tanto para el consumidor el momento de elección de compra es en el punto de venta, y Lefersa para responder a ello, capacita a personal que se encuentra ahí para que el consumidor pueda hacer todas las preguntas que encuentre necesarias y elija así un determinado producto de manera informada.

Con S: surtido; E: exhibición; P: promoción y A: atención y servicio al cliente, que son los aspectos fundamentales del servicio panadero junto con la seguridad e higiene.

- CALL CENTER: Es un exitoso servicio que facilita sus solicitudes de SS, nuestro equipo se comunicará con usted, en el día y la hora que usted determine solicitar sus pedidos. El poder simplificar la vida de los clientes de Lefersa es un punto fundamental dentro de la compañía, es así como la compañía se adapta a los horarios y requerimientos de sus clientes para poder entregarles el mejor servicio donde y cuando ellos lo requieran.

5) Industria y el Proceso Productivo:

La industria en la cual está inmersa la compañía en cuestión, es la de los industriales químicos, con especial énfasis en proveer los insumos de la industria panadera. El principal competidor de Lefersa es Collico y Saff, con estas tres principales compañías la industria se caracteriza por tener un mercado bastante competitivo, en el cual la calidad se ha transformado en un factor fundamental dentro de la competencia.

Lefersa al tener estándares de calidad europeos está sujeta simplemente a lograr una calidad superior, a un precio similar al que ofrece el mercado chileno por estos mismos productos, lo cual es un gran reto para la compañía.

En la producción de la levadura, que es el principal producto de Lefersa, existen normas bastante exigentes y estrictos estándares de calidad. El proceso productivo es muy complejo, sobretodo en la rigurosidad de la manipulación de los insumos para fabricar la levadura, cualquier desarreglo en este proceso trae consecuencias bastante severas, como por ejemplo si se contamina en lo mas mínimo una cuba, esta se debe vaciar lavar y ventilar lo que la deja sin utilización al menos por una semana.

Las características que engloban este proceso hacen en gran medida que los temas de la seguridad e higiene sean una preocupación permanente por parte de la administración de la compañía.

6) Cambios ocurridos en la Empresa:

La administración y la gestión de la compañía no había logrado establecer una plan de acción a seguir que les permitiera retomar el ritmo de producción y de ventas óptimo, debido a la poca estabilidad en el ambiente producida por las fusiones. Pero en el año 1998 se comenzó a ver los resultados positivos de estos cambios. La fusión entre Gist Brocades y DSM, dos empresas holandesas, permitió generar una sinergia tanto en el manejo de las diferentes áreas de negocios, como en la tecnología y la capacitación del personal. Los trabajadores, los procesos y la estrategia de la compañía se fortalecieron de este intercambio, logrando una posición clara de cómo competir y produciendo con tecnología de punta, entregando un producto de excelente calidad, ya que se regían por los estándares europeos.

Para lograr el punto óptimo del funcionamiento de la compañía, ésta enfrentó gran cantidad de despidos, cerca de 600 personas fueron destituidas de su cargo, lo cual fue bastante difícil, ya que muchas personas que trabajaban en la empresa estaban ahí hace muchos años, siendo empleados fieles y bastante productivos. Pero la tecnología de punta implantada junto con los nuevos estándares de producción no requerían el número de

empleados que habían en la organización, sino que necesitaban un número bastante menor para llegar al óptimo que existe hoy, unos 200 empleados aproximadamente.

El clima de seguridad en el trabajo por estos años era insuficiente para lograr el nivel y calidad de producción requeridos. Es así como la compañía siente una necesidad de compromiso hacia sus ex empleados y decide tomar una política proteccionista hacia ellos a través del servicio de outplacement⁵⁸, con el objetivo reubicarlos en otras compañías, ya que existía una conciencia de que los trabajadores no habían salido de la empresa por un incumplimiento de sus labores sino que por una reestructuración de la organización que ya no los requería en sus filas.

El gran número de empleados que hay en la compañía, 184, se ven representados por un sindicato, es importante destacar que en un principio, en el año 1999, eran tres, ya que habían 600 empleados más que hoy. Uno, el del área comercial se deshizo de manera natural y los otros dos se fusionaron y se constituyó un solo sindicato. La empresa se preocupa por el mantenimiento de buenas relaciones con él. Tienen una comunicación bastante fluida y un buen intercambio de ideas lo que permite la complementación entre ambas partes, de forma que cada una exponga sus puntos de vista y sus requerimientos. Todo esto asegura el logro de una sinergia entre las dos partes de la compañía que le agregan valor a ésta y aseguran su innovación y mejoramiento continuo de sus tareas.

Después de todo este proceso de transición que enfrentó la compañía, ésta se ha planteado metas tanto para el futuro inmediato, como para el largo plazo que le aseguren el éxito de la fusión. Dentro de los cuales podemos destacar que la organización quiere seguir en la misma línea que se ha ido construyendo desde sus principios siendo una empresa congruente con su misión y visión, manteniendo siempre la hegemonía en el mercado, siendo el socio preferido de la industria panadera. Al mismo tiempo la compañía para mantenerse pionera en el mercado está en constante preocupación de fomentar, mejorar y

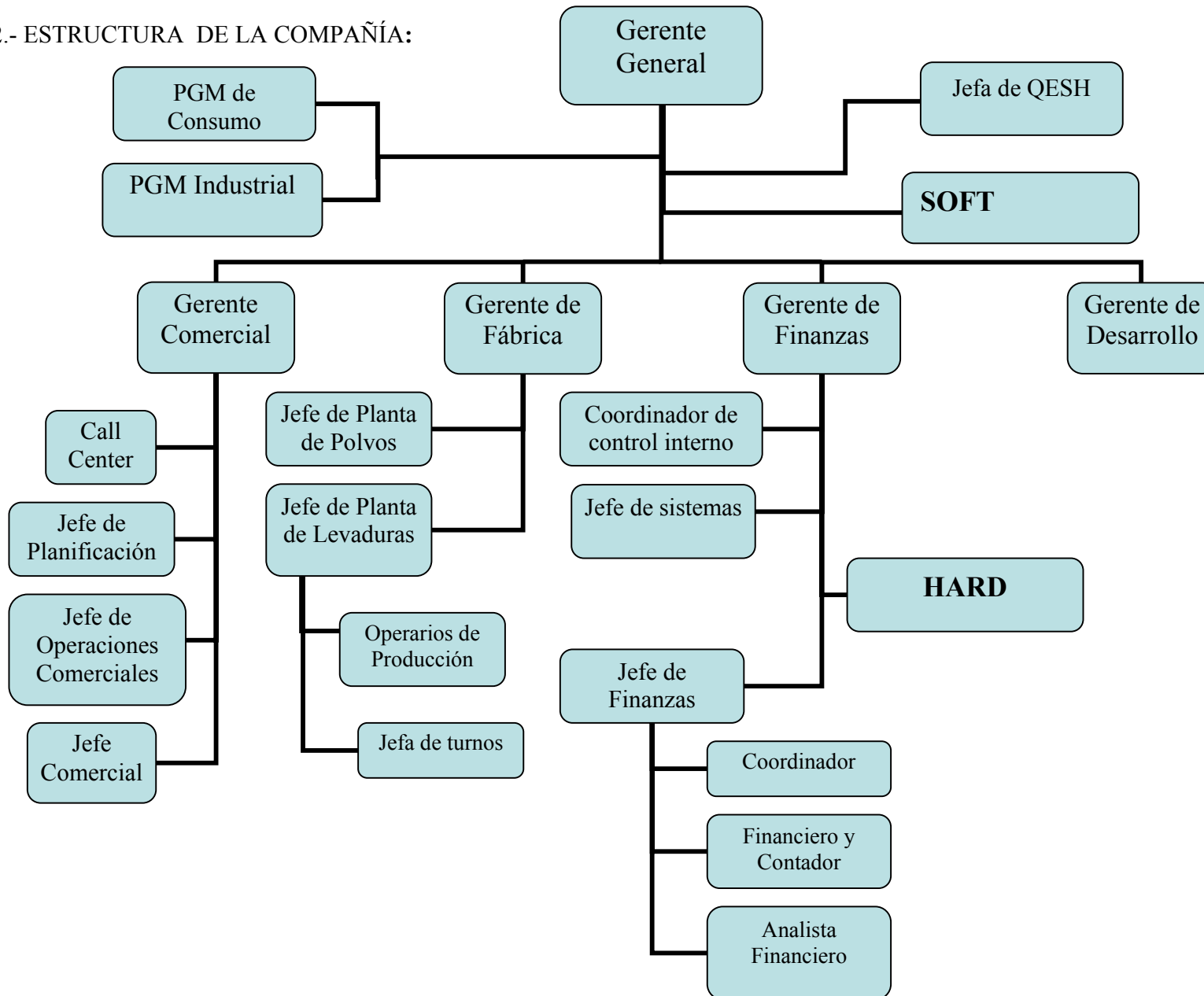
⁵⁸ Es un servicio cuyo proceso tiene como objetivo principal ayudar a recolocar personas desvinculadas de sus empresas, haciendo más llevadera y menos traumática su nueva situación profesional, tanto para él mismo como para su entorno familiar.

ampliar el área de desarrollo de la compañía logrando nuevos productos y servicios que ayuden a aumentar la eficiencia dentro de la compañía, para poder satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes, traspasándoles un mayor valor por medio de productos y servicios innovadores y de mejor calidad.

Parte importante en la cual se ve reflejada el éxito de la compañía son los resultados financieros. Aunque no tuvimos acceso directo a los estados de resultado ni a los flujos de caja de la compañía, ya que al ser sociedad anónima cerrada no tienen la obligación de transparentar los ejercicios y la persona con la que nos entrevistamos no estaba facultada para entregarnos dicha información, no la pudimos materializar. Sin embargo, se nos aseguró que los resultados organizacionales se han mantenido en números azules, con excelentes rentabilidades.

Como dijimos anteriormente, la industria en la cual está inmersa Lefersa es bastante competitiva. Esto se debe a que las oportunidades que ofrecía el mercado en este rubro eran bastante rentables. Como consecuencia de la globalización y de la apertura de los mercados en Chile, estas oportunidades han sido materializadas por distintas compañías tanto nacionales como internacionales por lo que vemos que esta industria sigue siendo rentable pero con menos oportunidades que antes ya que están han sido aprovechadas.

2.- ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA:



Como lo vemos gráficamente, la compañía está al mando de una persona que es el Gerente General, quien está a cargo de la coordinación y gestión de la estrategia, además de la preocupación por el funcionamiento de las diferentes áreas de la compañía y de la sinergia que se quiere lograr para poder traspasarle valor a la compañía como un todo, a partir de las ventajas competitivas que se están obteniendo a nivel departamental. Este señor tiene a su cargo a 184 personas las cuales se distribuyen en diferentes cargos y en diferentes funciones descritas a continuación.

Colaboran directamente con el gerente en esta misión los PGM, *product general manager*, que son dos personas: PGM de Consumo y el PGM Industrial.

- El PGM de Consumo, está a cargo de los productos y todo lo que tiene relación con ellos, regulando el desarrollo de nuevos productos o viendo las diferentes tecnologías que se están desarrollando, que le sean útiles para que Lefersa pueda producir sus diferentes productos asegurando una excelente calidad con una mayor eficiencia.
- El PGM Industrial, está encargado de la industria, de velar por todo lo relacionado con ésta, buscar nuevos negocios, ir investigando donde se puede competir de manera que la empresa tenga sus movimientos claros dentro de la industria a la cual pertenece.

Todo esto ayuda a que la empresa logre un buen resultado en su estrategia corporativa, a través de la creación de valor en toda la cadena productiva, gracias al buen manejo tanto de las áreas independientes como el funcionamiento de todas en conjunto. Esta gestión permite que la compañía genere características propias que son la base para poder diferenciarse y competir de una excelente manera, la cual es muy difícil de imitar por los competidores, lo que le asegura la permanencia de líder en la industria.

Por otro lado, también depende directamente del gerente general la Jefa de QESH y SOFT:

- SOFT es un área de los recursos humanos, también llamada área de capacitación y desarrollo, donde trabaja la persona con la cual nos entrevistamos. Es sólo ella en esta sección y las actividades las desarrolla con contrataciones a externos. La gerencia le da un énfasis especial a esta área, por eso su posición, a diferencia de la otra unidad de recurso humanos que describiremos más adelante.
- QESH, que su sigla significa calidad, entorno, seguridad y salud, es un programa que realiza la compañía. Está a cargo de una jefa que depende directamente del gerente general,

la cual se encarga de realizar todo lo necesario para que estas características existan a todo nivel en la compañía, tanto en la gerencia como en el área productiva.

A cargo del gerente general se encuentran, además, los gerentes de las 4 áreas de la compañía: comercial, administración y finanzas, fabricación y desarrollo. A continuación describiremos cada una de estas áreas.

- El área comercial consta de 52 personas en total. Existe un gerente que cuenta con personas que le dan ayuda en la gestión del departamento, estos son: call center, el jefe de planificación, el jefe de operaciones comerciales y los jefes comerciales. Éstos últimos son siete, cinco en regiones y dos en Santiago. Cada uno de ellos cuenta con una fuerza de venta a su cargo, alrededor de siete personas, que le ayudan a cubrir todos los posibles negocios que tiene la compañía.

- El gerente de fábrica tiene a cien personas a su cargo. Estos empleados están a cargo de producir los diferentes productos y servicios que entrega Lefersa al mercado, principalmente Levadura y otros productos en polvo.

- El área de administración y finanzas tiene una característica bastante peculiar. Tiene a su cargo la otra unidad del departamento de recursos humanos, llamada HARD, la cual está a cargo de realizar todo aquello que esté relacionado con las remuneraciones del personal, sus contratos, indemnizaciones, entre otras.

El gerente de esta área es un controlador holandés, que a su vez se relaciona con tres personas que desarrollan diferentes tareas dentro del departamento, entre ellos están: coordinador de control interno, jefe de finanzas y el jefe de sistemas. Cada uno de estos también cuenta con personal a su cargo. En total, el departamento cuenta con un total de veinte trabajadores.

- El área de desarrollo está formada por el gerente y le dan soporte a él ocho personas las cuales trabajan al mismo nivel, sin una jerarquía que los diferencie. Este departamento es bastante cohesionado para realizar su labor, se trabaja en equipo la mayoría del tiempo con el objetivo de buscar nuevos productos y mercados de tal forma que Lefersa no pierda su hegemonía en el mercado.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Basados en la estructura definida anteriormente, nos referiremos a las características de la fuerza laboral de esta compañía. El 75% de los empleados son del género masculino, dentro de estos es importante mencionar que la gerencia está solamente compuesta por hombres. El otro 25% son mujeres, las cuales utilizan generalmente puestos medios dentro de la organización que pueden ser jefaturas de áreas, por ejemplo.

Con respecto a la edad de los trabajadores que forman la compañía, podemos decir que tanto para hombres y mujeres, el promedio de edad es entre los 35 y 40 años siempre teniendo en cuenta que existen excepciones a la regla como los PGM que son ejecutivos muy jóvenes y gente que trabaja en la producción de la planta que tienen mas de 50 años.

Dentro de los empleados de Lefersa es muy importante destacar que el promedio de antigüedad los trabajadores es de catorce años. El porcentaje de rotación de personal en los últimos años ha sido aproximadamente cero. Las razones principales que soportan estos datos, son que la empresa se formó como una empresa familiar, siendo muy paternalista reuniendo a personas y practicas bastante dificiles de cambiar, porque en general estas empresas son reticentes a los cambios y presentan una excesiva protección del personal.

La reducción del personal en esta compañía ha sido uno de los temas fundamentales en los últimos cinco años. Primero, a mediados de los noventa Lefersa y Golondrina, una de sus mayores competidoras, se fusionaron. Con esta operación Lefersa que tenía 400 empleados, repentinamente duplicó este número. Es decir, la fuerza laboral estaba compuesta por 800 personas, con el grave problema de la existencia de la duplicidad de cargos en toda la compañía. Ante esto, la empresa sufrió una fuerte reestructuración para lograr tener al personal indicado para cada puesto, intentando ser lo más eficientes posible y así hubo más de 300 despidos.

Esta fusión entre Lefersa y Golondrina fue adquirida en el año 1996 por una multinacional holandesa, llamada Gist Brocades, que impuso estándares europeos y el uso

de tecnología avanzada para el funcionamiento de la planta, lo que implicó un mayor número de cambios tanto en cargos como en el personal de la compañía.

Esto no son todos los cambios que sufrió la compañía, en el año 1998 Gist Brocades se fusiona con la empresa DSM, empresa multinacional holandesa con una gran presencia en el mercado mundial de los químicos industriales.

4.- COMPOSICIÓN Y FUNCIÓN DE LA UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de Lefersa existe una unidad de recursos humanos, la cual está dividida en dos áreas igualmente importantes:

- **Hard** : Esta área de la unidad de recursos humanos es dependiente del departamento de administración y finanzas. Sus funciones principales están ligadas a los beneficios monetarios dentro de la organización, como lo son: pago y cálculo de remuneraciones para cada uno de los trabajadores de la empresa y se encarga de la entrega de beneficios monetarios tales como bonos de cumpleaños y de navidad, aguinaldos entre otros.
- **Soft** : Esta área de la unidad de recursos humanos es dependiente de la gerencia general de la compañía. Sus funciones principales están vinculadas a los beneficios no monetarios; tales como la organización de eventos, la preocupación tanto por el bienestar de las personas y su grupo familiar, como por crear un clima laboral apropiado que le permita a los empleados sentirse cómodos para desempeñarse de la mejor forma posible desarrollando al máximo sus capacidades. Además se encarga de los incentivos con el fin de aumentar la motivación del personal. Otras funciones son: encargarse de la capacitación, el desarrollo, la selección y reclutamiento del personal de toda la compañía.

Las metas y objetivos de esta unidad es contar con un ambiente de trabajo tal, que permita que las personas se desarrollen al cien por ciento, no solo en el ámbito profesional sino que otorgarles las herramientas para que ellos logren un desarrollo integral de su persona y que su trabajo y sus objetivos estén alineados con los objetivos del negocio.

Para lograr esto la empresa tiene una orientación social muy marcada, por lo que destina recursos para que la unidad en cuestión desarrolle planes y actividades que ayuden

a mejorar la productividad de los empleados por medio de su satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, la importancia fundamental del área es lograr la felicidad del trabajador, que la gente esté contenta y con sus necesidades satisfechas, en el fondo, lo que hace Lefersa es un trabajo preventivo y no curativo, están preguntándose cual es la necesidad no están respondiendo a necesidades que hace tiempo generaron malestar general entre los empleados. Trabaja pro activamente en la búsqueda de la satisfacción completa del trabajador, no esperando que ocurran los problemas y luego tomando acciones para solucionarlos. Esto se traduce en resultados concretos, principalmente en un compromiso total del empleado con la compañía, que se ve reflejado en la casi nula tasa de deserción.

Esta unidad está compuesta por la encargada de la unidad de capacitación y desarrollo, Noemí Rosemblum, la cual generalmente contrata servicios externos de acuerdo a las actividades que quieran desarrollar, las cuales se basan dependiendo de las necesidades de las personas, es decir, ella gestiona pero contrata los servicios de empresas especializadas en los temas requeridos, por ejemplo en capacitación se relaciona mucho con la corporación de capacitación Sofofa. Para las celebraciones de cumpleaños a eventos, se llama a una productoras de eventos. Por otro lado, esta persona trabaja codo a codo con los dirigentes sindicales en todos los temas que estén relacionados con la participación de los trabajadores, con el fin de tener el apoyo de la fuerza laboral en los diferentes programas tanto recreativos como técnicos laborales que pueda desarrollar esta área, ya que se piensa que si las dos partes están de acuerdo y participan conjuntamente en el planteamiento y desarrollo de las actividades de esta unidad, los resultados serán mayores e irán en beneficio tanto de los trabajadores como de la empresa.

Existe una evaluación de desempeño anual que les permite generar retroalimentación entre los objetivos trazados por la unidad y lo que realmente se logró a través de las diferentes actividades realizadas con el fin de año a año ir mejorando y puliendo las políticas de esta área, para así lograr desarrollarla de manera plena. Se hará mención específica de este punto en el número 5.

Con respecto a la fijación de salarios, la compañía se preocupa de la existencia de equidad interna y externa, es decir, tienen conciencia de que el salario debe ser percibido como justo por el trabajador, ya que eso es un factor motivacional importante, porque el salario actúa como una señal para el trabajador. Es la forma tangible que tiene la persona para saber cómo está valorando su trabajo la compañía, información bastante importante ya que la persona busca sentirse parte de algo, y para esto el aporte debe ser recíproco y en igualdad de magnitudes sino, alguna de las partes está saliendo beneficiado de la alianza. En este caso, la motivación se verá afectada. En Lefersa el trabajador siente que su trabajo es bien valorado, esto en parte determina la felicidad de la fuerza laboral, porque se les reconoce su aporte y su importancia para la compañía, se saben un elemento importante y eso les gusta.

En un principio, la persona opta a un salario igual al del mercado, pero con proyecciones reales de ser elevado, en el corto plazo, por sobre el salario de mercado. En promedio los salarios de esta empresa se encuentran entre el tercer y cuarto cuartil de los salarios pagados en la industria. Entonces, en promedio, el trabajador sabe que si entra a esta empresa, su aporte y desempeño serán valorados de buena manera.

En Lefersa, generalmente se utiliza un salario fijo, el cual se va ajustando a los índices del mercado. Existe solo un área dentro de la empresa con remuneración variable, que es el área comercial específicamente el departamento de ventas, ya que reciben una comisión por su venta realizada, pero asegurándole siempre al trabajador una base justa de remuneración. Los trabajadores están conscientes de la importancia de este punto, ya que tienen la necesidad de estabilidad y de seguridad, y saber con claridad que se obtendrá un salario fijo y real todos los meses cubre este tipo de necesidades, produciéndole una mayor satisfacción al trabajador. Esto no es muy común hoy en día porque se tiende a pensar que el pago por desempeño es la alternativa más eficiente de remuneración para los empleadores. En Lefersa están al tanto de que el individuo valora esta forma de pago y hacen que la persona aprecie mejor su lugar de trabajo, por ende, se desempeña mejor.

5.- MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para lograr la motivación de todos los empleados de la compañía Lefersa se concentra en cinco puntos, que serán expuestos a continuación:

- Clima Laboral y Comunicación:

Lefersa pretende entregar un ambiente grato de trabajo, que les ofrezca las condiciones necesarias, en realidad más que necesarias para que el individuo pueda alcanzar su máximo desempeño en el cual la comunicación es un punto fundamental. Ésta no es solo con sus pares, sino que existe una comunicación fluída en todas las direcciones de la compañía, pasando por todo nivel de cargos. Todo esto apoyado de una política de puertas abiertas, en la cual la gerencia está comprometida a permanecer disponible a recibir cualquier opinión, ya sea alguna queja, sugerencia o alguna felicitación por parte de los empleados. Esto ayuda a canalizar y solucionar rápidamente los problemas y a captar eficientemente las cosas que se están haciendo de buena forma y las que no, evitando todo tipo de rumores de pasillo, los cuales son un síntoma grave que produce desmotivación a la fuerza laboral.

- Participación y compromiso:

La compañía busca a través de un buen clima laboral y una comunicación fluída, tener a sus empleados cien por ciento comprometidos con la empresa y con su trabajo que se sientan parte importante de ésta para que ellos entreguen su máximo aporte por iniciativa propia. Otra fuente de apoyo para lograr esto, es que se efectúan reuniones periódicas de los empleados con sus jefes de área con el fin de analizar los trabajos que están realizando y además se aprovecha esta instancia para dar pie a la proposición de nuevas ideas o para proponer cambios con respecto a los procesos que se realizan en el área. Todo esto, da aún más soporte a lo que es la comunicación en la compañía, factor que la empresa quiere desarrollar a cabalidad.

- Medidas de Seguridad e Higiene :

Otro tema de vital importancia, ya que es muy valorado tanto por los empleados como la organización, es la seguridad en el trabajo para ellos, más que para las máquinas. Para lograr lo anterior, la compañía tiene un programa denominado STOP, significa seguridad en el trabajo a través de la observación preventiva. El cual funciona de la siguiente manera: el encargado del Soft tiene la tarea de visitar una vez a la semana un área específica, realizando una inspección junto con el encargado, el que da su opinión de cómo se están haciendo las cosas, para así retroalimentarse de cómo esta funcionando la unidad. Entonces la encargada de Soft puede hacerse una opinión informada de como esta funcionando el área y así en caso de recibir una queja, saber como solucionar el problema ya que posee la base del conocimiento del tema. También puede ocurrir que el área esté funcionando correctamente, por lo que se merece un reconocimiento y felicitación por su desempeño y así la gente se siente parte de la compañía, que se preocupan de ellos, que sus opiniones son escuchadas. Todo esto se traduce en una mayor motivación del trabajador, lograda principalmente a través de la libertad y complementación en el ejercicio de su cargo.

Además se le entrega a los empleados gratuitamente todos los trajes y herramientas de seguridad que éste requiere para hacer su trabajo, así Lefersa se asegura que todos tengan sus uniformes, por lo tanto no hay excusa, todos deben usarlo.

La empresa ofrece las instalaciones con las características y condiciones necesarias para asegurarle la seguridad al trabajador. Éstas van desde los extintores, hasta un espacio apropiado al cargo que debe desempeñar el trabajador. Otro ejemplo, es que todos los autos deben estacionarse de cola, para que en caso de evacuación del lugar todos puedan salir rápidamente evitando atochamientos.

Nos damos cuenta que Lefersa está consciente de la importancia de tener una fuerza laboral motivada, y toman acciones que son coherentes con esta preocupación. Están comprometidos con mantener y mejorar la satisfacción laboral de todos los empleados, dando un énfasis principal en el área productiva. Es por esto que un aspecto fundamental por el cual canalizan la motivación es a través de los incentivos.

- Incentivos:

Existen dos tipos de incentivos:

a) Pecuniarios: en este tipo de incentivos se busca mejorar la motivación a través de premios en dinero. El personal recibe anualmente seis bonos, los cuales están repartidos en doce cuotas que se entregan mensualmente y éstas significan que cada trabajador recibe sobre todos los meses su sueldo incrementado en un 50%. Estos bonos se entregan con diferentes nombres, por ejemplo bono de navidad, bono de fiestas patrias, bono de vacaciones, gratificación, entre otros.

Otra forma de este tipo de incentivos son los salarios, ya que están fijados, en promedio, sobre la línea del mercado y, como dijimos anteriormente, esto se traduce en una mejora en la motivación del trabajador el cual se siente valorado en la compañía lo que ayuda a que éste se sienta parte de Lefersa. Esto, junto con una política bien desarrollada de selección y reclutamiento del personal, la empresa capta a los mejores candidatos a los puestos, los que se sienten valorados por la compañía y comienzan a desarrollar carrera dentro de ésta. Como vemos, la compañía obtiene beneficios claros y tangibles de esta forma de incentivo, lo que se materializa en su índice de deserción es aproximadamente cero.

b) No Pecuniarios : en este tipo de incentivos se busca mejorar la motivación a través de premios que no se materialicen en dinero, sino que dan un soporte para que la persona tenga la posibilidad de desarrollarse íntegramente, tanto en materias laborales como en temas extra programáticos o condiciones laborales que le den valor a su trabajo, incluso incluyendo el bienestar de su familia.

Lefersa tiene un gimnasio, en el cual todas las personas que pertenecen al área de producción tienen acceso a un acondicionamiento físico durante quince minutos antes de empezar su jornada de trabajo. El rol privado tiene acceso a éste en un horario diferenciado, tres veces por semana, lunes, miércoles y viernes, de 14:00 a 15:00 horas, también de 5:30 a 6:30. Se debe considerar que el horario de salida es a las 5:30. Dentro de las personas que conforman el área comercial, es más complicado que ellos estén en los horarios en que se imparte este servicio, ya que su trabajo lo realizan principalmente fuera de la compañía.

Con respecto al desarrollo de carrera; es importante destacar que la política de reclutamiento de Lefersa, se caracteriza principalmente por la búsqueda de candidatos internos, para enfatizar las posibilidades de desarrollo de carrera de los empleados que se desempeñan de manera óptima en la compañía. Luego si no existe un candidato interno que cumpla con las competencias exigidas por la empresa, se recurre al mercado para contratar a un nuevo trabajador que cuente con todas las características necesarias para ejercer el cargo en cuestión dentro de Lefersa. Con esto, el trabajador se puede proyectar dentro e la compañía lo que le da pie a hacer las cosas mejor porque sabe que existe una recompensa por ello, que puede ser un ascenso o una ampliación de su cargo horizontalmente, otorgándole mayor responsabilidad.

Durante los últimos años de existencia de esta compañía se han realizado actividades con el fin de proveer incentivos, las cuales vale la pena destacar:

Se realizó durante un año a todos los hijos de los trabajadores un curso de historia y geografía los sábados en la mañana, con el fin de que aumentaran sus conocimientos con respecto a esta área, la cual en la mayoría de los colegios es bastante árida, ofreciéndoles clases dinámicas que dieran una ayuda para que ellos mejoraran su rendimiento en el colegio. Al finalizar el curso existía una evaluación y los diez mejores resultados fueron premiados con un viaje a Europa por quince días por Francia, Italia y España junto con la encargada del área de capacitación y desarrollo.

Un segundo objetivo, pero no por eso menos importante era que la compañía al ser multinacional, tiene actividades en diferentes partes del mundo. Por esta razón tenía un interés especial en darle a los jóvenes una perspectiva global, es decir, ubicarlos en el mundo y hacerlos comprender que son parte de éste.

Se impartieron clases de inglés gratuitas a todas las señoras de los trabajadores de la compañía. También se hizo una encuesta entre todas las mujeres de los trabajadores para averiguar en que tema les gustaría hacer un curso, que les ayudara a pasar un buen rato y que les diera un conocimiento útil para su vida laboral. Este catastro arrojó como resultado un curso de peluquería. Lefersa respondió a esto, impartiendo un curso de peluquería

gratuito con excelentes resultados. Con esto se pretendió que junto con que Lefersa les entregara una herramienta útil para su vida, estas personas se culturizaran, aprendieran y tuvieran un contacto cercano con el lugar de trabajo de su marido, en el fondo que los hombres sintieran que la preocupación de la compañía no solo era por ellos sino que por el bienestar de toda su familia.

Todos los años se hace una fiesta de navidad, donde se invita a participar a todos los trabajadores con su familia. En esta ocasión se le hace entrega de un regalo a los hijos de cada trabajador, por un monto igual a una unidad de fomento.

Con el fin de celebrar las fiestas patrias, se realiza otro evento de las mismas características que la Fiesta de Navidad. Además Lefersa se encarga de celebrar su aniversario con todos los trabajadores en una fiesta nocturna y una semana antes se realizan las olimpiadas en que toda la empresa se divide en alianzas para competir en diferentes pruebas.

Existen campeonatos de tenis, fútbol y ping-pong que se llevan a cabo durante todo el año en la compañía, con el fin de seguir fortaleciendo las relaciones entre los trabajadores y mantener el buen estado físico de los mismos.

Otro tipo de incentivos no monetarios que entrega la compañía a todos los empleados son vales de almuerzo para cobrar en el casino que existe dentro de las instalaciones, en el cual toda persona que trabaja en la compañía tiene derecho a almorzar. Lefersa está ubicada en la panamericana norte la cual tiene un acceso bastante escaso si es que no se tiene vehículo particular, por lo que la compañía ofrece a los trabajadores buses de acercamiento al lugar, tanto al inicio como al término de la jornada laboral.

Además, como la compañía da un énfasis importante a la seguridad del empleado, les hace entrega gratuita de los implementos de seguridad necesarios para desempeñar su labor. Se destaca también el programa STOP y las instalaciones, temas en los cuales se hizo referencia anteriormente.

Junto con todo lo anterior, la compañía tiene una preocupación por el entorno en el cual está inmersa, es decir, tiene una inquietud por aportar a la sociedad en la cual se

desenvuelve. Con el fin de elevar las condiciones sociales de un sector, decidió darle soporte educacional a una escuela en Pintana. A través de esto, ayudan a niños que están en riesgo social con una alta probabilidad de caer en la drogadicción, el alcoholismo y la vagancia.

La capacitación es otra actividad que está a cargo del departamento de capacitación y desarrollo. Es importante destacar que no se hacen planes de capacitación anuales, para implementarla, buscan los requerimientos del mercado y analizan dentro de la compañía que es lo que hace falta, o que sería bueno implementar para hacer frente de la mejor forma posible a la industria, todo esto con el fin de mantener su posición de número uno en ésta.

Cada gerencia posee un presupuesto anual para implementar capacitación en sus diferentes áreas. Al explorarlas se determinan las necesidades espontáneas que requieren capacitación. Estos planes de capacitación deben ser flexibles ya que las estrategias de la compañía están en este minuto en constante cambio, porque la compañía esta en un período de reestructuración estratégica. La capacitación se imparte a todo el personal de la compañía, tanto a ejecutivos como a los empleados técnicos, entregando a cada uno el curso que corresponda de acuerdo a sus necesidades laborales. Los temas de la capacitación también están ligados a la información obtenida en la evaluación del desempeño con el fin de mejorar las capacidades y habilidades de los individuos que están fallando o están haciendo un trabajo deficiente.

Podemos decir que existen dos orientaciones generales de capacitación dentro de la compañía. La primera tiene que ver nuevamente con el tema de la seguridad en el trabajo, es decir, que el trabajo sea efectuado de la manera más segura posible, entonces en este aspecto existe una capacitación constante a los trabajadores para que siempre trabajen con una protección que les brinde un bienestar físico dentro de la compañía. La segunda capacitación tiene que ver con los aspectos técnicos o profesionales, como lo son la utilización de un programa computacional, el conocimiento de ciertos procesos en inventarios y la utilización de algún idioma, entre otros.

6- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

Como se dijo anteriormente, la evaluación del desempeño a nivel global en la compañía es anual, ésta se realiza en base a las competencias requeridas para el buen ejercicio de cada cargo. Es realizada por el jefe directo del individuo a evaluar junto con el gerente de área a la cual pertenece.

Tras la evaluación del desempeño existe un objetivo esencial que es el feedback o retroalimentación entre el trabajador y sus resultados transmitidos a sus superiores, este punto enmarca si se lograron las metas tanto personales como las requeridas por parte de la jefatura. Se debe entregar un informe final describiendo como se desempeño el trabajador y que objetivos le faltaron por lograr. Lo anterior sirve como una herramienta de información en dos aspectos, el primero tiene relación con la capacitación, es decir si el individuo en cuestión necesita de algún nuevo conocimiento para aumentar su desempeño y segundo para que la gerencia califique su desempeño global dentro de la empresa.

Al término de la valuación, las personas que son evaluadas de excelente manera se les entrega un premio, el cual es generalmente pecuniario, a ellos se les aumenta su salario en cierto porcentaje. Por el contrario si la evaluación de un individuo es deficiente, no existe ningún tipo de castigo, sino que la compañía trata de buscar la fuente del problema, solucionarlo y así poder lograr la productividad esperada de dicho trabajador.

CONCLUSIONES

Lefersa es una compañía muy consecuente con su misión y actúa coherentemente en la industria en la que compete. Paso de ser una empresa familiar, muy paternalista, a convertirse en la número uno del mercado chileno, gracias a sus fusiones con multinacionales holandesas. Siempre ha estado trabajando de manera clara en hacer tangible su misión y visión dentro de la industria, a través de las distintas actividades que ha realizado. Sus objetivos y metas siempre han ido en pro de reforzar sus principios como compañía, lo que la hace una empresa respetada internamente, por sus trabajadores y externamente por el resto de los participantes de la industria y el mercado.

Un objetivo primordial dentro de la compañía es la preocupación por la seguridad, la salud y el entorno, en el cual está llevándose a cabo el proceso productivo. La compañía no sólo se queda en cumplir con los estándares estipulados sino que se esfuerza al máximo por conseguir que estas tres variables sean manejadas casi a la perfección lo que se ve reflejado, en que la planta de DSM Chile, que fue premiada con el galardón SHE. Lo anterior se logró de manera fundamental por que los empleados trabajan de muy buena manera, entregando su máxima productividad, pero esto no sería posible si ellos no se sintieran parte importante de la organización, la cual los motiva e incentiva de distintas formas para que su entrega en el trabajo sea total.

Lefersa ha tenido bastantes cambios estructurales, debido principalmente a fusiones a lo largo de los años noventa. Tras todos estos cambios la compañía ha logrado llegar a su punto óptimo de eficiencia, tanto tecnológico, estructural y de personal, lo que se ve reflejado en el buen desempeño de la organización tanto a nivel financiero como corporativo.

La empresa cuenta con una unidad de recursos humanos, la cual no posee una estructura como tal, pero sí existe personal que asume su rol y así sus responsabilidades, apoyado por la gerencia general. Esto demuestra que el éxito y buen desempeño en las diferentes funciones que este debe llevar a cabo, no pasan por la presencia de un departamento como tal, sino que por que exista la conciencia por parte de la gerencia de que es importante llevar a cabo políticas con respecto a los recursos humanos, ya que estas

aseguran el desarrollo integral del individuo y como dijimos anteriormente, este desarrollo es valorado por la persona, la cual se esfuerza por adquirir mayores habilidades y mejorar su desempeño. Así Lefersa se convierte en su *propia casa*, y todos quieren cuidar de ella. Lefersa cuenta solo con una persona que es capaz de coordinar todas las funciones referentes a los recursos humanos, sobre todo lo relacionado con el bienestar y el clima laboral de los empleados en la compañía y los resultados logrados en esta empresa a través de su trabajo preventivo y no correctivo, son excelentes.

El principal motor de *Soft* es lograr canalizar la motivación de los trabajadores de la compañía, a través de una política de incentivos. La visión de Lefersa es que la mejor manera para lograr lo anterior, es a través de políticas no pecuniarias fuertes, es decir tiene la convicción que la entrega de un clima laboral adecuado, libertad en la toma de decisiones, la preocupación del bienestar del empleado y de su familia, entre otros, le dan mayor seguridad y ganas de trabajar a sus integrantes. Todo esto acompañado de incentivos monetarios adecuados, que aseguren a los trabajadores una paga que refleje su trabajo. El resultado de este enfoque es el compromiso absoluto de los empleados con Lefersa.

CASO II: HEWLETT PACKARD CHILE



Para comenzar la investigación de datos primarios sobre Hewlett Packard (HP), nos entrevistamos con el señor Fabrizio Moyá, psicólogo egresado de la UCLA, con un MBA en la Universidad de Michigan. Este profesional forma parte de la compañía desde el año 2001. Su cargo en la empresa es la gerencia del departamento de recursos humanos y su principal función es transmitir a los empleados de HP Chile las políticas globales de la compañía con respecto a conseguir un buen desempeño de los empleados a través de la gestión de recursos humanos.

Para contextualizar la entrevista realizada a Fabrizio, nos referiremos a los antecedentes generales de la compañía, los cuales nos darán un conocimiento global de la organización para luego entrar específicamente al tema de los recursos humanos, sus diferentes funciones y su rol dentro de la empresa.

1.- ANTECEDENTES GENERALES DE LA COMPAÑÍA

1) Historia de la compañía.

Con casa matriz en Palo Alto, California EEUU, HP fue fundada en 1938 por los ingenieros de la Universidad de Standford William Hewlett y David Packard. Fue iniciada con un capital de 518 dólares y con la visión de producir alta tecnología para el bienestar y desarrollo para clientes, empresas e individuos.

La manera como se origino HP fue muy peculiar. La sede original de la compañía fue el garage de Hewlett y Packard. Al comienzo, éstos sólo tenían una visión del negocio que querían echar andar pero con pocos detalles. La primera reunión oficial de la compañía terminó con ciertas declaraciones de principios, por ejemplo, de que Hewlett seria el

hombre de ideas y Packard el de la administración, mas sin una decisión acerca de qué exactamente producirían. Al poco tiempo de explorar el mercado tecnológico de la época, encontraron oportunidad en la necesidad de los Estudios Walt Disney de un oscilador de audio para la película Fantasía, el primer producto de HP.

Unas décadas más tarde, entre 1940 y 1965, la demanda por equipamientos electrónicos durante la segunda guerra mundial proporcionó a HP un mercado nuevo y más amplio, el que tres años después le dejaría a una ganancia de 1 millón de dólares. El año 1959, HP estableció una estructura divisional, la que manufacturaría en Alemania Oeste y haría marketing en Suiza. Es cuando HP se constituye como una compañía internacional.

A partir de ese tiempo HP se fue desarrollando esencialmente sus vínculos de negocios mediante alianzas estratégicas. En 1961, y a partir de adquirir la compañía Sanborn Co., HP entró al ámbito médico, logrando desarrollar el negocio de la instrumentalización del análisis médico. Unos años mas tarde, en 1968, la compañía se vio en la necesidad de reinventarse y se descentralizó en estructuras de grupos de productos, solución estructural que desplazó mucho del poder de toma de decisiones desde los vicepresidentes de divisiones a ejecutivos generales, encargados de líneas de productos. HP se hizo así una organización más plana.

En 1972, HP produjo la primera calculadora científica manual, y seis años más tarde HP introdujo sus primeros computadores personales (PCs), desktop mainframe e impresora laserjet.

En 1986, y después de un esfuerzo de 5 años, HP produjo la familia de computadores HP basaba en una innovadora y eficiente arquitectura computacional llamada RISC (Reduced Instruction Set Computing). Este proyecto fue realizado con un presupuesto 250 millones de dólares, la mas alta inversión en proyectos de investigación y desarrollo de la historia de HP. Al poco tiempo HP licenciaría tal innovación a las compañías Hitachi y Samsung para incrementar disponibilidad y aplicación de sus productos en el mercado.

En 1993 con la visión puesta en el Internet, HP se unió a la lista de industriales y adquirió la firma de transacción electrónica VeriFone por cerca de 1,2 billones de dólares, así como la mayor parte del software de seguridad de la firma SecureWare. Con esto, HP adquirió las competencias que requería para empezar a perfilarse en dirección a tal visión.

En 1998 la compañía anunció su escisión en dos firmas: una que seguiría llamándose HP, concentrada en el negocio de la computación y la tecnología de imagen, y el negocio de medición instrumental, que pasó a llamarse Agilent Technologies Inc.

En el año 1999, Carleton Fiorina asume, hasta hoy el cargo de Presidenta de HP. La misión y visión de Fiorina ha sido realizar una reinvención en HP, un proyecto de revitalización de la compañía a todo nivel: estrategia, estructura, procesos de trabajo, medición de productividad, compensación, cultura y comportamiento. Un resumen de los componentes de este cambio se muestra a continuación:

- Estrategia: “La visión y plan de negocios de HP es definida como la intersección de servicios virtuales y productos de información funcionando en una infraestructura siempre operacional”⁵⁹
- Estructuras y Procesos Virtuales: El trabajo en HP se organiza y estructura teniendo a Internet como plataforma de coordinación e intercambio de tecnologías de nivel mundial, que operan de manera integrada y transparente.
- Productividad, Mediciones Compensaciones: Las mediciones de productividad y compensación de la compañía se basan ahora en el reconocimiento y evaluación de prácticas de trabajo críticas, que motivan y apoyan la capacidad emprendedora e innovadora de los empleados.
- Cultura y Comportamiento: Son los valores y prácticas medulares que han sido históricamente establecidos en "la forma HP", más "las reglas del garage" y otros slogans y símbolos que estimulan un comportamiento de innovación, así como la capacidad emprendedora.

El cambio apunta a desarrollar una organización más orgánica, ágil y adaptable, donde, siguiendo los principios de la compañía, sea posible, *preservar lo mejor y reinventar el resto; adoptar, adaptar y actuar con rapidez; y literalmente cambiar el mundo.*

HP Actual:

Con una trayectoria de 65 años, HP es hoy una compañía multinacional y global, la segunda firma más grande en computación después de IBM, que produce tecnología computacional y de imagen, así como soluciones y servicios a negocios e individuos. Con

⁵⁹ Fuente: <http://www.hp.com>

más de 141.000 empleados y ganancias por 42 billones de dólares, la marca HP ya está posicionada en el ámbito de los negocios, la ingeniería y la educación. Hoy día cuenta con un catálogo de más de 25.000 productos. Además, HP hoy día provee servicios de consultoría técnica llamados soluciones.

Transnacionalmente, HP cuenta hoy con 42 fábricas localizadas en 28 ciudades de EEUU, así como en 30 países, incluyendo Australia, Brasil, Canadá, China, Francia, Alemania, India, Irlanda, Italia, Japón, Corea, Malasia, México, Holanda, España, Singapur y el Reino Unido, entre otros.

Basada en una filosofía de justicia en la negociación y de vínculos a largo plazo, HP recientemente revisó sus operaciones de procesamiento de datos y su cadena de valor, decidiendo fusionarse con Compaq Computer⁶⁰. A pesar de lo debatido de este proyecto de fusión, y con costos de más de 19 billones de dólares, HP ha logrado hasta la fecha reducir en más de 3 billones de dólares sus costos anuales, 1 billón de dólares más de lo presupuestado y antes de lo esperado.

. Adicionalmente HP ha ganado valor de mercado en categorías claves, ha desarrollado 3.000 nuevas patentes, y ha puesto en el mercado 367 nuevos productos. La compañía también ha logrado bajar de 7.000 a 5.000 las aplicaciones de software que usa, y de 250.000 a 25.000 los componentes que compra. Con estos resultados, actualmente HP se autoproclama como "el más grande estudio de caso jamás contado antes."

Sobre la base de la propia experiencia de transformación sistémica y a gran escala, actualmente HP cuenta con las competencias para ayudar a otras organizaciones a rediseñarse y reestructurarse organizacionalmente. Consistente con su nueva misión y visión empresarial, HP se encuentra hoy día tomando esta oportunidad y explorándola como fuente de negocio.

2) Misión y Visión:

La actual misión y visión de HP es “proveer productos y servicios para el bien común y para la aceleración y avance del conocimiento, la solución de problemas de

⁶⁰ Caso extraordinario de fusión digno de estudiar, ya que es la unión más grande que ha ocurrido dentro de la industria de la tecnología.

clientes y, en general, para mejorar de calidad de vida y salud de las personas en sus casas, trabajos y medio ambiente.”⁶¹

Asumiendo el desafío de proveer la próxima generación de servicios virtuales, tecnología de imagen digital y de comunicación, específicamente HP declara que busca crear “...una red Internet más humana, personal y amistosa que facilite el avance de conocimientos y mejore la efectividad de las personas en sus trabajos y en sus casas.”⁶²

HP aspira ser una compañía “que contribuya a las necesidades críticas de tecnología de la población mundial a través de crear productos y servicios de información, que faciliten a sus clientes adquirir, analizar, almacenar, presentar, manejar y comunicar información e imágenes de manera simple y rápida. Busca proveer servicios útiles y eficientes que usando una infraestructura Internet siempre operacional, que permitan conectar aparatos móviles y fijos en todo momento y en cualquier parte.”⁶³

3) Productos y Servicios:

HP es una compañía multinacional, la cual se caracteriza por entregar productos y servicios de alta calidad, respaldados por la avanzada tecnología que utiliza la organización para llevar a cabo sus procesos y así, sus productos y servicios.

A continuación se realizara una descripción de los productos y servicios que HP ofrece tanto en el mundo como en Chile:

- Productos: La compañía ofrece computadores para el hogar, “HP Pavilion y Compaq Presario para descubrir el mundo de la experiencia digital y aumentar productividad”⁶⁴. Al mismo tiempo ofrece computadores para empresas entregándoles, soluciones de computación sólidas para proporcionar el rendimiento óptimo. Dentro de su línea de productos HP tiene notebooks⁶⁵, tanto para el hogar como para las empresas, que buscan “Productividad y herramientas multimedia en movimiento para un entorno exigente” y un

⁶¹ Fuente: <http://www.hp.com>

⁶² Fuente: <http://www.hp.com>

⁶³ Fuente: <http://www.hp.com/hpinfo/newsroom>

⁶⁴ Fuente: <http://welcome.hp.com/country/cl/es>

⁶⁵ Computadores portátiles

Tablet, que es el PC ultramóvil que se adapta a la forma en que los clientes trabajan. Existe un complemento para todos los artículos mencionados anteriormente, las impresoras, hay tanto para el hogar como para la oficina, cada una con las características necesarias para satisfacer las necesidades de cada segmento en cuestión. Otros accesorios igualmente importantes para el computador son fotocopiadoras, faxes y scanner, los cuales HP también los tiene en sus filas para entregar productos integrales a sus clientes, los cuales se sientan absolutamente satisfechos con lo que es HP.

HP cuenta con una gama bastante amplia de calculadoras, siendo las principales de éstas las científicas, comerciales y gráficas. Los proyectores digitales son otro artículo que se destaca en HP, son de sobresaliente calidad de presentación y lo último en movilidad para uso en la oficina y en sistemas de entretenimiento en el hogar. Las cámaras de fotos digitales son otro gran producto de HP las cuales cuentan con “Imágenes de una calidad extraordinaria con la misma facilidad que con una cámara de película tradicional”⁶⁶.

HP se caracteriza por poseer una gran variedad de productos de software, entre los cuales se destacan desarrollo de aplicación de sistemas de alto rendimiento, licencias, sistemas operativos, clusterés, entre otros.

HP tiene un sistema de soluciones inigualable, “HP satisface las necesidades de todos los usuarios al ofrecer soluciones completas que van desde sistemas para el hogar, hasta sistemas para grandes empresas. Soluciones para el hogar: Información específica sobre computadoras, impresoras y mucho más. También encontrarás promociones especiales, servicios y soluciones para el hogar. Soluciones para pequeñas y medianas empresas: Productos y servicios para éstas. Además, hardware, software, promociones, soluciones y asesoría. Soluciones para grandes empresas de negocios: Asesoría y soluciones sobre tecnología para compañías con más de 500 empleados. Incluye soluciones específicas a la industria, así como aquellas idóneas para una diversidad de sectores, tales como administración de las relaciones con los clientes y servicios inalámbricos.”⁶⁷

⁶⁶ Fuente : http://welcome.hp.com/country/cl/es/prodserv/digital_photography.html

⁶⁷ Fuente : <http://welcome.hp.com/country/cl/es/prodserv/networking.html>

- Servicios: HP posee servicios de TI para empresas, los que consisten en amplia información y herramientas de soporte de software, hardware y redes para ayudarle a administrar su entorno informático de distintos fabricantes. Rendimiento & responsabilidad: El éxito de su negocio depende de estas dos variables en cada uno de los componentes de su ambiente de tecnología informática. Por esto es que HP le entrega una disponibilidad óptima para asegurar un acceso continuo a información crítica y evitar el alto costo que significa una interrupción en el funcionamiento del sistema. Existe un sistema de impresión bastante bueno el cual muestra una solución completa de impresión y manejo de la imagen que le ofrece a las empresas con el fin de que su desempeño en el área de la tecnología sea el óptimo.

HP ofrece un sistema de tecnología integral el cual busca una infraestructura de tecnología informática que sea adaptable, escalable y segura. Dentro del cual existe un servicio de soporte vía Internet, para entregar realmente un servicio integral.

HP ofrece un servicio de educación y entrenamiento para empleados de organizaciones; “El equipo profesional de HP Education está especializado en la educación para las empresas. Los cursos y programas han sido integrados dentro de sistemas de continuidad que permiten garantizar el aprendizaje de la tecnología y el desarrollo de habilidades en distintos niveles.”⁶⁸

Lo que busca entregar en sus servicios HP es en resumen: “Los servicios HP hacen equipo con el usuario para planear, diseñar, implementar, administrar y dar soporte a infraestructuras interactivas que sean tan flexibles como sólidas. HP cuenta con la capacidad necesaria para ayudarlo a diseñar y construir la infraestructura más adecuada para su negocio, ya sea que quiera ampliar su capacidad inalámbrica y de red, integrar nuevos sistemas con los ya existentes, optimizar su ambiente de almacenamiento o mejorar su disponibilidad y seguridad.”⁶⁹

⁶⁸ Fuente: <http://www.hp.com/servicios/hpeducacional>

⁶⁹ Fuente: <http://h30114.www3.hp.com/servicios/>

4) Cambios en la empresa:

El principal cambio que ha tenido que afrontar la compañía es su fusión con Compaq Computer, la cual se caracteriza por ser la unión más grande del mundo de la industria de la tecnología.

La fusión trae consigo un gran desafío, poder administrar correctamente el cambio. Esto debido a que cada empresa traía consigo su propia cultura, su forma de hacer los negocios, su estructura, estrategia y la manera de coordinar los recursos humanos, entre otras. Siendo Compaq una empresa con estrategia bastante agresiva, principalmente en marketing ya que su foco principal eran las ventas. Por otra parte, HP era una empresa poco agresiva, orientada a los procesos. Este contraste otorgan a la nueva compañía un clima de inseguridad e inestabilidad, ya que a partir de las propias culturas que cada una tenía, ahora se deben complementar para lograr la implementación de una sola cultura, con un solo sistema, que reúna lo mejor de cada una para que le permita lograr un buen resultado de la fusión. En un principio la unión trajo resultados negativos, la puesta en marcha del nuevo sistema no fue fácil, hubo que explicarle al personal la nueva manera de hacer las cosas. Este trabajo fue llevado a cabo de forma excelente, que permitió a la compañía lograr resultados mayores a los que cada empresa por separado podía lograr. Todo esto gracias a la sinergia creada tanto a nivel de procesos como a nivel de Recursos Humanos. Se trabajó fuertemente el tema afectivo de las personas teniendo en cuenta la importancia de este punto para los resultados del negocio.

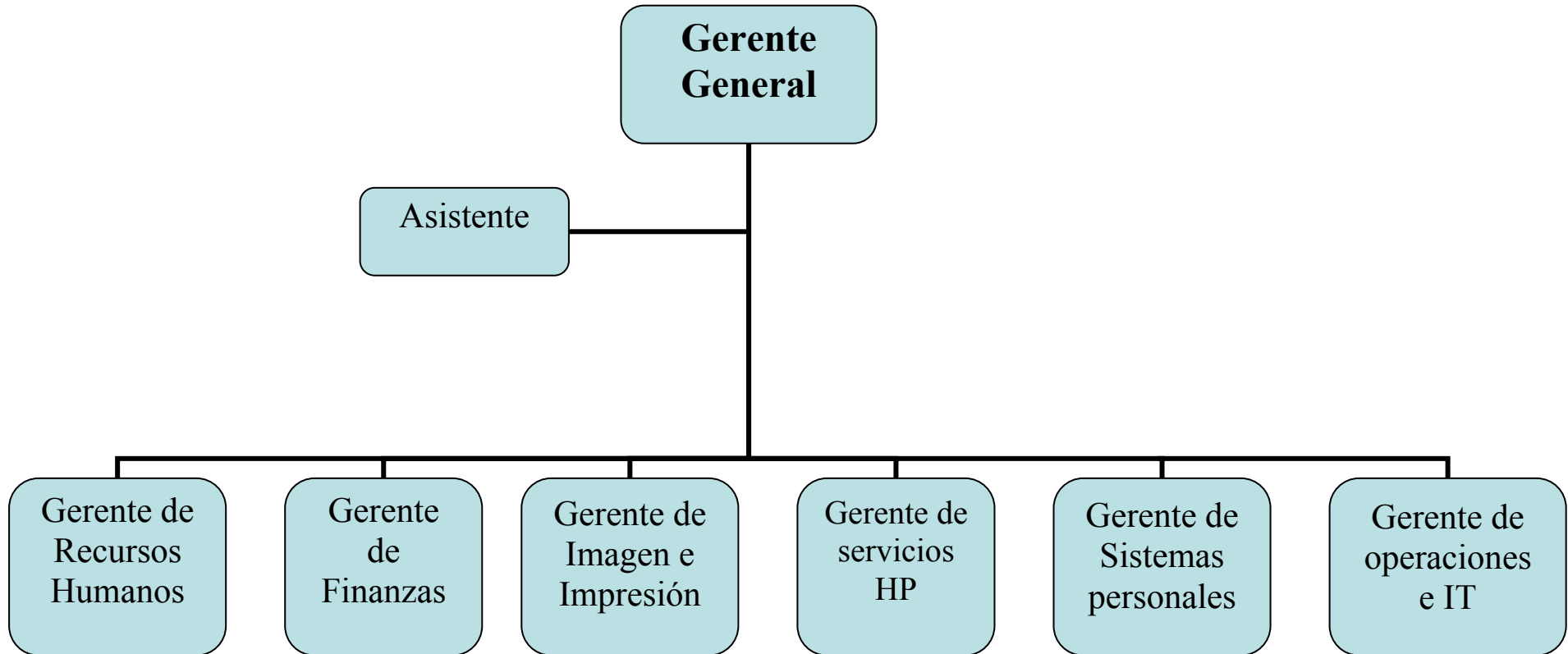
HP ha logrado y excedido todas las metas que se ha trazado en el último tiempo, lo que es más que destacable, esto se refleja claramente en el crecimiento sostenido del 26% que a tenido la compañía. Lo anterior le ha dado a HP Chile la oportunidad de ser elegido el país piloto para invertir en Latinoamérica, con esto la cultura organizacional practicada en nuestro país es un ejemplo a seguir por todo el continente, ya que a través de su buena gestión en lo que envuelve al clima organizacional se ha traducido en mayor satisfacción para los empleados lo que los hace ser más productivos, lo que influye de manera directa en los resultados operacionales de la organización.

Al mismo tiempo es importante mencionar que HP Chile, es la única filial que se encuentra dentro del ranking de las diez mejores empresas para trabajar en el país, según la medición de la consultora “ The Great Place to Work”. Vemos que todo este buen desempeño se ha llevado a cabo principalmente por un departamento de recursos humanos estructurado y absolutamente comprometido con la empresa y sus empleados, lo que a hecho disminuir de manera importante el grado de clima de cambio y seguridad en el trabajo en solo dos años, lo cual se logra en promedio en unos seis o siete.

HP logró la sinergia necesaria que le permite hoy en día posicionarse como una de las principales empresas de computación y tecnología a nivel mundial. A pesar de que la industria tecnológica en Chile está saturada ya que existen competidores en cada línea de productos y servicios que ofrece esta compañía. Algunos competidores son IBM, NEC, ORACLE, SONDA. También son sus competidores Kodak, Canon y Sony.

Con el éxito que se ha logrado con la fusión, la compañía para el futuro se ha propuesto metas bastante altas, lo que refleja la autoexigencia que posee la compañía. Se han planteado aumentar sus ventas al doble en los próximos tres años y esto es un gran desafío tomando en cuenta la cantidad que facturan hoy en día, ellos quieren lograrlo cubriendo una mayor demanda y ganando participación de mercado de su competencia.

2.- ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA



Como se muestra en el gráfico anterior, la compañía está al mando de una persona que es el Gerente General, quien está a cargo de la coordinación y gestión de la estrategia, además de la preocupación por el funcionamiento de las diferentes áreas de la compañía. Al mismo tiempo se preocupa de creación de sinergia para poder lograr valorar a la compañía como un todo, a partir de las ventajas competitivas que se están logrando a nivel departamental. Este gerente debe rendirle cuentas a la CEO general que es la directora mundial de HP. Esta compañía posee una estructura bastante horizontal, ésta es una de sus estrategias para generar sinergia a nivel global, a través de la existencia de una amplia y clara comunicación tanto intradepartamental como entre los departamentos. Es por eso que la estructura intenta ser lo más plana posible, para evitar cualquier diferencia entre las personas, creadas por el cargo en el cual se desempeñan y de esta forma incentivar la participación de todos en la fijación de los objetivos. El gerente general tiene a su cargo a 300 personas las cuales forman parte de las diferentes áreas de Hewlett Packard Chile. A continuación haremos referencia a cada una de estas áreas sus funciones y la cantidad de personas que trabajan en cada una de ellas.

Colabora directamente con el gerente general su asistente, quien tiene como rol fundamental mantener informado al gerente de cómo se está realizando el cumplimiento de las metas dentro de la organización y además coordina las actividades y reuniones a nivel mundial de HP, es decir, debe estar en permanente comunicación con los demás gerentes a nivel mundial para lograr mantener alineados los objetivos con las diferentes filiales de HP.

Luego el gerente tiene seis áreas para coordinar, las cuales están dirigidas por un gerente que debe destacar por su capacidad de liderazgo. Las personas que trabajan en esa área deben tomarlo como un modelo a seguir, ya que él, aparte de ser una persona brillante en la materia, debe reunir características personales que le permiten influir en los empleados, para que de esta forma se produzca el traspaso de principios que HP apoya, tales como, honestidad, capacidad de trabajo en equipo, pro actividad, entre otros.

A continuación se expone la función de cada área y cuantas personas la componen:

- El área de recursos humanos está formada por cinco personas las cuales tienen la función de lograr crear el mejor clima para trabajar, con el fin de que los empleados de HP se motiven de hacer uso de todas sus capacidades y habilidades en su trabajo, y que

comprendan que su aporte es fundamental en el logro de las metas de la organización. Además el departamento se preocupa de fomentar la complementación entre los empleados del área y con los demás, es decir, coordinan a todos los empleados para así, con este trabajo en conjunto, lograr que todos se sienta una pieza fundamental de la compañía y en comunidad trabajan con mayor motivación en pro de la estrategia general de la compañía. Todo esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa. Por lo anterior, nos damos cuenta que el departamento tiene un trabajo claro, con objetivos establecidos que debe cumplir y la importancia que tiene su desempeño es de igual magnitud que la importancia que tienen los demás departamentos, tale como el de finanzas, imagen e impresión, entre otros.

- El área de finanzas se encarga de todas las operaciones financieras que deben realizarse para cada proyecto y para la empresa en general. En primer caso evaluando la factibilidad del proyecto, para lo que se considera el precio de venta, los costos, la demanda y la rentabilidad que éste generaría. Para el caso de la empresa en general se preocupa de como obtener recursos y cómo distribuirlos entre las diferentes áreas de la empresa. Otra de las funciones es asignar créditos a los clientes, para lo cual debe conocer su situación financiera y la factibilidad del pago de la deuda. Al mismo tiempo debe velar por el buen uso de los recursos financieros dentro de la empresa. Este departamento está formado por 25 ejecutivos.

- El área de Imagen e Impresión está a cargo de una línea de negocios de HP, que son las impresoras. Las personas que trabaja en este departamento se encargan de desarrollar y crear nuevos sistemas de impresión o nuevos productos que mejoren la calidad de la imagen. Deben estar investigando el mercado y que es lo que se necesita; nuevos diseños, mayor calidad, rapidez de impresión, por ejemplo. También existe un grupo dentro de este departamento que se encarga de vender los productos referentes a imagen e impresión. Pertenecen a esta área 45 trabajadores.

- El área de Sistemas Personales: esta área se encarga de todos los productos personales que ofrece HP, es decir, los productos tales como un computador, una impresora o un notebook. Está a cargo del diseño atractivo de estos productos para que las personas elijan HP. También cuenta con un grupo de personas que se encarga de su venta. Esta área está compuesta por 42 empleados.

- El área de servicios; en esta área HP tiene su fuerte, cuenta con 175 personas que venden, desarrollan e implementan los servicios que ofrece HP. La importancia de esta área dentro de la empresa es fundamental ya que depende de esta unidad la fidelización del cliente, porque todos los demás productos que ofrece la compañía son comodities, existen varias empresas que ofrecen computadores, y sus derivados, la diferencia entre las empresas que están inmersas en la industria de la tecnología son los servicios y HP responde a esto muy coherentemente. Trabaja fuertemente y comprometidamente con el cliente para ofrecerle la mejor calidad a un precio alcanzable.
- El área de Operaciones: en esta área trabajan 10 personas y están a cargo de inventarios. Es decir, le da un apoyo fundamental a las ventas que realizan los demás departamentos ya que ellos deben hacer los encargos o pedidos a la casa matriz que es donde HP produce, la cual está encargada de la distribución de los productos a nivel. Así ellos son los responsables de las existencias en bodega y de hacer llegar las ordenes en el momento preciso para entregarle al cliente su producto en el tiempo pactado.

Todas estas áreas forman parte de HP Chile, las cuales se coordinan y se complementan con el fin de lograr transferencia de recursos y habilidades entre ellas. Es la gestión del gerente general coordinar y complementar todas estas áreas, con el fin de lograr la sinergia necesaria para que HP Chile desarrolle una fuerte ventaja corporativa, difícil de imitar por la competencia, lo que le permitirá mantener su posición como uno de los líderes en la industria de la tecnología.

3.- CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Basados en la estructura definida anteriormente, nos referiremos a las características de la fuerza laboral de esta compañía, la cual está conformada por un 60% de hombres y un 40% de mujeres los cuales tiene igual oportunidades de desarrollo de carrera dentro de la compañía, lo que se refleja claramente en la gerencia general de HP Chile, la cual está compuesta por igual número de mujeres que de hombres, y más aún la presidenta general de la compañía a nivel mundial es mujer. La gerencia chilena se destaca mundialmente por su capacidad y calidad de trabajar en equipo y es reconocida a nivel nacional por su

capacidad de liderazgo, la cual se logra a través de “leading by example”, es decir, liderando a sus trabajadores con el ejemplo, son sus excelentes relaciones y su forma de trabajar complementándose unos con otros, la pauta de cómo los empleados deben comportarse y desempeñarse dentro de la compañía.

Con respecto a la edad de los individuos que trabajan en la compañía, podemos decir que tanto para hombres y mujeres el promedio de edad es entre 32 y 34 años. Siempre teniendo en cuenta que existen excepciones a la regla, como la secretaria de la gerencia general que lleva trabajando mas de veinte años en la compañía. El área más joven de la compañía es el departamento de recursos humanos.

Dentro de los empleados de HP es importante destacar que el porcentaje de rotación de los últimos años ha sido casi nulo. Se ha ido una persona de la compañía a un cargo de mayor responsabilidad, una oportunidad de mejora de carrera fuera de la empresa.

La reducción del personal en esta compañía ha sido uno de los temas fundamentales en los último 5 años. Lo que se debe a la fusión ocurrida en el año 2002 entre Hewlett Packard y Compaq Computer, dos compañías destacas de la industria de la tecnología y computación. A nivel mundial los despidos ascendieron a 4000 empleados, lo que obviamente repercutió en nuestro país, en donde se despidieron un gran número de personas, aproximadamente 30, fundamentalmente por la existencia de duplicidad de puestos en la compañía.

4.-COMPOSICIÓN Y FUNCION DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

Dentro de Hewlett Packard existe un departamento de Recursos Humanos que es parte de la directiva de HP. Está formado por el director al cual le reportan 4 personas:

- Un jefe de proyecto, ingeniero civil de la Universidad Católica, a cargo de todos los proyectos especiales de RRHH, relacionado con la diversidad e inclusión en el trabajo y con las mujeres a nivel gerencial, entre otros. Además esta persona atiende una cuenta de administración y finanzas, participa de las reuniones y capta las necesidades de esa área y las lleva a recursos humanos para poder satisfacerlas.

- Otra persona que compone este departamento es un Ingeniero Comercial de la Universidad de Los Andes y está encargada del área de “ T&D”⁷⁰, quien se preocupa por el desarrollo de los empleados en diferentes niveles. Identifica la brecha entre las habilidades esperadas y las desarrolladas del empleado para así poder entregarle las herramientas necesarias que le permitan su mejoramiento en el siguiente periodo. Por otra parte se preocupa de la capacitación general dentro de la compañía, es decir, debe coordinar cursos o seminarios abiertos para todos los empleados en la empresa.

- Una tercera área la maneja una contadora auditora, quien está a cargo de las compensaciones, reclutamiento y la selección del personal. Al mismo tiempo mantiene contacto con universidades y headhunters, para reclutar a nuevos empleados para la compañía los cuales cumplan con el perfil deseado.

- Por último el gerente de recursos humanos cuenta con una asistente quien está a cargo de beneficios y convenios para los empleados. A través de estas herramientas se busca crear un clima laboral óptimo, que permita que la persona sienta motivación por trabajar en HP.

Este departamento tiene sus funciones claramente definidas y se enfocan de tal forma de asegurar el cumplimiento de ciertos objetivos y metas, los cuales se fijan una vez al año. Los objetivos y metas para el 2004 se exponen a continuación:

Mejorar sus resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional, la cual se realiza a nivel mundial. El año pasado HP Chile obtuvo la mejor nota de América con un 76,4% grados de satisfacción y se pretende para este año superar esta puntuación, lo cual es un gran reto para la compañía.

Mejorar los resultados en la administración del desempeño y los premios que se otorgan a los empleados dentro de la compañía.

Formar parte de las 25 mejores empresas para madres que trabajan en Chile. En la revista YA se hace un ranking anual para calificar a las empresas postulantes, en ciertos aspectos que enfatizan la preocupación por las madres en el mundo laboral y que toman medidas concretas con respecto a este tema. Por primera vez HP a postulado a ser parte del

⁷⁰ T&D : train and development, es decir, entrenamiento y desarrollo.

ranking y espera ser parte de éste. Este objetivo está en línea con el objetivo central de HP, lograr ser el mejor lugar para trabajar.

Avanzar en el posicionamiento de Grace Place to Work para el 2005, logrando una posición dentro de las 8 mejores compañías para trabajar en Chile. Ya que ser parte de este ranking es muy importante para HP, porque le muestra a sus trabajadores los logros que ha tenido la compañía como un todo y además los trabajadores valoran más su pertenencia a esta compañía lo que influye en su motivación dentro de ésta.

HP Chile quiere convertirse en una sucursal de iniciativas de mejores prácticas en Latinoamérica y Caribe en temas de cultura organizacional y resultados del negocio. Lo que respalda toda la gran gestión llevada a cabo en la compañía por parte del departamento de recursos humanos.

Generar una fuerza de ventas orientada a las ventas de soluciones que entreguen un valor agregado al cliente, saliéndose de la venta del commodities y enfocarse en entregar soluciones, que involucran tanto hardware como software. Con esto se busca ampliar el foco de negocio, lo que es fundamental en un mundo cada vez más global y competitivo.

Crear un área de soporte a las ventas para la oficina que sea efectiva y de alta capacidad de respuesta. Enfocado básicamente en darle una permanente y completa asistencia al área de ventas, tratando el stress y con buenas habilidades para efectuar las operaciones. Todo esto con el fin de que la compañía pueda cumplir su meta de duplicar las ventas.

Implementar una cultura basada en el reconocimiento de los logros y mejora continua del desempeño. Esto se logrará a través de un entrenamiento continuo para incentivar y proveer el buen desempeño y el trabajo en equipo.

Apalancar los recursos humanos de la organización con el foco principal de aumentar nuestras ventas y los resultados del negocio. El departamento debe ser capaz de identificar todos los factores de éxito de los empleados y darles soporte para ayudarlos a sacar lo mejor de cada uno con el objetivo de lograr los resultados del negocio establecidos.

Para lograr estos objetivos la empresa cuenta con un departamento de recursos humanos muy estructurados, el cual tiene objetivos claros en pro de desarrollar planes y

actividades que ayuden a mejorar la productividad de los empleados por medio de su satisfacción en el trabajo. Por lo tanto, la importancia fundamental del área, es conseguir que los empleados entreguen en su trabajo su máximo desempeño, esto se logra a través de un clima organizacional muy completo, el cual permita que las personas estén contentas en su trabajo, con sus necesidades satisfechas para poder desempeñarse de la mejor forma posible. Esta unidad busca el desarrollo total del individuo, el cual está determinado por sus capacidades y habilidades, para esto le ofrece una cantidad de beneficios tanto monetarios como no monetarios, con el fin de que el empleado cumpla sus metas, gracias al entorno ofrecido en la compañía, es decir, no es solo el aporte de los empleados el que permite generar buenos resultados sino la unión entre las características del individuo más las condiciones laborales favorables ofrecidas por HP.

Existe una evaluación del desempeño anual que les permite generar retroalimentación entre los objetivos trazados por el departamento y lo que realmente se logró a través de las diferentes actividades realizadas con el fin de, año a año, ir mejorando y puliendo políticas de esta área para así lograr desarrollarla de manera plena.

Es importante destacar que el área de recursos humanos tiene una significativa participación en la fijación de objetivos estratégicos de la compañía. El objetivo general de la compañía es ser el mejor lugar, tanto para hacer negocios como para trabajar. Para lograr esto, se necesita de un constante trabajo con la fuerza laboral, es decir, el departamento de recursos humanos tiene una labor fundamental en lograr ese objetivo y debe velar por implementar las condiciones necesarias para hacer de HP la compañía mas atractiva para trabajar tanto por el lado humano que tiene así como por su eficiencia en el desarrollo de los negocios.

Con respecto a la fijación de salarios, la compañía se preocupa de la existencia de la equidad tanto interna como externa. La equidad externa se logra por medio de encuestas a compañías que están en la industria para poder obtener información de los salarios que existen en el mercado y así poder fijar los propios. La equidad interna se logra por medio de la fijación de objetivos para cada cargo, si el empleado los cumple o los excede tendrá un aumento de salario el cual refleje su capacidad de alcanzar las metas trazadas por sus superiores. Es importante destacar que el salario base dentro de HP es el salario de

mercado, por lo tanto podemos ver que en esta compañía existe conciencia de que las remuneraciones son un factor motivacional importante para la fuerza laboral.

En HP generalmente se utiliza salario fijo, el cual se va ajustando a los índices de mercado. Existe sólo un área dentro de la empresa con remuneración variable, que es el área comercial, específicamente el departamento de ventas, el 60% de estos salarios es fijo y el 40% es variable. Este último componente del sueldo, tiene tres criterios sobre los cuales se determina el monto: cuota de ventas, por margen o por costos. Los trabajadores están conscientes de la importancia del alto porcentaje de salario fijo que les entrega HP, ya que tienen necesidades de estabilidad y de seguridad, y de saber con claridad que se obtendrá un salario fijo y real todos los meses para cubrir este tipo de necesidades, produciéndole una mayor satisfacción al trabajador. Esta práctica no es común entre las empresas hoy en día, porque se tiende a pensar que el pago por desempeño es la alternativa más eficiente. En Hewlett Packard están al tanto de que el individuo valora esta forma de pago y hacen que la persona aprecie mejor su lugar de trabajo, es por esta razón que es menor la cantidad de empleados que obtiene un salario variable, y entre estos el porcentaje de variación es menor que la base que reciben con certeza a final de mes. Esta política hace que los individuos presenten un mayor desempeño.

5.- MOTIVACIÓN, INCENTIVOS Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO.

Para lograr la motivación de todos los empleados de la compañía, ésta se preocupa profundamente de entregar un excelente ambiente de trabajo, a través de actividades basadas en la construcción de la moral; en las propias facultades de cada trabajador, en el grado de compromiso del empleado e incentivando su autonomía, su libertad y educación con el fin de que los empleados de HP se desarrollen al máximo.

Hewlett Packard delega esta tarea al departamento de recursos humanos quien canaliza la motivación a través de diferentes aspectos, con el fin de llevar a cabo su gestión de la mejor manera posible. A continuación, les presentamos los principales aspectos sobre los cuales el departamento de recursos humanos enfoca su trabajo con el fin de aumentar la

motivación de la fuerza laboral: clima y comunicación, participación y compromiso e incentivos.

- Clima y Comunicación:

Con respecto a este tema, el departamento de recursos humanos se preocupa de mejorar el ambiente laboral, trabajando principalmente la comunicación dentro de la empresa con el objetivo de que ésta sea lo más fluida, clara y completa posible, de hecho existe un programa de comunicación llamado “uno a uno” que busca lograr lo anterior, evitando la existencia de todo tipo de mal entendidos y comprendiendo que una comunicación excelente entre los empleados se traduce en una mayor eficiencia para la empresa. Otra forma de concretizar esto es a través de los almuerzos entre los empleados y gerentes, esto funciona a través de un mail, los empleados se inscriben para almorzar con el gerente, con el objetivo de conversar algún tema de interés para el empleado y que quiera compartirlo con el gerente.

Existe un consejo formado por empleados que están repartidos por las diferentes áreas de la compañía que ayudan al departamento de recursos humanos en la tarea de cuidar el ambiente de trabajo a través de mejorar y mantener un buen clima laboral gracias a su ejemplo y apoyo en el cumplimiento de las diferentes políticas que fija el departamento, cuidando que se lleven a cabo en las demás áreas. Junto con esto, en HP existen sesiones de discusión y reuniones de la compañía cada trimestre y anuales, que influyen también en la comunicación directa de los objetivos y la forma de llevarse a cabo, junto con la presentación de problemas que surgen en el proceso.

Otra forma de mantener una buena comunicación es informando al personal de las diferentes actividades que se están realizando en la compañía, es así como HP cuenta con la existencia de una revista trimestral. Al mismo tiempo se exponen videos que muestran las diferentes actividades que se realizan como estrenos de películas, clases de salsa, entre otras, con el fin de crear una instancia, tanto entre las personas que asistieron y las que no, así las que no se animaron tal vez lo hagan en una segunda oportunidad, además es una instancia de interacción fuera del ámbito laboral entre todos los empleados de HP, lo que ayuda a fortalecer las buenas relaciones. También se cuenta con una página Intranet en

donde aparece todo tipo de información de la compañía y las diferentes actividades que se realizan, así los empleados tiene acceso a esta información y pueden bajar las fotos e imprimirlas ahí mismo.

- Participación y Compromiso:

La preocupación por la participación y el compromiso es fundamental para la cultura organizacional de HP, empresa que tiene una administración por objetivos. Para llevar a cabo esta gestión trabajan por lograr un compromiso total y completo de cada uno de sus empleados, con el objetivo de estimular su participación en todas los ámbitos que estén relacionados con la compañía, otorgándoles autonomía en el desempeño de su cargo y dándoles el espacio para que hagan su aporte, buscan crear un clima laboral con igual nivel de importancia en todos los cargos. Es por esto que los gerentes se preocupan por ser lo más horizontal posible tomando las decisiones en conjunto.

Están conscientes de que el individuo no es un ente solitario, sino que está inserto en un ambiente el cual determina su forma de ser y de actuar. Es por esta razón que HP trabaja la motivación para lograr influir en el desempeño del individuo a través de la creación de un excelente clima laboral y buscando la satisfacción integra de cada trabajador.

Se preocupan de que el empleado entienda la estrategia de la compañía, para que este tenga una participación activa en el cumplimiento de ésta. La persona debe comprender el impacto de su trabajo en la estrategia de la compañía.

- Incentivos :

Existen dos tipo de incentivos, los que se explicaran a continuación:

a) Pecuniarios: con este tipo de incentivos se busca mejorar la motivación a través de premios en dinero. HP utiliza diferentes formas monetarias para incentivar a sus empleados; entre ellas se destacan :

Reconocimientos por mail llamados “ E- AWARDS” que se otorgan a los empleados que destacan en sus características personales y sus aportes dentro de la compañía, se les da un premio monetario en dólares, o un monto determinado para canjear en algún lugar establecido. Por ejemplo, se les hace llegar un correo electrónico con un regalo a canjear por 100.000 pesos en falabella.

Por otra parte existen diferentes tipos de bonos que significan un premio para el trabajador por su desempeño, es decir, se retribuye al trabajador por cumplir las metas establecidas. Un tipo de estos incentivos, es el bono por objetivos de cumplimiento de la compañía que se entrega dos veces al año, uno al final de cada semestre. El monto de este bono se determina mundialmente y corresponde a un porcentaje del promedio de los últimos seis salarios de cada trabajador de HP. Otro tipo de bonos son el de navidad, el cual se entrega cada pascua a cada uno de los trabadores y el de fiestas patrias el cual consiste en un aguinaldo de 18 de septiembre, para todos los empleados de la compañía.

HP tiene incentivos bastante relevantes en ámbito de la salud. Existe un Seguro Médico Complementario, al cual tienen acceso todos los trabajadores de HP, por medio de éste la compañía busca cubrir todo el monto que no fue cubierto por la isapre en materias de salud, de esta forma la compañía se asegura que los empleados no destinen parte de su salario a asuntos médicos, ya que para la compañía es muy importante entregarles las mejores condiciones para trabajar y dentro de éstas lógicamente se encuentra la salud. Además existen convenios dentales con Clínicas los cuales representan un ahorro de un 50% de la consulta para todos los empleados de HP. Por último existe un Seguro de Vida, que cosiste en la entrega de 24 rentas en caso de muerte natural y 48 rentas en caso de muerte accidental para la familia del trabajador.

Con respecto al salario, en HP todas las personas tienen un salario justo por el trabajo que realizan. La mayoría de las personas reciben un salario fijo a fin de mes, es decir, los empleados tienen la seguridad del monto que recibirán por sus servicios, lo que les da una certeza y estabilidad, características que son valoradas por los individuos y por ende, al salario actúa como motivador. Los empleados cuidarán su trabajo y harán su mayor esfuerzo para realizarlo de la mejor forma posible.

b) No Pecuniarios: en este tipo de incentivos se busca mejorar la motivación a través de premios que no se materialicen en dinero, sino que dan un soporte para que la persona tenga la posibilidad de desarrollarse íntegramente, tanto en materias laborales como en temas extra programáticos, llegando incluso a la preocupación por el bienestar de la familia del empleado.

Se realizan diversas actividades extraprogramáticas con el fin de complementar la vida laboral, es decir, hacer de los empleados de HP trabajadores íntegros, de manera que ellos puedan desenvolverse perfectamente en el ambiente de trabajo y así, lograr una compañía en base al aporte mejorado de cada una de las partes. A continuación se nombran algunas de estas actividades:

Día de la madre, 18 septiembre, el día de la amistad, el día de la secretaria, día del niño. Además se celebran los cumpleaños de todos los empleados, se les decora el puesto y se les otorga un certificado que vale por un día libre, que se puede cobrar cuando ellos quieran durante ese año.

Por otra parte, todos los años se realiza una fiesta de fin de año y otra para celebrar el aniversario de la compañía. Junto con esto, se celebra la Navidad con todos los empleados de la compañía. Se hacen eventos, financiados por la compañía, por unidades de negocios para celebrar el cumplimiento de los objetivos trazados. Como vemos, HP se preocupa por festejar todas aquellas ocasiones que involucren a los empleados para que ellos se sientan reconocidos y apoyados por la empresa en que ellos trabajan, y poco a poco, puedan sentirse resguardados por ésta.

Otra forma de incentivar a los individuos a través del clima laboral. Para mantener a los empleados felices HP se encarga de los “Breaker Days”⁷¹, son sorpresas que hacen en la empresa, pueden ser desde batucadas, hasta que llegue un carrito con helados. Además se les ofrece a todos los empleados la opción de asistir a clases de baile o yoga dos veces a la semana. También se realizan clases de golf los viernes a las 6 de la tarde y cuentan con la presencia de una nutricionista todas las semanas quien somete a evaluación y controla la forma de alimentación de todos los empleados que quieran y existe el servicio de masajes todos los miércoles. Estas diferentes actividades que se llevan a cabo en la compañía son

⁷¹ Breakers Day, días de quiebre y sorpresa en la compañía.

accesibles para todos los empleados con el objetivo de lograr un ambiente de trabajo entretenido y dinámico que mueva al individuo a ser pro activo en su desempeño. Junto con esto, se hace entrega de un bono de recreación, con el fin de que los empleados se inscriban en actividades extraprogramáticas, tales como cerámica, pintura, gimnasio, clases de danza, entre otras.

Además se crean instancias para que las familias de cada uno de los empleados se sientan parte también de HP. Esto se logra principalmente a través del estreno de películas donde la compañía arrienda un cine completo e invita a todos los empleados con sus familias al evento, en esta actividad se busca que los empleados y sus familias se conozcan y creen vínculos en torno a Hewlett Packard.

HP promueve la importancia de la familia a través de la entrega de tres días libres para hombres y mujeres por motivos de matrimonio y por el nacimiento de un hijo. Con respecto a la licencia maternal, se les otorga a las empleadas el tiempo establecido por la ley más dos semanas extras de post natal y luego se les dan dos semanas más durante las cuales pueden asistir medio día al trabajo. Para los papás, tienen tres días seguidos completos, una vez que nació la guagua y durante una semana están autorizados para trabajar medio día.

También se les entrega a los empleados todos los meses, junto con su sueldo, un vale de almuerzo equivalente a \$ 75.300, lo que es bastante significativo considerando que significa un bono diario de almuerzo de aproximadamente \$3.500, precio que está por sobre el del mercado, ya que el bono de almuerzo promedio es cercano a los \$2.500.

Otra forma de darle autonomía y libertad al empleado es el horario flexible que tiene HP, los empleados optan por una alternativa entre las cuales se encuentran :

- 8:00 AM a 6:00 PM
- 8:30 AM a 6:30 PM
- 9:00 AM a 7:00 PM
- Los viernes hay horario comprimido, se trabaja de 9:00 AM a 16:00 PM.

Esto da cuenta a los empleados que el objetivo de HP no es que ellos simplemente asistan a la empresa, sino que se presenten a la hora que más les acomode para que ellos puedan hacer su aporte de la mejor forma posible. Otorgándole a la compañía un buen desempeño de buen ánimo.

Junto con todo lo anterior, Hewlett Packard se preocupa de la formación profesional de sus empleados ofreciendo diferentes tipos de becas de estudios para los empleados de la compañía:

- 100% inglés.
- 80% MBA, Magíster o Diplomado.

Para premiar también a los hijos de los empleados en materias de educación, existe una beca para el hijo con mejor promedio tanto escolares como universitarios. Para recompensar a los escolares se otorga un bono al mejor promedio del ciclo, es decir, se entrega un premio de 1° a 4° básico, otro de 5° a 8° y un tercero de I° medio a IV° medio. Para reconocer a los universitarios, se dividen las carreras por áreas, es decir, científica, humanista y artística y se entrega un bono por área al mejor promedio de ésta.

La capacitación es otra actividad que está a cargo del departamento de recursos humanos. Existe capacitación tanto general como específica. La específica es hecha a medida, es decir, estudian el perfil psicológico del empleado y le fabrican un plan a su medida de tal forma que éste obtenga las herramientas necesarias para que logre desarrollar su habilidad y así desempeñarse de manera óptima en su trabajo. La capacitación general es para todos igual, esto basado en el principio de la diversidad y de la inclusión, es decir poder sacar lo mejor de cada uno y entregarle a los empleados las mismas posibilidades de surgir dentro de la empresa. Es por esto que el adiestramiento es para todos. La capacitación puede ser de temas tanto técnicos, profesionales o de habilidades gerenciales. Después de la capacitación, la compañía generalmente fija metas claras al empleado sometido al entrenamiento con el fin de que éste utilice lo aprendido y valore estos cursos ya que le serán de gran utilidad para cumplir con sus objetivos en su cargo.

Con respecto al desarrollo de carrera es importante destacar que la política de HP con respecto a este tema tiene dos orientaciones: la primera es el desarrollo de carrera horizontal la cual consiste en aumentar la responsabilidad del empleado en la misma línea del cargo. La segunda orientación del desarrollo de carrera es vertical, esto se logra a través del mejoramiento de las capacidades y habilidades del trabajador, lo que le permite ascender de manera ordenada a través de los diferentes niveles. En HP existen 7 niveles de

desarrollo de carrera⁷² y cada uno requiere que el individuo forje en su personalidad ciertas características y conocimientos que le permitan desempeñarse de forma correcta y completa en ese nuevo nivel.

Como vemos HP esta conciente de la importancia de motivar al personal porque produce beneficios generales a la compañía que no se logran con otras herramientas y cuenta con una unidad que desempeña una excelente labor en cuanto a lo que respecta a los empleados. La gestión de los recursos humanos de la organización ha logrado gracias a un trabajo sistemático y con objetivos claros, tener un ambiente de trabajo que permite influir en el empleado y en su comportamiento, haciendo que éste haga uso de todas sus capacidades y habilidades para cumplir sus objetivos personales, los cuales fueron alineados, a través de los incentivos, con los objetivos globales de la compañía.

6.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.

La evaluación del desempeño a nivel global de la compañía es anual y semestral. Existen dos formas de evaluación dentro de HP: La primera es la evaluación en 360°, en este caso, todos los empleados se evalúan a si mismos, los evalúan sus jefes y sus subordinados. También los evalúan los proveedores y los clientes si es necesario. En el caso de que las metas son grupales, se evalúa al grupo completo. La segunda forma de evaluación, es la autoevaluación en el caso que la compañía le entregue una herramienta que le permita al empleado desempeñarse de forma mas eficiente en su trabajo y así, después de la capacitación, el curso, entre otros, el trabajador es capaz de evaluar la utilidad de la herramienta.

Estas evaluaciones se realizan semestral y anualmente, la compañía a través de éstas busca que exista una retroalimentación tanto entre el empleado, como de sus superiores y sus pares, para poder mejorar periodo a periodo el desempeño individual y global de la compañía, ya que en estas se expone claramente los objetivos logrados y los no logrados.

La evaluación del desempeño en esta compañía tiene la particularidad de ser abierta, todos tiene acceso a leer su propia evaluación, las opiniones tanto de su jefe como de sus

⁷² Entrante, intermedio, especialista, experto, maestro, gerente, director.

pares, lo que se busca tras esta política es que exista transparencia en las opiniones vertidas y que las personas sepan como están realizando su trabajo, específicamente que es lo que están haciendo bien y que es lo que deben mejorar.

La evaluación del desempeño es un elemento muy útil para el departamento de recursos humanos ya que le permite descubrir donde están las falencias de los individuos y así, esta área puede ofrecer la capacitación adecuada, entregando los conocimientos necesarios para que los individuos desarrollen al máximo sus capacidades y habilidades, permitiéndole así lograr un desempeño completo. Esto significa que a nivel global, la compañía aumentará sus resultados, obteniendo un beneficio claro de esta evaluación.

Por todo lo expuesto anteriormente nos damos cuenta de que este elemento es fundamental para la compañía, es un método absolutamente profesional y que todos los empleados saben y están concientes de su utilidad, todos son evaluados según los mismos criterios, pero se diferencian en las metas propuestas. Los empleados se toman el tiempo para responderla y completarla como parte de su trabajo, esta conciencia es vital para el funcionamiento de esta evaluación. Gracias a esto, los empleados saben perfectamente que metas han cumplido y cuales no, y la administración por objetivos que tiene HP se encarga, a través departamento de recursos humanos, de otorgarle a cada individuo las condiciones necesarias para que este logre mejorar su desempeño cumpliendo las metas propuestas. De esta forma, la empresa busca lograr mejorar sus resultados globales a partir del aumento en el desempeño de cada individuo, pero la productividad no mejora sola sino que con la ayuda e influencia de todos sus compañeros quienes le aportan su opinión por la evaluación. Es decir, es este medio el que logra integrar a todas las personas de la compañía en la alineación de los objetivos individuales en pro de los objetivos globales, y así la evaluación se convierte en un arma principal para la compañía en lo que respecta al aumento en la productividad.

Al término de la valuación, los individuos que son evaluados de excelente manera se les entrega un premio, entre los cuales se encuentran los E-Awards, acciones de la compañía y aumento en sus remuneraciones. Por el contrario si la evaluación del individuo es deficiente, no existe ningún tipo de castigo hacia él, sino que la compañía trata de buscar la fuente del problema, averiguando la manera de solucionarlo, para poder lograr la productividad esperada del trabajador.

CONCLUSIONES

Hewlett Packard en sus 66 años de vida ha sido una compañía que ha estado marcada por la innovación en el ámbito de la tecnología, la cual le ha permitido ser actor importante en la industria a la cual pertenece. Desde sus inicios a estado marcada por estar siempre en busca de una alta calidad y superioridad, la cual ha sido una herramienta fundamental para fidelizar a sus clientes, logrando ser una marca conocida y respetada en un medio tan competitivo como lo es la industria de la tecnología.

La forma de administrar de HP en lo que respecta al departamento de recursos humanos es realmente un punto fundamental. Este departamento se caracteriza por ser una unidad de nivel jerárquico igual al de cualquier gerencia dentro de la compañía y como tal, tiene objetivos generales y específicos muy claros, los que debe cumplir en cada periodo. Esta *profesionalización* del departamento le permite ser un ente activo dentro de la compañía, el cual se encarga de darle sinergia a las distintas áreas de la organización. Es así como este gran departamento ha sido parte importante en todos los logros que a tenido HP Chile, siendo el mejor país evaluado en todo el continente, en varios aspectos de negocios de la compañía, pero sobre todo en el ámbito del clima laboral y la buena adaptación que ha tenido HP y Compaq Computer después de la fusión.

Dentro de las cualidades que tiene este departamento es clave destacar el desarrollo de carrera que pueden tener los empleados en HP, los cuales para ir escalando posición en la compañía deben tener ciertas habilidades y conocimientos, si el postulante no los tiene la compañía los entrena para obtenerlo mediante capacitación. Basta con que un postulante le solicite a su superior su inquietud para ser ascendido y esta solicitud llega al departamento de recursos humanos, el cual se encarga de entregarle al trabajador todas las herramientas necesarias para lograr las bases y requerimientos para el nuevo puesto. Es así como la mayoría de los empleados de HP han logrado la posición en la que se encuentran, estableciéndose en puestos que les acomoden y desarrollen sus capacidades al máximo.

La posibilidad de desarrollo de carrera es tanto horizontal como vertical y esta es una opción real que tienen los empleados de llevarla a cabo, es un arma muy potente para mantener la felicidad del trabajador, el cual se siente libre dentro de la empresa con la posibilidad de tomar decisiones muy importantes con respecto a su futuro profesional.

Otro factor muy importante que se destaca en HP y que va en esa misma línea de libertad para el trabajador, es el tipo de evaluación del desempeño dentro de la compañía, la cual como fue mencionada anteriormente, es abierta. La posibilidad de saber realmente lo que los pares y superiores de un individuo piensan de él, es un signo claro de confianza y transparencia que se vive en el ambiente de HP. El mostrar lo bueno y lo malo que se ha hecho en el trabajo ayuda a mejorar en gran medida el desempeño del individuo en cuestión, de manera tal que le permite internalizar que el tener un desempeño deficiente no es algo que se deba esconder y reprochar de manera silenciosa sino que, por el contrario, si el trabajador esta en ese puesto, es por que tiene las habilidades y el conocimiento necesarios y está existiendo una traba para que se desarrolle correctamente. A través de esta evaluación abierta es posible canalizar esa pequeña falla y volver a la productividad esperada. Por otro lado si el desempeño es excelente puede ser una vía de incentivo a que el trabajador quiera subir de nivel, capacitándose y optando a un puesto donde pueda desarrollar todas sus capacidades al máximo.

HP es una organización que a sido capaz de canalizar de excelente forma la motivación a sus empleados por medio de un muy buen clima laboral, esta empresa se a dado cuenta que entregar un ambiente de trabajo adecuado es simplemente una de las mejores formas de motivar al trabajo activo y productivo de los trabajadores, es por esto que a puesto mucho esfuerzo y dedicación a la creación y mantención de buenas relaciones con y entre los trabajadores, preocupándose de satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible y es así como se a propuesto ser la mejor empresa para trabajar en Chile.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y COMPARACIÓN DE LAS EMPRESAS

Introducción al Capítulo

En este capítulo, se expone una tabla comparativa con las principales características que enmarcan el funcionamiento de cada una de las compañías en cuestión y los aspectos que determinan la forma de actuar tanto externa como internamente, con el fin de mostrar de manera clara y precisa puntos en común y diferentes que tienen Lefersa y Hewlett Packard con respecto a las funciones que desempeña la unidad de Recursos humanos. Luego de un análisis exhaustivo, se muestran los resultados de las diferentes actividades que realiza el departamento de Recursos Humanos sobre la motivación y desempeño del individuo.

A continuación se expone la tabla comparativa de las dos empresas anteriormente descritas, con respecto a seis variables; sus características principales como organización, las características de los recursos humanos, su gestión de los recursos humanos, la motivación y resultados, las diferentes prácticas de recompensas e incentivos que efectúan y la evaluación del desempeño que realizan. A través del cuadro se quiere dar cuenta claramente de las diferencias y similitudes que han tenido ambas compañías a lo largo de su historia. De esta manera, se quieren destacar acciones y medidas que han llevado a las empresas a lograr una característica muy importante que les permite crear una ventaja competitiva y así destacar en cada una de las industrias en las cuales se desempeñan. Ésta es, contar con una fuerza laboral motivada para hacer su trabajo en la compañía.

1.- TABLA COMPARATIVA

	LEFERSA	HEWLETT PACKARD CHILE
Características de las Empresas	<ul style="list-style-type: none"> - Industria de los alimentos. - Comenzó como empresa familiar, hoy en día, es parte de una empresa multinacional. - Busca ser el fabricante de productos y servicios preferido de la industria panadera. - Su estrategia es de diferenciación. - Estructura multidivisional. - Marcada orientación social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Industria de la tecnología. - Filial de una multinacional. - Busca proveer productos y servicios que contribuyan al bien común y a la calidad de vida de las personas. - Su estrategia es de diferenciación - Estructura plana . - Busca contar con un excelente clima laboral - Enfrentó una de las mayores fusiones de la industria el año 2002, se unió con Compaq Computer
Características de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza laboral = 200 empleados, 75% hombres y 25% mujeres. - Solo hombres en cargos gerenciales. - Fuerza laboral diversa, compuesta en su mayoría por trabajadores técnicos. - Promedio de edad de los trabajadores = 35 - 40 años. - Promedio de antigüedad = 14 años. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuerza laboral = 300 empleados, 60% hombres y 40% mujeres. - Igual cantidad de hombres y mujeres en cargos gerenciales.. - Fuerza laboral homogénea, compuesta en su mayoría por profesionales, con capacidad de liderazgo y pro activos. - Promedio de edad de los trabajadores = 33 - 35 años.
Gestión de los Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Existen dos unidades de recursos humanos: *Hard, a cargo de las compensaciones, dependiente del dpto. de administración y finanzas. *Soft, trabaja una sola persona que para llevar a cabo sus diferentes funciones contrata servicios a externos. Tiene una posición de staff. 	<ul style="list-style-type: none"> - El departamento está formado por 5 profesionales. - Tienen objetivos y metas claros a cumplir durante un año. - Está en la misma línea organizacional que el resto de las gerencias. Mayor influencia dentro de la compañía, mayor cantidad de recursos asociados. - Su trabajo es totalmente integrador con las demás áreas de la empresa.

<p>Motivaciones y Resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es la principal función del departamento o gerencia de recursos humanos - A través de ésta, buscan alinear los objetivos de cada empleado con los de la organización. - Se preocupan del bienestar de los empleados porque saben que esa motivación está en función del esfuerzo y del desempeño, por ende produce resultados concretos en su productividad. - Dado que las necesidades de los individuos son tanto monetarias como no monetarias, la motivación se logra a través de la satisfacción de ambas necesidades. - El efecto de la gestión del departamento de recursos humanos con respecto a la fuerza laboral, produce resultados asombrosos, tanto en Lefersa como en Hewlett Packard , las personas trabajan con un mayor esfuerzo, colaboran con sus compañeros en pro del cumplimiento de las metas de la compañía, tienen un grado de satisfacción laboral mayor y están 100% comprometidos con la empresa, ellos se sienten parte de ésta y que su trabajo es fundamental en el cumplimiento de las metas. 	
<p>Recompensas e Incentivos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mayoría fuerza laboral = técnicos. Los incentivos deben estar dirigidos a satisfacer los tres primeros niveles de la jerarquía de las necesidades de Maslow. - Los Incentivos cubren al trabajador y a los miembros de su familia,. - Incentivos Pecuniarios : bonos mensuales. Salario equitativo, tanto interna como externamente.. - No Pecuniarios : gran cantidad con los cuales se busca ofrecerle atractivos al empleado que le produzcan un mayor grado de vinculación con la empresa. Destacan entre estos: almuerzo, actividades extraprogramáticas, celebraciones familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayoría fuerza laboral = profesionales. Incentivos deben estar dirigidos hacia los niveles más altos de la jerarquía de Maslow. - Los incentivos afectan a la persona y al clima laboral y a su sentimiento de pertenencia a la empresa. - Incentivos Pecuniarios: existen diferentes bonos, para premiar el desempeño y de reconocimiento social. Además se cuenta con seguros médicos y convenios dentales. - Incentivos No Pecuniarios: existe una gran variedad. Buscan a través de ellos, que el empleado disfrute en su lugar de trabajo y que lo valore, con el fin de lograr un mayor compromiso por parte de ellos. Destacan entre éstos educación. actividades extraprogramáticas, capacitación.
<p>Evaluación del Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación anual a todos los empleados de la compañía. - Esta evaluación es confidencial. No es posible que la persona en cuestión lea su evaluación. - Existen reuniones entre el jefe y el empleado para conversar temas referidos a la evaluación. - Se evalúa inmediatamente los resultados de la capacitación, para ver si esta herramienta afectó realmente el desempeño del empleado. - Usan la evaluación como herramienta de información para tomar decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluaciones anuales y semestrales a todos los empleados de la compañía. - Es pública, todos los individuos tienen acceso a ver sus resultados. - Herramienta fundamental de retroalimentación para la gestión del dpto. de recursos humanos. - La evaluación de un individuo, es realizada por sus pares, superiores y subordinados, para obtener una visión global y objetiva, sobre el desempeño del trabajador. - Es una herramienta vital para determinar la capacitación específica que requiere cada trabajador.

2.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE LOS CASOS

El cuadro anterior muestra claramente la importancia que tiene para ambas empresas la gestión de los recursos humanos, ambas compañías cuentan con una unidad que realiza esta gestión, en busca de lograr influir en la motivación del individuo y por ende en su comportamiento dentro de la organización. Ahora, analizaremos cada una de estas variables, sus diferencias y similitudes entre las compañías y como influyen en los resultados que ambas empresas obtienen.

1) Características de las Empresas:

Lefersa es una compañía que en los últimos 56 años ha tenido cambios significativos en su estructura, comenzó como una empresa familiar y hoy en día forma parte de una empresa multinacional muy destacada en el rubro de los alimentos, principalmente en la producción de levaduras. Las fusiones por las que ha pasado Lefersa la han llevado a realizar grandes cambios en el proceso productivo, implementando una tecnología de punta, lo que ha traído consigo un mayor eficiencia junto con una reducción de personal muy grande. Todo esto, lo ha hecho para ser coherentes con su misión “ buscar ser el fabricante de productos y servicios preferidos de la industria panadera”. Ha buscado diferenciarse de sus competidores ofreciendo siempre una calidad óptima en todos sus productos y servicios e innovando continuamente para poder entregarle a sus clientes lo mejor.

HP es una compañía que hace 66 años provee productos y servicios en la industria de la tecnología, destacándose siempre por su alta calidad e innovación. Se caracteriza por la cantidad de filiales que poseen a nivel mundial. La filial chilena se rige por las políticas de la matriz y como tal, se busca trabajar en pro “de proveer productos y servicios que contribuyan al bien común y a la calidad de vida de las personas.” Es por esto, que HP sigue una estrategia de diferenciación, la cual le permite ser reconocida por sus clientes como una de las principales proveedoras de tecnología en una industria que está absolutamente concentrada y que es altamente competitiva. Esta compañía, en busca de mantener su protagonismo en el mercado se fusiona con Compaq Computer,

fortaleciéndose de la mezcla de culturas y quedando con lo mejor de cada una de ellas. HP hoy en día ejerce una administración en base a objetivos.

Ambas compañías tienen su estrategia, visión y misión muy claras y se basan en éstas para desenvolverse en el mercado. Como en toda organización, en las empresas también se requiere de una mutua cooperación entre la entidad y las personas. Para esto la fuerza laboral que las compone sabe y está conciente de los objetivos de cada una de estas empresas y que su trabajo es un aporte al cumplimiento de éstas. Las compañías se basan en las personas para lograr sus resultados. Esta visión les ha permitido a ambas hacer frente de una forma admirable a las fusiones y lograr aprender rápidamente del cambio para quedarse con lo útil, aquello que les dará ventajas dentro de la industria en la que participan.

2) Características de los Recursos Humanos :

Lefersa se caracteriza por tener una estructura multidivisional, la cual está compuesta por 200 empleados. El género masculino se destaca por poseer tres cuartas partes de los cargos de la compañía y más aún el 100% de la gerencia está compuesta por hombres. Es importante mencionar que la fuerza laboral de Lefersa es muy diversa en cuanto al nivel educacional y socio cultural, siendo la mayoría de los empleados de nivel técnico. La edad promedio de los empleados de la compañía es entre 35 y 40 años de edad. Es importante destacar que la tasa de rotación es casi nula, siendo el promedio de antigüedad de los empleados cerca de 14 años.

HP se caracteriza por tener una estructura muy plana, conformada por 300 personas, un 60% de hombres y un 40% de mujeres. La gerencia de esta organización está compuesta por seis personas, 3 hombres y tres mujeres lo que muestra un equilibrio en la composición por género. La fuerza laboral es bastante homogénea respecto a nivel socio cultural y profesional, teniendo un promedio de edad de 34 años. Los empleados destacan por su capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo.

La fuerza laboral de estas dos empresas se diferencian en varios aspectos, cada una tiene sus propias características que apoyan la estrategia y la estructura que han decidido implementar. Ambas empresas coinciden en que es de vital importancia tomar en cuenta

estas características si el departamento de recursos humanos quiere tener un buen desempeño, porque las cualidades de los empleados son fundamentales para su motivación. Dan la pauta para descubrir las necesidades que tienen, requerimientos que deben ser otorgados por la empresa si se quiere lograr un mejor desempeño por parte de los individuos. Las características de los recursos humanos son una herramienta clave para fijar los incentivos, ya que éstos deben ser valorados por los individuos, sino, no tendrán ningún efecto. Para poder ofrecerles algo que las personas quieran obtener y estén dispuestas a sacrificarse por eso, se debe conocer que es lo que determina su comportamiento y es por eso que saber la edad, los estudios y la composición por género, entre otras, son señales de que es lo que motiva a la fuerza laboral. Es así como Lefersa y HP cada una de estas empresas logra afectar el comportamiento de los individuos porque actúan de acuerdo a sus características.

3) Gestión de los Recursos Humanos :

Lefersa cuenta con una unidad de recursos humanos la cual se divide en dos, Soft y Hard, lo que permite canalizar mejor las actividades. Hard se encarga de todo lo relacionado con las compensaciones y pertenece al área de administración y finanzas. Soft, está formado por una persona, la cual se encarga de todo lo relacionado con la capacitación y desarrollo del personal. Para llevar a cabo su labor, contrata servicios a externos. Esta unidad trabaja en forma preventiva y no curativa, es decir, busca crear un ambiente y condiciones laborales que hagan sentir al trabajador cómodo en su lugar de trabajo, para que éste valore su cargo y así, lo cuide y se esfuerce por lograr de un desempeño correcto de sus labores. Dentro de su gestión está la planeación de los programas para capacitar al personal, tanto general como específicamente, con el objetivo de mantener a los trabajadores facultados para hacer su trabajo. Además, como la compañía está marcada por una tendencia innovadora, es común que se apliquen nuevas tecnologías y se debe contar con empleados aptos para su manejo si se quiere que aporten eficiencia a la empresa. Realizan una evaluación de desempeño anual, para obtener retroalimentación y que la persona se sienta apoyada en su trabajo. Por otra parte se realiza el reclutamiento y la selección del personal, determinan los beneficios y convenios que se les puede otorgar a los

empleados, para lograr que ellos se sientan felices trabajando dentro de la empresa. El fin de todas estas preocupaciones del Soft es crear un clima laboral óptimo y lograr el desarrollo integral del individuo.

En HP el departamento de recursos humanos está formado por 5 profesionales, destacados en el área. Esta unidad tiene la misma importancia que las demás gerencias de la compañía, logrando influir en cada una de ellas. Este departamento trabaja con objetivos claros y específicos a lograr durante un año. Quieren llegar a convertirse en el mejor lugar para trabajar y esta unidad hace lo posible por que ello se cumpla. Para esto, realizan actividades ; así como la capacitación, que puede ser general o específica, otorgándole al individuo las herramientas necesarias para poder tener un desarrollo de carrera. Además se encargan de conseguir diferentes tipos de beneficios y convenios a los empleados, establecer sus compensaciones, reclutamiento y selección de personal. Realizan una evaluación del desempeño absolutamente rigurosa, en la cual se expone claramente como está haciendo su trabajo el empleado, es abierta, con el fin de que la persona esté al tanto de las cosas que está haciendo bien y las que no, para que pueda mejorar en aquellos ámbitos en los cuales está siendo deficiente.

Dado lo anterior vemos que la composición de ambos departamentos es diferente, tienen distinta posición en la estructura de la compañía, ya que en el caso de HP tiene más autonomía, de hecho es una gerencia, y el de Lefersa trabaja dependiendo del gerente general. Realizan actividades similares, pero es la forma en que cada una de las unidades de recursos humanos realizan su gestión la que produce una diferencia notable entre las actividades que realizan para cumplir sus tareas. Esto es porque la gestión de esta unidad no puede estar pasiva en la implementación de la estrategia, estructura misión y visión de la compañía, de hecho sus actividades son un apoyo para que sean congruentes y así la empresa funcione de excelente manera logrando una coordinación en todos sus niveles. Para esto es vital que las personas a cargo de la gestión de los recursos humanos sepan claramente cuales son las características de las personas y que es lo que buscan, para así, hacer actividades que estén de acuerdo a eso, que le permitan a los individuos complementarse en el trabajo, logrando un desarrollo integro, es decir, la persona no sea un ente productivo para la compañía sino que una pieza fundamental y activa, para el cumplimiento de las metas de la organización. Además están concientes de que las personas

valoran un buen clima laboral en su trabajo, y que eso afecta su comportamiento. Es por esto que ambas compañías enfocan la gestión de recursos humanos en la creación de un buen clima organizacional, como base para la motivación de los empleados.

4) Motivación y resultados :

La motivación va en dirección a alinear los objetivos personales con los de la compañía en cuestión. En ambas empresas existe una amplia preocupación por el bienestar del empleado, ya que se dan cuenta que una fuerza laboral motivada produce resultados concretos en la productividad de cada individuo y así en el desempeño global de la compañía.

Los resultados nos muestran que el esfuerzo y desempeño que entregan los trabajadores está correlacionado de manera positiva con la motivación que cada empleado tiene a la hora de ejercer sus labores dentro de la organización. Es así como Lefersa y HP han querido enfocar sus mayores esfuerzos a entregarles un buen clima organizacional, con una comunicación fluida entre las distintas áreas de la compañía, la cual depende fuertemente de la estructura. Para el caso de HP esta intenta ser la más plana posible con el fin de que el cargo no represente una brecha entre las personas. En el caso de Lefersa, que presenta varios niveles de cargos, tiene una política de puertas abiertas para que todos se sientan escuchados. Además le otorgan a los empleados muchas instancias integradoras entre el personal, con el objetivo de lograr un alto compromiso y participación del empleado dentro de la organización.

Las necesidades de todas las personas pasan por aspectos tanto monetarios como no monetarios, aspectos que tanto Lefersa como HP están concientes por lo que proveen a sus trabajadores de ambos.

El efecto de la gestión de la Unidad de recursos humanos tanto para Lefersa como para HP, a producido resultados bastante destacables; sus empleados muestran bastante esfuerzo a la hora de desempeñar sus labores, el nivel de compañerismo y trabajo en equipo es muy alto, el grado de satisfacción de los empleados es elevado y son individuos 100% comprometidos con la empresa en donde trabajan, sintiéndose parte activa de ésta y se dan cuenta que su aporte en la compañía es vital para el cumplimiento de su estrategia y metas.

En el caso de Lefersa, en donde la fuerza laboral es bastante heterogénea y de un nivel profesional técnico, las motivaciones para los empleados están enfocadas a cubrir las necesidades más básicas de las personas como lo son la vivienda, la comida, la ropa y la salud, es por esto que la organización se preocupa de sobremanera de cubrir estas necesidades para sus empleados, por medio de medidas tangibles como lo son, un casino para que almuercen, ropa de trabajo para cada individuo y un salario justo por su trabajo que generalmente es muy superior al de mercado. Con el fin de que el trabajador se de cuenta que Lefersa está comprometido con él, con sus necesidades y con su familia.

En el caso de HP, en donde existe una fuerza laboral homogénea y de un nivel profesional bastante alto, las motivaciones que la organización propone están enfocadas al satisfacer necesidades altas como son la de autorrealización y reconocimiento, es por esto que la organización se preocupa de sobremanera en lo que respecta al éxito profesional de sus empleados, entregándoles becas de estudios importantes para fortalecer aún más sus capacidades. Al mismo tiempo está en constante alerta para reconocer y felicitar la gestión de cada empleado de la compañía, junto con recompensarlos de manera adecuada con un buen salario. Todo esto con el fin de que el individuo note el compromiso que HP tiene por sus empleados, de forma de motivarlos a trabajar pro activamente dentro de la compañía.

5) Recompensas e Incentivos :

En Lefersa el nivel técnico profesional de la fuerza laboral es bastante disperso, es decir los individuos que pertenecen a los mandos medios y altos en la compañía son de nivel universitario, pero el grueso de la organización que se encuentra en el área de producción son personas con estudios técnicos o simplemente sin educación técnico-profesional. Es así como la compañía ha decidido tener una política de incentivos congruente con las necesidades de las personas promedio que forman parte de la compañía, traduciéndose en políticas que involucren al individuo y al entorno inmediato del mismo, lo que vendría a ser su familia. Lefersa quiere lograr incentivar a sus empleados mostrándoles su preocupación porque las condiciones de trabajo que se encuentren en la compañía sean las óptimas, entregándoles desde su ropa de trabajo hasta invitando a las señoras de los empleados a participar activamente en actividades de la organización. Es así como el

individuo se siente parte de la compañía en donde existe una preocupación integral por que la persona se desarrolle sin dejar de lado todo lo que involucran sus lazos afectivos. El encause correcto de los incentivos de Lefersa se ve de manera clara en el desempeño que tienen sus empleados y en la alta fidelidad que le tienen a su trabajo y a la compañía.

HP tiene una política de incentivos congruente con las necesidades de las personas que forman parte de la compañía, traduciéndose en políticas que involucren al individuo como persona y como un profesional con posibilidades claras de desarrollo de carrera dentro de la organización. HP quiere incentivar a sus trabajadores en esta línea, es decir entregándoles todas las armas para tener un clima organizacional pleno, el cual les permita desarrollar su trabajo de manera óptima, pero al mismo tiempo les quiere dar las herramientas para que su formación profesional mejore continuamente. Es así como HP se preocupa tanto de celebrar a cada empleado para su cumpleaños hasta dar cursos de ingles para quien los solicite y subsidiando en un 80% MBA⁷³, para quien los requiera para desempeñar de manera optima su trabajo. Con estas medidas se quiere lograr que el individuo se siente parte de la compañía en donde existe una preocupación integral por que el trabajador se desarrolle como persona y como profesional. El encause correcto de los incentivos de HP se ve de manera clara en el desempeño que tienen sus empleados y en la alta fidelidad que le tienen a su trabajo y a la compañía.

Nos damos cuenta de que ambos departamentos están concientes de la importancia de tener un buen manejo de los recursos humanos dentro de la organización. Ambas empresas sacan provecho de esto, logrando obtener lo mejor de cada uno de los empleados. Por medio de las diferentes actividades y políticas que son valoradas por los individuos, las empresas incentivan a sus empleados, así la organización captura un mayor desempeño por parte de los individuos, mejorando ampliamente sus resultados. Según las personas que entrevistamos, para los empleados de ambas empresas, los incentivos son una herramienta fundamental para encausar su comportamiento. Ellos están convencidos de que su desempeño está afectado enormemente por las características externas a su trabajo. Los individuos tienen diferentes necesidades y trabajan para cubrirlas, pero su satisfacción aumenta si a través de su trabajo cubre un mayor número de necesidades al esperado.

⁷³ Master in Business Administration

Ambos ejecutivos estaban concientes de que sus políticas eran bastante innovadoras, ya que antiguamente se pensaba que las personas solo trabajaban por el dinero que recibían a fin de mes, pero hoy en día se sabe que no es el único factor que importa. Ellos creen firmemente que existe una dignidad que gana la persona al ser valorada por una organización, esta le permite sentirse pleno y apto para crecer y aprender sobre diferentes materias. Con esto, la persona se siente bien y está dispuesta a hacer esfuerzos que le signifiquen hacer mejor su trabajo, porque ya no solo busca una remuneración, sino que le interesa trabajar con sus pares, que su familia lo admire y lo mas importante que el sienta que existe para algo concreto dentro de la organización y que no lo podría hacer nadie más. Son las necesidades de seguridad , estabilidad, social y de reconocimiento las que van marcando el paso del comportamiento de una persona y hacen que esta se proponga cada vez metas más altas, porque se siente capaz de superarse y hace este esfuerzo en favor de la compañía, porque siente que ésta fue el soporte fundamental en su desarrollo tanto profesional como personal.

6) Evaluación del Desempeño:

Para Lefersa la evaluación del desempeño es una herramienta esencial para materializar el nivel de productividad tanto de los empleados como de la compañía en general. Es por esto que existe una evaluación del desempeño anual en toda la compañía, la cual es confidencial. Cada persona que es evaluada no está facultada para leer su evaluación, pero si se coordina una reunión con su superior y se le informa en líneas generales el veredicto y las medidas que se tomarán, éstas pueden ir desde un ascenso o felicitación hasta una capacitación para volver a la productividad esperada. Esta evaluación se hace siempre con el fin de ir mejorando periodo a periodo para lograr el óptimo de productividad tanto a nivel individual como global. Es importante destacar que las reuniones y conversaciones que existen entre los evaluados y sus jefes ayudan a mantener la buena comunicación dentro de la empresa así como también la confianza entre sus distintos actores.

Para HP la evaluación del desempeño es esencial para materializar el nivel de productividad tanto de los empleados como de la compañía en general. Es por esto que

existe una evaluación del desempeño es tanto semestral como anual. Esta evaluación es absolutamente pública, es decir, la persona evaluada lee lo que su superior, par o subordinado opinó de su desempeño. Esto es posible de hacer ya que el nivel de comunicación de la compañía se caracteriza por ser muy horizontal y abierto. Existe un ambiente laboral enfocado al trabajo en equipo, creando una confianza a nivel general que permite mostrar las opiniones de los individuos de manera muy clara, respetuosa y abierta en la compañía. Luego de una evaluación, se analizan sus resultados con el fin de lograr una retroalimentación entre las partes, que permita mejorar los puntos deficientes y también para resaltar, felicitar y compensar a una persona que se desarrolla de gran forma.

En ambas empresas están concientes de la importancia de la evaluación para la gestión de los recursos humanos, ya que es una herramienta muy útil en la medición de desempeño tanto de un individuo como de un departamento dentro de la organización. Las mediciones en cualquier dimensión que se tomen, son una fuente de información muy relevante para la toma de decisiones tanto a corto como a largo plazo en cualquier organización y son una herramienta de peso para la mantención o cambio de políticas que se decidan hacer en el interior de la compañía. Es esta evaluación la que permite al individuo mejorar en su trabajo, ya que mientras mas información tenga él de lo que debe hacer y cómo lo está haciendo, mas posibilidades tiene de aumentar su desempeño. Ésta es la importancia que se le otorga a esta herramienta, tanto para Lefersa como HP. Para ambas, es una clara y tangible forma de retroalimentación.

La evaluación del desempeño es un factor motivacional muy potente, ya que le permite al individuo enfrentarse claramente con sus defectos y virtudes al momento de trabajar y de conversar con sus pares, superiores o subordinados, los altos y bajos de su desempeño. De esta forma, la evaluación es un excelente forma de lograr una comunicación continua y fluida dentro de la compañía. Los beneficios que trae la comunicación para reforzar lo que es un buen clima organizacional, es un punto clave de ejercer una buena evaluación del desempeño, la cual no sólo proporciona información de cómo se está desempeñando un individuo en el trabajo, sino que también es una manera de apoyar las buenas relaciones y así el clima laboral que existe en las organizaciones.

3.- CONCLUSIÓN:

Con esta comparación quisimos mostrarles el efecto en ambas empresas de las funciones que desempeñan los diferentes agentes a cargo de los recursos humanos. Se expone un cuadro que resume las condiciones y las políticas de incentivos que se aplican y luego, se realiza un análisis de acuerdo a los datos que obtuvimos. Nuestro objetivo es hacer una comparación clara de las semejanzas y diferencias que existen dentro de las empresas, tanto genéricas como en la forma de llevar a cabo su estrategia, que influyen en las funciones que cumple el departamento de los Recursos Humanos.

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

Introducción al Capítulo

En este último capítulo de nuestro seminario relatamos las conclusiones del trabajo realizado. En primer lugar, hacemos referencia a los conocimientos adquiridos por medio de la creación del marco teórico. En segundo lugar, se exponen los resultados de la parte práctica de nuestro seminario, es decir, se analizan los resultados obtenidos en las diferentes empresas visitadas. Los datos obtenidos nos muestran que la realidad es consistente a lo planteado en la teoría y por ende, la aplicación de los postulados produce efectos concretos en la realidad. Por último, se muestran comentarios personales de lo que significó para nosotras, como futuras profesionales, haber llevado a cabo esta investigación.

1.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN TEÓRICA.

Para poder lograr una comprensión integral de lo que son las motivaciones en los individuos y así las múltiples formas de incentivos que existen para poder canalizar estas motivaciones, transformándolas en medidas claras que lleven a un individuo a actuar de cierta manera, se debe llevar a cabo un estudio global que incluya desde las organizaciones, sus componentes, funciones hasta los distintos tipos de políticas internas que se pueden tomar en las empresas para incentivar a sus trabajadores a entregar su máximo de productividad.

Es así como nuestro seminario comenzó con una investigación de lo que son las organizaciones, que es la plataforma principal donde se generan las interacciones entre los individuos, ya con este punto claro pudimos referirnos, a lo que es una de sus partes fundamentales, *los recursos humanos*, estudiando y analizando todas sus funciones logrando así comprender la magnitud de su aporte en el buen funcionamiento de las organizaciones. Dentro de sus funciones esta la motivación a los individuos que son parte de la compañía, para estudiar este punto a fondo se investigó profundamente las diferentes teorías de motivación, con el fin de entender como se puede influir en las personas, las cuales tienen diferentes necesidades, que cambian a través del tiempo. Es importante destacar, que si pudimos concluir que todas las personas tienen necesidades, que se rigen por patrones bastante similares y es por esto que es posible tomar medidas globales para poder incentivarlos de manera individual. Los incentivos en las organizaciones son la forma a través de la cual se puede canalizar las motivaciones de las personas para que entreguen una productividad óptima en su trabajo.

Con todo lo anterior, logramos establecer un marco teórico que nos ayudó a formarnos un mapa claro de las diferentes teorías existentes con respecto a la gestión de los recursos humanos y sus efectos dentro de la compañía. Luego, se decidió que nuestro trabajo se enfocaría a esos incentivos que tienen que ver con lo no monetario, que van más enfocados a entregarles a los integrantes de las organizaciones un ambiente de trabajo óptimo para que se desarrollen, brindándoles herramientas que sobrepasen un monto de dinero específico y que de esta manera los ayuden a crecer tanto como profesionales o técnicos y como personas.

Las investigaciones con respecto a los incentivos en general han sido un tema bastante recurrente, es por esto que decidimos ahondar nuestra investigación en algo más novedoso como los son específicamente los incentivos no pecuniarios.

2- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA.

La investigación que se llevó a cabo tiene como soporte principal el marco teórico, el cual se construyó con el propósito de tener un conocimiento global dentro del cual están inmersos los incentivos.

La parte práctica del seminario de título consistió en tomar a dos casos de empresas en Chile, las cuales practicaran fuertemente lo que son los incentivos no monetarios, con el fin de lograr establecer diferencias entre ellas: en su composición, en la forma de gestionar los recursos humanos y en las diferentes actividades que se realizan para mejorar el desempeño de los empleados, principalmente descubrir las novedosas formas de incentivos no monetarios que se aplican en las compañías. Es así como se eligió Lefersa y Hewlett Packard Chile. El tener dos casos prácticos en nuestro trabajo fue un aporte fundamental en varios aspectos. Primero nos ayudó a hacer tangibles la gran mayoría de los conocimientos adquiridos en el marco teórico, de manera de darnos cuenta que la teoría sí se lleva a la práctica y que esa aridez que tiene en varios aspectos desaparece al ser aplicada a la realidad. Al mismo tiempo nos mostró la gran importancia que está tomando hoy en día, la unidad de recursos humanos, la cual tiene funciones claras que ayudan a aumentar la productividad de los empleados tanto en términos globales como personales. Es decir, el buen ejercicio de las funciones de los recursos humanos, esté constituida una unidad como tal o no, son de vital importancia para lograr una fuerza laboral motivada y comprometida con la compañía.

Al analizar dos casos de empresas en Chile bastante distintas, nos entregó una visión global de cómo se pueden implementar y llevar a cabo las funciones de los recursos humanos. Específicamente, la forma a través de la cual cada empresa es capaz de analizar las características fundamentales de la fuerza laboral y de esta manera encausar las motivaciones de sus empleados a través de incentivos valorados por sus trabajadores. Cada compañía enfoca sus incentivos al grueso de las necesidades de las personas que forman

parte de la empresa, de manera tal de influir claramente en su actitud y disposición a la hora de hacer su trabajo.

El dirigir los incentivos hacia las carencias de los individuos es un punto clave en el éxito de una de las metas más importantes dentro de las compañías, *una fuerza laboral comprometida al máximo con los objetivos de la compañía*, ya que el ser un canal a través del cual los individuos puedan completarse tanto de manera laboral como personal es un arma muy potente de influencia en los trabajadores.

La claridad con que, tanto Lefersa como Hewlett Packard, encausan los incentivos a su personal son una de las principales claves del éxito que tienen en sus respectivas industrias. La capacidad que han tenido para poner en práctica correctamente las distintas funciones de los recursos humanos, se puede materializar en varios aspectos, la tasa de deserción casi nula de ambas compañías, la cantidad de años que llevan los individuos trabajando en las empresas y la evaluación que han tenido, tanto del clima laboral como de la capacitación.

En conclusión la posibilidad de estudiar los que pasa en la realidad en compañías en nuestro país nos da la oportunidad de poder hacer tangible la gran mayoría de nuestros conocimientos, los cuales se sustentan con el marco teórico propuesto en el capítulo I del seminario y la posibilidad real de indagar profundamente en lo que ocurre en dos industrias completamente distintas en Chile, nos da pie a comprender realmente la importancia del rol de los recursos humanos en la implementación de la estrategia de cualquier compañía.

3- COMENTARIOS PERSONALES

La formación profesional integral para nosotras como ingenieras comerciales, fue un punto determinante a la hora de elegir tanto el área y el tema en el cual desarrollamos el seminario de título. Sentíamos una falta de preparación en el área de los recursos Humanos ya que solo existió un ramo obligatorio en nuestra malla curricular con respecto a este tópico.

Al mismo tiempo sentíamos mucho interés por todo lo que es el manejo de las relaciones interpersonales en el mundo laboral, ya que siempre tuvimos la idea que el buen manejo del personal entregaba un aporte muy importante a la empresa en el cumplimiento de sus metas, estrategias y objetivos.

El poder estudiar a fondo los que son los recursos humanos y sus funciones nos ayudó muchísimo a superar falencias que teníamos con respecto a esta área. Los conocimientos adquiridos nos permiten enriquecer nuestra formación profesional como ingenieros comerciales, con una base sólida en todas las materias que se deben manejar para poder ejercer nuestra profesión de una forma correcta. Estamos concientes de que las organizaciones no solo requieren de una buena gestión de finanzas, marketing y de operaciones, sino que también de una buena gestión con el recurso humano, ya que son ellos los que realizan cada una de estas tareas, es decir, son las personas quienes dan vida a la empresa.

El trabajar en equipo durante tanto tiempo, con diferencias tanto en la forma de pensar como de opinar, nos permitió desarrollar una capacidad de escuchar, de ceder y de comprender al otro, características muy importantes tanto en la vida personal como profesional para cualquier persona. El poder aprender en la práctica sobre el trabajo en equipo es una herramienta muy importante que pudimos desarrollar a lo largo de nuestro trabajo. La posibilidad del intercambio de ideas nos ayudó mucho a poder abrir nuestra forma de ver las cosas y nos entregó al mismo tiempo la posibilidad de mejorar la manera de analizar y abarcar cada uno de los temas fundamentales del seminario. Para nosotras haber vivido y entendido el trabajo en equipo fue una experiencia enriquecedora, que sin duda, nos ayudará en nuestro futuro.

Finalmente es importante destacar que la madurez de los temas tratados en los capítulos anteriores, se logro de muy buena manera a través de la estructura de trabajo que decidimos llevar a cabo, junto con la colaboración de nuestro profesor guía, Eduardo Acuña, el cual siempre estuvo constantemente exigiéndonos que rindiéramos al máximo y brindándonos el apoyo necesario para llevar a cabo de la mejor manera posible, esta inquietud que tenia sobre los recursos humanos, la cual se transformo finalmente en nuestro Seminario de Titulo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acuña Eduardo (1980-1990) “Tecnología, estructura y motivación: Un enfoque Sociotécnico”, Publicación del Derto, Santiago, Chile.
- Chiavenato Idalberto (1994) “Administración de Recursos Humanos”,3a.ed-- Santa Fe de Bogota: McGraw-Hill.
- Chiple Mitzi, Mangiamarchi Jesús, Soler Gabriela (2004) “Gestión de Recursos Humanos en Empresas Cooperativas”. Seminario para optar al título de Ingeniero Comercial, Santiago: Universidad de Chile, FACEA.
- Dessler Gary (1996) “Administración del Personal”, 6a.ed.--México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Documentos De revote, www.derevote.com/negocios/motivacion, sitio visitado en Octubre del 2004.
- Documentos Geocities, www.geocities.com/CollegePark/Bookstore, sitio vistado en Septiembre del 2004.
- Documentos Great Place To Work, www.greatplacetowork.cl, sitio visitado en Agosto del 2004.
- Documentos Itnuevolaredo, www.itnuevolaredo.edu.mx, sitio visitado en Octubre del 2004.
- DSM Bakery Ingredients Chile, Lefersa. www.lefersa.cl, sitio vistado en Noviembre del 2004.
- Gibson James & John Ivancevich (2001) “Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos”, 10a.ed.--Santiago: McGraw-Hill Interamericana
- Hewlett Packard, HP. www.hp.com, sitio visitado en Diciembre del 2004.

- Kast Fremont & Rosenzweig James (1985) “Administración en las Organizaciones: Enfoque de Sistemas y de Contingencias ”, 2a.ed.--México: McGraw-Hill Interamericana.
- Katz Daniel & Kahn Robert (1977) “Sicología Social de las Organizaciones”, 1a.ed.--México: Trillas.
- Muñoz Juan Pablo (2004) “Diapositivas Curso de Investigación de Mercado”
- Patricia Bravo (2004) “ Hewlett Packard: Un ejemplo de Cultura Organizacional” . Estudio de Caso para la California School of Profesional Psychology, EE.UU.
- Revista de Recursos Humanos, www.rrhhmagazine.com, sitio visitado en Diciembre del 2004.
- Revista Capital, Agosto 2004. “ Las 25 mejores empresas para trabajar en Chile”
- Selltiz, Jahoda & Deutsch (1980) “Método de Investigación de las Ciencias Sociales”, 9a.ed.--Madrid: Rialp.

ANEXOS

1.- CUESTIONARIO

Nombre de la Empresa:

PARTE I: Antecedentes personales

Nombre:

Edad:

Sexo:

Estudios:

Cargo:

Antigüedad en la empresa:

Función que desempeña:

PARTE II: Antecedentes generales de la compañía.

1.-¿Cuántos años de vida tiene la compañía?

2.-¿A que Industria pertenece?

3.-¿Cuál es la misión y visión de la compañía?

4.-¿Cuáles son las actividades productivas que realiza (productos / servicios) actualmente?

5.-¿Cuáles son sus principales objetivos y metas?

6.-¿Quiénes son sus principales competidores actualmente?

7.-¿Cuántos empleados tiene actualmente la compañía?

Dentro de estos empleados describir: Genero

Edad

Ocupación

8.- ¿ En los últimos cinco años como a sido la rotación del personal? razones

9.- ¿ En los últimos cinco años a existido reducción de personal?

10.-¿ Existen sindicatos?, ¿ Como se llevan a cabo las relaciones laborales con éstos, han tenido negociaciones colectivas?

PARTE III: Organización de la compañía.

11.-¿Cómo está organizada la empresa, tiene un organigrama definido?

12.-¿Cuántas personas trabajan por gerencias?

PARTE IV: Resultados y logros de la empresa.

13.-¿Cuáles han sido los mayores logros de la empresa en los últimos 5 años?

14.-¿Cuáles han sido las mayores dificultades y/o problemas en los últimos 5 años?, ¿Qué se ha hecho al respecto?

15.-¿Cuál es su situación actual?

16.-¿Qué es lo que se espera para el futuro inmediato?

17.-¿Qué se ha planificado para el largo plazo?

18.-¿Cuáles han sido los Resultados financieros, en productividad, en ventas y el crecimiento de la compañía durante los últimos 5 años?

PARTE V: Departamento de recursos humanos.

19.-¿Existe un área, unidad o departamento de personal o RRHH?

20.-¿Cuáles son las metas y objetivos de esta área?

21.-¿Cuáles son las funciones, tareas específicas, del área?

22.-¿Cuál es la importancia del área para la empresa?

23.-¿Cuáles son los principales aportes del área a la empresa?

24.-¿El área tiene participación en la fijación de los objetivos estratégicos de la empresa ?

25.-¿Cómo está organizada el área de RRHH actualmente?

26.-¿Qué nivel jerárquico tiene el área de RRHH dentro de la empresa ?

27.-¿ Cuantas personas trabajan en la unidad?

28.-¿Cuál es el nivel de calificación técnico-profesional de los trabajadores de esta unidad?

29.- ¿Hay planes de desarrollo para el área?

30.-¿Cómo evaluaría usted el desempeño del área?

Parte VII: Motivación, Incentivos y Gestión del desempeño.

31.-¿ Dentro de las funciones del depto de RR.HH esta la motivación al personal? ¿ Que políticas y procedimientos utilizan para llevar esto a cabo?

32.-¿Qué busca la compañía con la motivación de sus empleados?

33.-¿ A que nivel se realizan las actividades para motivar al personal? (como empresa, unidad de RR.HH, a nivel de cada depto)

34.-¿ Cree usted que tener una fuerza laboral motivada se puede llegar a traducir en un mejor desempeño a nivel organizacional?

35.-¿ Como fijan los salarios en la empresa?, ¿ Existe equidad interna y externa en la fijación de éstos?

36.- ¿ Cuales son los rangos salariales?, ¿ Que características determina estos rangos?

37.- ¿ Que tipo de salarios utilizan? (fijo, variable, por años de antigüedad...)

38.-¿ Que tipos de contratos se utilizan dentro de la empresa?, ¿Existe alguna diferencia entre el tipo de contrato en los diferentes puestos?

39.- ¿ Son utilizados como sistema de incentivo?

40.-¿ Dentro del sistema de incentivos se incluyen beneficios?

40.-¿ Existen beneficios fuera del sistema de remuneración?

- 41.-¿ Son las recompensas iguales para cada nivel de trabajador en la compañía, o van cambiando según el rango que ocupa el trabajador en la empresa?
- 42.- ¿ Que sistemas que se utilizan? (para las recompensas)
- 43.- ¿ Existe preocupación por mantener la seguridad del empleo a los trabajadores?
- 44.-¿ Se realiza capacitación en la empresa?, ¿ Cómo se administra?
- 45.- ¿ Que tipo de actividades capacitadoras se realizan? (por grupo o a nivel general)
- 46.- ¿ Existe tanto capacitación técnica como ejecutiva? (en que se diferencian)
- 47.- ¿ Como se miden los resultados de la capacitación?
- 48.- ¿ Existe la oportunidad de desarrollo de carrera para los empleados en la compañía?
- 49.-¿ Existe un ambiente que estimule el buen desempeño del trabajador?
- 50.-¿ Considera que las condiciones fisico- ambientales son apropiadas?
- 51.- ¿ Existe comunicación tanto vertical como horizontal en la organización?
- 52.-¿ Se dan instancias de creación de vínculos con los empleados? (entre compañeros y con los jefes)
- 53.- ¿ Se realizan evaluaciones sobre el clima organizacional?, ¿ Como ha salido evaluado?
- 54.-¿ Se realizan programas para mejorar el clima laboral?, ¿ Ha tenido efecto?

55.-¿ Existe una libertad en el ejercicio del cargo? (confianza hacia los empleados)

56.- ¿ Las decisiones esenciales de cada departamento o area se toman en conjunto con los empleados?

Parte IX: Evaluación del desempeño.

57.-¿ Se realiza evaluación del desempeño?

58.-¿ Que tipo de evaluación se realiza?, ¿ Como se realiza con que instrumentos?

59.-¿ Cada cuanto tiempo es realizada?

60.-¿Quién la realiza?

61.-¿ Que se busca a través de las evaluaciones?

62.-¿ Son utilizadas para evaluar capacitación, productividad, variaciones salariales, ascensos, despidos, entre otros o tiene un objetivo específico?

63.-¿ Luego de la evaluación existen premios o castigos para los empleados?