

CONTROL DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



*Jorge Sánchez Henríquez
Valentina Sánchez Hernández*

Autores

Jorge Sánchez Henríquez
Valentina Sánchez Hernández

Primera edición:
Bogotá, D.C; septiembre de 2022

ISBN: 978-958-8486-50-5 (electrónico)

Impresión y elaboración en Colombia
Printed and *made in Colombia*

Johanna Alexandra Trejos Ballesteros
Líder Editorial

Johanna Alexandra Trejos Ballesteros
Correctora de estilo

Jeferson Camilo Hernández Galeano
Diseño Editorial/Diagramación

Editorial Fundación Universitaria Monserrate

Fundación Universitaria Monserrate -Unimonsserrate- Biblioteca Diego Castro Quiroga
Catalogación en la publicación

Sánchez Henríquez, Jorge; Sánchez Hernández, Valentina.

Control de la gestión de Recursos Humanos. – Primera edición. – Bogotá: Editorial Fundación Universitaria Monserrate - Unimonsserrate, 2022.

Quinientos treinta y dos páginas finales; 21,59 cm x 27,94 cm
Incluye referencias bibliográficas

ISBN: 978-958-8486-49-9 (electrónico)

1. Administración de formas generales de control 2. KJU – Teoría y comportamiento organizativos. 3. Libros universitarios. I. Fundación Universitaria Monserrate.

CDD: 658.154 S669



2022 Fundación Universitaria Monserrate -Unimonserrate-

Excelentísimo Monseñor Luis José Rueda Aparicio
Arzobispo de Bogotá

Monseñor Ricardo Alonso Pulido Aguilar
Rector

Pbro. Hugo Orlando Martínez Aldana
Vicerrector Académico

Pbro. Carlos Iván Martínez Urrea
Vicerrector Administrativo y Financiero

Pbro. Marcos Alexander Quintero Riveros
Vicerrector de Pastoral y Bienestar Universitario

Herney Moreno Velandia
Secretario General

Karel Garzón Miguez
Directora de Planeación y Aseguramiento de la Calidad

Luz Patricia Orbegozo Jiménez
Directora de Docencia y Currículo

Pbro. Hugo Orlando Martínez Aldana
Director de Investigación (e)

Karel Garzón Miguez
Directora Oficina de Relaciones Interinstitucionales

Farash Valeria Contreras Rodríguez
Directora de Proyección Social

Miguel Antonio Acosta Jiménez
Director de Campus Zonas Francas

Camilo Andrés Garavito Ospina
Director de Unidad de Innovación y Desarrollo Tecnológico

Ana Silvia Parada Puentes
Directora de Gestión Humana y Organizacional

Luisa Fernanda Carranza Carranza
Coordinadora Community Manager

Jeferson Camilo Hernández Galeano
Coordinador de Comunicación Organizacional

Camilo Andrés Garavito Ospina
Director de Gestión de Proyectos

Johanna Alexandra Trejos Ballesteros
Líder de Editorial Universitaria

Pbro. Carlos Iván Martínez Urrea
Decano, Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas

Carlos Mario Ayala Jiménez
Director Especialización en Gerencia del Talento Humano

Adriana Yaneth Ocaña Poveda
Directora de Administración de Empresas y Gestión Ambiental

Germán Alfredo Buenaventura Cárdenas
Director de Finanzas y Negocios Internacionales

Germán Alfredo Buenaventura Cárdenas
Director de Contaduría Pública

Johanna Alexandra Trejos Ballesteros
Coordinadora de Investigación, Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas

Paula Daniela Pineda Roncancio
Profesional de Proyección Social, Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas



Todos los derechos son reservados. Esta obra no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, sin el permiso previo escrito de la Fundación Universitaria Monserrate.

La responsabilidad de las afirmaciones, ideas u opiniones declaradas en este documento son exclusivamente de competencia de sus autores y no comprometen las perspectivas y el pensamiento oficial de la Fundación Universitaria, salvo en aquellos casos en que se expresamente así se indique.

Fundación Universitaria Monserrate
www.unimonserrate.edu.co

CONTENIDO

1. Presentación.....	9
2. Introducción.....	14
3. Capítulo 1: Estrategia de recursos humanos.....	17
4. Capítulo 2: Control de gestión de recursos humanos.....	86
5. Capítulo 3: Tendencias que afectan a los recursos humanos.....	165
6. Capítulo 4: Indicadores de gestión de recursos humanos.....	260
7. Capítulo 5: Caso aplicado de indicadores.....	456

PRESENTACIÓN

Hace poco más de un año atrás la comunidad mundial de recursos humanos vivió su pequeño terremoto. El número correspondiente a julio - agosto de 2015 de la prestigiosa e influyente revista Harvard Business Review, caratulaba con grandes trazos en su portada: "Es la hora de hacer explotar RRHH y construir algo nuevo", con el dibujo de una bomba a punto de estallar. El artículo central de la revista es de autoría de Peter Capelli, profesor y director del área de RRHH de la universidad de Wharton, USA. El texto baraja varias hipótesis acerca del sentido de la función de RRHH y su actual nivel de (des) prestigio: el momento económico mundial, el exceso de regulaciones y cambios en las legislaciones, la desconexión del área de RRHH con el negocio, escaso apoyo político desde la alta dirección y remata señalando que "su propuesta de valor debe estar sustentada en el análisis de la gran cantidad de datos que se generan hoy en día, así como en cálculos sobre el retorno de la inversión, de la misma manera que otras áreas ya lo están haciendo". Aquí se enfatiza una idea ya enunciada anteriormente por Dave Ulrich: RRHH no es un business partner, es el propio negocio, y eso conlleva a la urgencia de medir sus resultados y alinearlos con los del negocio.

En la comunidad académica de nuestro país este tema no es nuevo, aunque nos faltaba un libro como el que ahora presentamos. Ya en el año 1986, el pionero Instituto de Estudios de Relaciones del Trabajo y la Organización (IDERTO), de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Chile dictó un curso abierto dirigido a profesionales y ejecutivos del Área de RRHH denominado "Auditoría en la Administración de RRHH". Dentro de sus objetivos se planteaba: "como un programa orientado a los procesos de evaluación y control, indispensables en la práctica administrativa para lograr el éxito del sistema". También en forma pionera, la Asociación Chilena de Seguridad mostraba a la comunidad su "Balance Social Interno", el cual junto con los estados financieros clásicos, mostraba una serie coherente de indicadores asociados al desempeño, compromiso y satisfacción de sus trabajadores. Era una especie de Great Place to Work de esos tiempos. Algo claramente adelantado y visionario para la época.

No obstante, los vestigios señalados, algo no funcionó en 30 años hasta ahora. Lo constata el titular de la HBR señalado al inicio. Parece ser que como área no hemos logrado tangibilizar nuestra oferta de valor en forma más clara y precisa que lo que lo hacen nuestros primus inter pares dentro de la empresa: los financieros, los productivos y los comerciales, entre otros. En definitiva, si bien logramos responder el qué, el cómo y el cuándo; no hemos logrado responder aún el cuánto y el para qué en forma cuantitativa y contundente. Por ahí entonces se explicaría por qué tantas veces el Gerente General recibe a estos primus inter pares antes que a nosotros en la fila de espera de su oficina.

Por lo señalado, este libro viene a llenar un vacío en la producción académica nacional y también una necesidad en la gestión de capital humano que requiere el mundo real. Solo con políticas, procesos, prácticas e indicadores vinculados al control se puede hacer gestión de verdad. Incluida, por cierto, la gestión y el rol que RRHH puede desempeñar como fuente esencial de una ventaja competitiva sostenible y como factor crítico en el proceso de creación de valor. Un modelo de control de gestión de RRHH, como el que se propone en este libro, resulta clave para vincular los resultados de la gestión de personas a indicadores que los directivos de la empresa entiendan y valoren, tales como las ideas de rentabilidad y valor.

En lo personal, no tengo duda alguna de la enorme importancia que cobra en estos tiempos la propuesta de este libro, y para ello quiero comentar brevemente una experiencia para mí muy significativa al respecto. En el año 2006 una compañía minera multinacional con fuerte presencia en Chile, nos invitó a participar, junto al equipo de RRHH corporativo, en el diseño de un cuadro de mando de RRHH para la compañía. La condición de base fue la participación de todos los stakeholders para el diseño y posterior legitimación del modelo: trabajadores, directivos, proveedores, dirigentes sindicales, comunidades, etc. Se diseñaron y agruparon indicadores ad hoc para varios procesos: reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, gestión y evaluación del desempeño, compensaciones, clima interno, comunicaciones, seguridad y riesgos, etc. Recuerdo perfectamente que en una de las reuniones de trabajo, un alto directivo señaló la necesidad de definir indicadores que dieran cuenta acerca de la calidad de la relación con el personal subcontratado. Frente a la perplejidad del equipo, ese directivo hizo énfasis en que él lo veía como un "tema de mucho futuro en la industria minera frente a algunos signos visibles a la fecha". Se definieron algunos indicadores vinculados a la satisfacción, compromiso e integración del personal contratista y su aplicación posterior permitió anticipar decisiones claves en dicho ámbito, las que permitieron un adecuado manejo de potenciales conflictos; cómo los que vivió tan intensamente la industria minera nacional en ese ámbito en los años venideros.

Este libro es una valiosa contribución al estudio y a la práctica de la gestión de personas en nuestro medio. No podemos dirigir sin medir. La medición es el lenguaje necesario para desarrollar y potenciar a nuestras empresas, para concretar la estrategia y finalmente, para hacer tangible la oferta de valor que tanto queremos entregar a nuestros stakeholders.

Gerson Volenski Burgos
Director Académico
Magister en Dirección de Personas y Organizaciones
Universidad Adolfo Ibáñez

El profesor Jorge Alejandro Sánchez Henríquez es investigador del Centro de Investigaciones y Estudios Contables (CIEC), de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Talca.

Este libro es fruto de un trabajo académico y profesional que contó con el patrocinio del Centro de Investigaciones y Estudios Contables (CIEC), de la Facultad de Economía y Negocios, de la Universidad de Talca.

DEDICATORIA

Para una tremenda mujer que ha compartido su vida conmigo, mi amada esposa Carolina y a mis adoradas hijas Catalina, Valentina y Javiera.

A la memoria de mis queridos padres Isabel y Erasmo, también a la de mis abuelos Alvarita y Abelardo.

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez

A mi hermosa familia.

Valentina Sánchez Hernández

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a DIOS por la tremenda oportunidad que me otorga, de poder comunicarme con mis lectores.

A mi hija Valentina quién me inspiró en esta obra y también me ayudó a escribirla.

A mi familia y especialmente a mi esposa Carolina por su comprensión por el valioso tiempo distraído en la confección de este libro.

Agradecer a la vida por la posibilidad de escribir sobre lo que me gusta.

Deseo agradecer de manera muy especial el apoyo que me prestaron desinteresadamente muchas personas. En primer lugar a todos mis alumnos, con los cuales tuve muchas discusiones en torno a ideas que están plasmadas en este texto, a mis alumnos del pregrado, tesistas y de postgrado quienes con sus preguntas, muchas veces despertaban en mí, nuevas ideas o nuevos puntos de vista y también a mis ayudantes de investigación y de cátedra, quienes en muchas ocasiones me obligaron a enfocar y revisar mis planteamientos, todos ellos por separado, pero también en conjunto, contribuyeron en parte de los conceptos que se plasman en este libro.

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez

INTRODUCCIÓN

Hablar de revisión, de control o más aún de auditoría, ya posiciona al lector en un escenario complicado que la mayoría de las personas asocian a problemas, robos y posibles fraudes, en general, cuando se habla de auditoría para muchos se vislumbran problemas y eventuales dificultades futuras. En este texto, se intenta desmitificar lo anterior y entregar una visión más estratégica del manejo de los recursos humanos que a juicio del autor, es por lejos, el recurso más importante que tiene la organización hoy en día, debido a que es un recurso estratégico que necesita ser administrado, controlado y dirigido como tal.

Considerando el lenguaje de auditoría contable o de estados financieros, es posible afirmar que los recursos humanos son “el activo” más importante que posee una organización, independiente de su tamaño, giro o mercado en el cual intenta coexistir, en sentido más estricto podemos decir que los recursos humanos son el capital o patrimonio más importante y estratégico que tiene una organización.

Hoy por hoy se afirma además, que hay un efecto directo entre desempeño, capacitación, compensaciones y competitividad del personal, por lo que contar con recursos humanos calificados influirá potencialmente en el desempeño de la organización, lo que se considera como el mejor escudo, armadura e instrumento para lograr competencia y diferenciación en la industria, siendo los recursos humanos el elemento que debe por ende recibir mayor valoración, incrementando su grado de importancia, esmero y dedicación, ya sea en organizaciones con o sin fines de lucro.

Este libro entrega una visión moderna sobre lo que se espera hoy de un control de gestión eficaz de los recursos humanos en la organización actual, el lector podrá identificar un novedoso enfoque, basado en la “triada estratégica de los recursos humanos”, desde la cual se puede controlar estratégicamente, el funcionamiento de las personas en la organización. Este texto se ha estructurado en 5 capítulos dirigidos a explicar los conceptos fundamentales del control de gestión estratégico de recursos humanos, en efecto, en el capítulo 1 se desarrolla en profundidad el tema de la estrategia de recursos humanos, en el capítulo 2 se presenta el constructo del control de gestión de recursos humanos, en el capítulo 3 se hace un levantamiento de las principales tendencias que afectan a los recursos humanos, en el capítulo 4 se presenta una completa batería de indicadores para el control de gestión de los recursos humanos para finalmente en el capítulo 5 realizar aplicaciones en casos, especialmente, adaptados de realidades concretas.

ÍNDICE

Índice general	2
Presentación	3
Dedicatoria	5
dedicatoria	6
agradecimientos	7
Introducción	8
Contenidos	13
Capítulo 1: estrategia de recursos humanos	14
Conceptos básicos de estrategia	14
Estrategia en la organización	16
Análisis por dimensiones	21
Proceso decisional	29
Concepto de estrategia	32
Algunas conclusiones en cuanto a estrategia	42
La estrategia y sus nuevas tendencias	55
Estrategias de recursos humanos	63
Estrategia para el control de gestión del desempeño personal	87
Variables que posibilitan una estrategia de recursos humanos eficaz	89
Contenidos	112
Capítulo 2: control de gestión de recursos humanos	113
Control de gestión	113
113	
Gestión de los recursos humanos	135
Evolución de la gestión de los recursos humanos	142
Objetivos de la gestión de los recursos humanos	165
Retos y contribuciones de la diversidad de la gestión de los recursos humanos.	170
El futuro de la gestión de los recursos humanos	179
Estrategia para el control de gestión de los recursos humanos	181
Las 10 claves estratégicas	182
Orientación estratégica: análisis de contraste	205
Auditoría de recursos humanos	213
Capítulo 3: tendencias que afectan a los recursos humanos	225
Contenidos	225
Conceptos básicos sobre tendencias	226
Tendencias generales de los recursos humanos	227
Tendencias en compensaciones	250
Tendencias en evaluación del desempeño	295
Tendencias en capacitación	335
Contenidos	369
370	
370	
Capítulo 4: control de gestión de recursos humanos	371
Indicadores de gestión del desempeño	371

Indicadores de recursos humanos	372
Utilidad de los indicadores	373
Características de un buen indicador	376
Clasificación de los indicadores	378
Problemas con indicadores	379
Indicadores de capacitación	382
Etapa: detección de necesidades	384
Etapa: determinación de objetivos	391
Etapa: planeación del programa	394
Etapa: ejecución del programa	404
Etapa: evaluación del programa	411
Etapa: seguimiento	429
Etapa: retroalimentación	433
Indicadores globales	435
Indicadores de compensación	459
Etapa: diagnóstico y análisis	461
Etapa: planificación y diseño	497
Etapa: revisión y comunicación	506
Etapa: implementación	513
Etapa: evaluación y análisis	517
Etapa: reformulación	526
Indicadores de evaluación de desempeño	533
Otros indicadores para controlar los recursos humanos	534
Rentabilidad de los vendedores en base a su compensación	558
	571
Contenidos	572
	572
Capítulo 5: caso aplicado de indicadores	573
Trends s.a	573
Proceso evaluación de desempeño	580
Capacitación	595
Compensaciones	607
Anexos	629
Preguntas del caso	634
Pauta solución caso trends s.a	634
Bibliografía	646



CAPÍTULO ①

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS



CONTENIDO

Conceptos básicos de estrategia

Estrategia en la organización

Análisis por dimensiones

Proceso decisional

Concepto de estrategia

Algunas conclusiones en cuanto a estrategia

La estrategia y sus nuevas tendencias

Estrategias de recursos humanos

Estrategia para el control de gestión del desempeño personal

Variables que posibilitan una estrategia de recursos humanos eficaz

CAPÍTULO 1: ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS CONCEPTOS BÁSICOS DE ESTRATEGIA

El mundo cambia y este cambio es cada vez más drástico y profundo, en complemento a ello, y para hacer más importante este hecho, se tiene que los ciclos del cambio lamentablemente son cada vez más cortos, este hecho es irreversible y lo único que podemos ver, es como algo constante y permanente en el tiempo, es el propio cambio. Esta realidad es muy cruda y difícil para los directivos en todas las organizaciones, es por ello que surge el concepto de gestión, que no es otra cosa que un proceso de adaptación por parte de las empresas al medio, que se presenta en muchas ocasiones hostil y que está constantemente rodeado de incertidumbre, por lo cual, las organizaciones deben entonces ser tolerantes con el error de decisión y la gestión no debe ser inquisidora, asimismo, la organización debe estar consciente de la pérdida de su capacidad de adaptación frente al ser humano individual.

Antes de comenzar a revisar los contenidos de este capítulo, se definirá y relacionará los conceptos básicos de “Estrategia” y “Recursos Humanos”, conceptos que se utilizarán a lo largo de esta obra.

La estrategia y políticas de recursos humanos tienen un impacto directo en el éxito o fracaso de una organización. Si se pretende que los trabajadores reaccionen de manera positiva, entonces los directivos deben establecer una estrategia de personal que se encuentre correctamente alineada a la estrategia organizacional para alcanzar el éxito deseado.

La Real Academia Española, en su 22ª edición, define el término estrategia como:

- 1- Arte de dirigir las operaciones militares,
- 2- arte, traza para dirigir un asunto y
- 3- (Matemáticas) en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

Basados en estas definiciones, podemos entender el concepto de estrategia como el arte de dirigir.

Para el término recursos (plural), la Real Academia Española, en su 22ª edición, nos entrega las definiciones:

- 1-Bienes, medios de subsistencia,
- 2- conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos) y
- 3- expedientes, arbitrios para salir airoso de una empresa.

Basados en estas definiciones, podemos entender el término recursos como *los bienes y medios que se poseen o que están disponibles para llevar a cabo una acción.*

Haciendo una relación con lo anterior, entenderemos *el término recursos humanos, como el conjunto de personas disponibles para llevar a cabo una acción.* Si el término recursos humanos se lleva al ambiente de una organización, una definición más correcta sería *el conjunto de personas que interactúan dentro de una organización, y con las cuales esta organización realiza sus actividades y cumple sus objetivos estratégicos.* (Ver Figura 1.1).

Figura 1.1: Concepto de estrategia de recursos humanos.



La empresa es una conjunción entre personas y recursos, que tiene como objetivo fundamental satisfacer las necesidades a los propietarios, a los trabajadores, a los compradores, a los proveedores y en definitiva a la Sociedad. El problema radica en que todos estos actores involucrados cambian, por esta razón, si la empresa desea sobrevivir debe adaptarse rápidamente a esos cambios, para así satisfacer de forma equilibrada nuevamente a estos actores, si ello no se produce se estaría frente a un problema de “equilibrio de satisfacción”, que si no es bien cubierto por la organización, pone en peligro la subsistencia de la empresa. En definitiva, se debe realizar un análisis y diagnóstico estratégico en un entorno totalmente competitivo.

ESTRATEGIA EN LA ORGANIZACIÓN

La estrategia es una parte importante y central del desarrollo de la organización, puesto que ayuda a implementar y llevar a cabo lo que la entidad desea ser, y como desea que la observen en su entorno, esos factores ayudan a llevar a cabo la misión declarada, y por ende a cumplir a un largo plazo la visión trazada. Variadas son las definiciones atribuibles a la estrategia, algunos autores entregan las siguientes definiciones:

“las estrategias son planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio: cómo competir exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos.” Robbins y Coulter. Administración Décima Edición. (Pág. 163).

“una estrategia es la creación de una posición de mercado única y con contenido que incluye una serie de actividades empresariales diferenciadoras.” Michael Porter. Ventaja competitiva. CECSA. (1987), se complementa con que *“una estrategia es un conjunto de compromisos y acciones, integrados y coordinados, diseñado para explotar las competencias centrales y lograr una ventaja competitiva.”* M. Hitt, R. Ireland, R. Hoskisson. Administración estratégica: Administración y competitividad estratégica. Cengage Learning 7° edición (Pag.4).

Como se puede apreciar, especialmente en la última definición, al referirse a un conjunto de compromisos y acciones que toma la entidad para cumplir sus objetivos hoy, reconoce que la entidad ya no solo puede diseñar una estrategia enfocándose en las ventas del producto o servicio que entrega, sino que, es fundamental planear de buena forma los pasos a seguir, para tomar las decisiones acertadas, ya que, se deben reconocer bien las oportunidades que se presentan en el ambiente para poder explotarlas adecuadamente. Es por ello, que antes de formular una estrategia, se hable de “Planificación Estratégica”, cuyo fin es alcanzar la misión y visión de la organización, y además, conseguir un mejor posicionamiento de mercado, con lo cual se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que conduzcan a la organización hacia el éxito empresarial esperado.

Algunas características de la planificación estratégica según Johnson y Scholes (2001) son:

- Puede proporcionar medios estructurados de análisis y reflexión sobre problemas estratégicos complejos, obligando a los directivos a preguntar y cuestionar lo que consideran dado.
- Puede utilizarse como medio para implicar al personal en el desarrollo estratégico, ayudando así a crear un sentimiento de propiedad de la estrategia.
- La planificación estratégica puede también ayudar a comunicar la estrategia intentada.
- Puede utilizarse como un medio de control para revisar periódicamente los resultados y progresos, comparándolos con los objetivos acordados o con la dirección estratégica previamente acordada.
- Puede ser útil como medio de coordinación; por ejemplo, reuniendo diversas estrategias de las UEN (Unidades Estratégicas de Negocio) en una única estrategia global o garantizando que los recursos de la organización se coordinen para aplicar la estrategia.
- Puede fomentar una visión a largo plazo de la estrategia mejor que la que se tendría de no existir la planificación.” (Johnson y Scholes (2001): Dirección estratégica. Pearson Educación, S.A., 5, Madrid.)

Una vez definida la planificación estratégica, se dará paso a trabajar el concepto de “Administración Estratégica” que es una forma de enfrentar las oportunidades de negocios y sus desafíos, este es un proceso permanente e integral dirigido a formular e implementar estrategias efectivas. Hablamos de estrategia efectiva, cuando estas son capaces de promover una mayor integración entre los departamentos de la organización y su entorno, a fin de lograr sus objetivos. Algunos autores entregan las siguientes definiciones de administración estratégica:

“Es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos”. Fred R. David. Administración Estratégica Novena Edición (Capítulo 1, Pág. 5).

“Es una importante tarea que involucra todas las funciones básicas de la administración, como planeación, organización, dirección y control.” Robbins y Coulter. Administración. Décima Edición (Pág. 163).

Por lo tanto, la administración estratégica se enfoca en las características principales que debe poseer un administrador, como es planificar, organizar, dirigir y controlar, ya que de esta manera puede llegar a implementar de buena forma cada uno de los objetivos, llevándolos a cada área de la organización, considerando siempre el micro y macro ambiente. Existen diversas herramientas para evaluar dichos ambientes, entre las que se pueden mencionar son las 5 fuerzas de Porter, el modelo FODA, el modelo de negocio, entre otros. Sin dudas, la administración estratégica es de suma importancia para las organizaciones, pues permite tomar mejores decisiones frente a los distintos cambios que sufre el ambiente (ambiente dinámico) en el cual se encuentran insertas. Un conocimiento previo del ambiente y una planificación detallada y orientada en los objetivos, ayuda a tener desempeños más altos, lo que se puede traducir en logros de los objetivos.

Hay que tener en cuenta que las estrategias son múltiples y son reactivas, es decir, que se pueden adaptar a la organización, y además, son proactivas pues evolucionan en el tiempo, de no ser así estas no podrían ser sustentables ni viables al largo plazo para las organizaciones. Como son variadas, se pueden clasificar en Estrategias Corporativas, Estrategias Competitivas, y Estrategias funcionales. (**Ver Figura 1.2**).

La estrategia corporativa, según Robbins:

“Es aquella que especifica en cuáles negocios entrará la compañía, o en cuáles desea entrar y qué es lo que desea hacer con dichos negocios. Se basa en la misión y en los objetivos de la organización y las funciones que desempeñará cada unidad de negocio de la organización.” S. Robbins, Administración: Administración estratégica, Pearson Décima Edición (Pág.167).

La estrategia corporativa incluye estrategias de crecimiento la cual busca incrementar los negocios de la organización a través de la expansión hacia nuevos productos y mercados, estrategias de estabilidad orientadas en el mantenimiento del status quo (equilibrio o armonía) para tratar con la incertidumbre de un entorno dinámico cuando la industria está experimentando pocas o ninguna oportunidad de crecimiento y estrategias de renovación que son el desarrollo de acciones para encontrar las debilidades de la organización las cuales están conduciendo a un declive en su desempeño.

Por otra parte, tenemos la estrategia de negocios o conocida también como estrategia competitiva, que según Robbins: *“es una estrategia para ver de qué forma una organización va a competir en sus negocios.”* Robbins y Coulter. Administración. Décima Edición (Pág. 171).

En palabras de Thompson y Strickland *“la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: Hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.”* Administración Estratégica: Thompson y Strickland, 18ª edición (Pág.5).

Por lo tanto, según las definiciones antes mencionadas, la estrategia de negocio o competitiva es aquella que intenta buscar un sello de distinción frente a sus competidores, es decir, la forma en que la empresa va a competir en el mercado, para ello, es importante destacar que los directivos deberán compatibilizar la estrategia con las condiciones del entorno. Incluye las estrategias de liderazgo en costos (competir en la industria teniendo los costos más bajos), estrategia de diferenciación (entregar productos que sean únicos y de un alto valor para los clientes) y estrategia de enfoque (centrarse en un segmento específico).

Finalmente, se hace mención a las estrategias funcionales, que son “*estrategias diseñadas para los departamentos o unidades de una organización cuyo objetivo es apoyar el negocio y las estrategias corporativas*” Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Koonts, Wihrich y Cannice. 14^o Edición. (Pág. 144).

Figura 1.2: Pirámide de jerarquía de las estrategias



Fuente: Administración una Perspectiva Global y Empresarial. Koonts, Wihrich y Cannice. 14^o Edición. (Pág. 145).

Según Thompson y Strickland en su libro de administración estratégica, para que una estrategia sea ganadora consta de tres pruebas que deben ser superadas. En primer lugar, consideramos la prueba de ajuste, que tiene relación con ajustes en tres aspectos: interno, externo y dinámico. El ajuste interno, nos indica que la estrategia debe estar acorde a los recursos y capacidades que posee la empresa, el ajuste externo, hace referencia a que la estrategia debe ajustarse de buena forma a la industria y a las condiciones competitivas y por último el ajuste dinámico, plantea que la estrategia debe adaptarse a los cambios, debido a que se produce una evolución con el tiempo, por lo tanto, esta primera prueba debe dar respuesta a la pregunta ¿Qué tan bien se ajusta la estrategia a la situación de la empresa? En segundo lugar, se considera la prueba de la ventaja competitiva, esta consiste en que la empresa debe implantar una estrategia que posea una ventaja competitiva perdurable en el tiempo, ya que esta es la única forma de que la empresa

sea más poderosa en relación a sus rivales, en este tema, se debe dar respuesta a si ¿la estrategia contribuye a obtener una ventaja competitiva sustentable? Finalmente, en tercer lugar consideramos la prueba del desempeño, dicha prueba hace referencia a que la empresa debe tener un desempeño superior al promedio del mercado, debe tener mejor posicionamiento y mejor rentabilidad. Para esto, se basa en dos clases de indicadores que son la rentabilidad y la fortaleza financiera y por otra parte, la fuerza competitiva y la posición que ha alcanzado en el mercado. Por lo tanto, esta prueba debe responder a si, ¿La estrategia genera un buen desempeño? Thompson y Strickland. Administración Estratégica. 18° Edición (Pág. 12-14). Así, por lo tanto, para que una estrategia sea la base que permita el éxito en una empresa debe superar las tres pruebas mencionadas anteriormente, además de revisarse continuamente, debido al dinamismo, constante cambio y evolución.

En la actualidad, para lograr el éxito, las empresas en general no solo se enfocan en una estrategia, sino que utilizan más de una para el logro de sus objetivos, enlazándolas entre sí, sin embargo, el hecho de que el entorno se encuentre en constante movimiento, requiere que se realice una serie de cambios en la estrategia, para lo cual las personas pertenecientes son el principal motor, la importancia de los recursos humanos, se deriva principalmente de que estas empresas se han percatado de cómo afecta en sus intereses organizacionales, el que su personal se encuentre valorado, y con un buen nivel de satisfacción. Así es como, las organizaciones en sus estrategias abordan temas como seguridad y bienestar del personal, pasando por las capacitaciones, trabajando en la gestión óptima del desempeño y trabajando estratégicamente el proceso de compensación.

ANÁLISIS POR DIMENSIONES

Dimensión Actividad

Para que un directivo enfrente exitosamente su gestión, y así logre que la organización sea exitosa, (**ver Figura 1.3**), necesariamente debe satisfacer como primer aspecto el objetivo de la empresa, todo lo relacionado al cumplimiento de este objetivo, se incluye en la “dimensión actividad”, que en esencia consiste en satisfacer y atender necesidades, buscando alcanzar el equilibrio satisfaccional de los diferentes grupos de interés para la empresa, léase propietarios, trabajadores, compradores, proveedores y sociedad, entre otros, que permitan a la organización alcanzar sus objetivos y el éxito, por medio de este equilibrio de satisfacción.. Conceptualmente “*la satisfacción es un sentimiento de bienestar o placer que se tiene cuando se ha colmado un deseo o cubierto una necesidad*” (The Free Dictionary, 2015).

Figura 1.3: El éxito organizacional.



Fuente: Administración de los Recursos Humanos. Idalberto Chiavenato. 8ª Edición. (Pág.35).

La actividad, en definitiva, la desarrollan los trabajadores, por lo tanto, si se logra tener compromiso y satisfacción de su parte, entonces el directivo logrará de la mejor forma el objetivo de la empresa. Según explica Robbins en su libro de administración, *“la satisfacción laboral se refiere a la actitud general de una persona hacia su empleo”*. Robbins Coulter. Administración. Décima Edición (Pág. 285). Por ende, un trabajador satisfecho, tendrá un mejor desempeño en sus labores, lo que conllevará al cumplimiento de las metas propuestas por la organización. Si se considera el trabajo de Maslow (1991), sobre su teoría de la motivación propuesta en 1943, no se debe olvidar nunca que los trabajadores, “trabajan” por necesidad, (ver Figura 1.4), en efecto, “trabajan” para satisfacer en primer lugar sus necesidades básicas o fisiológicas, las cuales son las que están relacionadas con su supervivencia; en segundo lugar, ellos buscan realizar acciones seguras que les den previsión para su futuro, en donde puedan tener seguridad, orden, protección y estabilidad; en tercer lugar, buscan pertenecer a un grupo que produce al llamado de la empresa, en donde puedan sentir que forman parte de esta; en cuarto lugar, el trabajador busca reconocimiento por su accionar, para adquirir prestigio y sentirse valorado en lo que hace; en quinto lugar, busca satisfacer su necesidad profunda de autorrealización, como también su trascendencia en el mundo y dejar su propia huella.

Figura 1.4: La jerarquía de las necesidades básicas.



Fuente: Pirámide creada bajo el análisis del Capítulo 2: Una teoría de la Motivación Humana de Maslow en su libro Motivación y Personalidad. Título original <<Motivation and Personality>>, (1943).

El mensaje, entonces es muy claro, en primer lugar, se debe ser muy creativo en la búsqueda de la satisfacción de los trabajadores, ya que el trabajador insatisfecho tiene más influencia negativa en la empresa, (ver Figura 1.5).

Figura 1.5: Las actitudes y la satisfacción en el trabajo.



Fuente: Comportamiento Organizacional. Stephen P. Robbins. Séptima edición (Pág.197).

Robbins relaciona cuatro actitudes que puede tomar un empleado frente a su entorno de trabajo, pues aun cuando dos personas se encuentren en una misma situación, su actitud frente al problema marca una diferencia determinante. Dentro de las organizaciones la actitud que tomen sus trabajadores puede ser una gran ventaja o un problema, pues al combinarse estas influyen poderosamente en el comportamiento. Se destacan cuatro tipos de actitud, una **Activa**, es aquella que lleva al trabajador a actuar frente a una situación específica, en contraste se encuentra la actitud **Pasiva**, la cual frente a la misma situación el trabajador decide no hacer nada visible. Por otro lado, nos encontramos frente a la actitud **Constructiva**, la cual va en apoyo de la organización, y en su contraste la actitud **Destructiva**, la cual frente a diversas situaciones el empleado no se identifica con la organización, por tanto no existen esfuerzos por apoyarla.

Por otra parte, la **salida** nos indica que el trabajador tiene una conducta orientada a dejar la organización, por lo cual presenta su renuncia para buscar un mejor empleo. La voz, nos indica que el trabajador expresa su insatisfacción mediante intentos activos y constructivos para mejorar las condiciones en las que se encuentra. La **lealtad** nos muestra que el trabajador está esperando pasivamente que mejoren las condiciones, defendiendo a la empresa de las críticas externas. Y finalmente, la **negligencia**, nos expresa que el trabajador está esperando que empeoren las condiciones, aumentando su porcentaje de errores, atrasos injustificados, entre otras situaciones.

De la deducción anterior y analizando lo que ocurre en la práctica, la mayoría de las veces el trabajador deja la empresa, y lamentablemente quien se va casi siempre es el “buen trabajador”. Esto genera un problema adicional para las empresas que es muy difícil de resolver, ya que como los que se van son los buenos, se quedan en la empresa los malos trabajadores, que en el supuesto de que ellos estén insatisfechos tendrán un mal nivel de desempeño, no se cumplirán los objetivos de la organización y por ende, no se entregará un buen servicio a los clientes, los cuales quedarán de la misma forma insatisfechos, traducéndose en que estos últimos busquen mejores opciones en los competidores directos.

Dimensión Espacial

Un segundo aspecto a considerar es la “dimensión espacial”, en donde la empresa debe evaluar su entorno interno, el microambiente y el macro ambiente, ya que de esta manera se logra distinguir la relación indirecta existente con la entidad, y así determinar los efectos que influyen en ella.

Considerando que la entidad no se está enfocando solamente en la empresa, sino que también le está dando importancia al clima cultural en una entidad, asimilamos que cumple uno de los lugares más importantes en la organización. Es por esta razón, que se están entregando las herramientas necesarias para enfrentar cada uno de los cambios que se presentan en la actualidad, tanto en nuestro microambiente (Proveedores, Socios y Accionistas, Empleados, Competidores y el Gobierno, etc.) como también en nuestro macro ambiente (en los distintos ambientes, tales como: Tecnológico, Político-Legal, Económico, Socio-Cultural, entre otros), (ver Figura 1.6) .

Como expresa Chiavenato en su libro de administración de recursos humanos, el ambiente, sería el contexto donde existe la organización, el cual es complejo y está en constante cambio, además de estar rodeado de incertidumbre, lo que provoca que sea de difícil comprensión, ya que es vasto, amplio, genérico

y difuso. Por consiguiente, influye poderosamente en las organizaciones, por lo que resulta importante adquirir la mayor información respecto de los factores que afectan a las organizaciones, y con todo lo anterior, se podrá realizar una estrategia para el futuro inmediato. Claramente este tipo de decisiones no debe dejar de lado el ambiente de trabajo, el cual está relacionado con las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. Este da a conocer el dominio que la organización tiene a través de su dependencia, y el poder que ha adquirido con su microambiente, por tanto, se puede inferir que ofrece recursos, medios y oportunidades, pero aun así impone demandas, restricciones, desafíos y amenazas.

Para poder alcanzar el éxito, una empresa debe ser capaz de coordinar las labores de los trabajadores y grupos de trabajadores que realizan ciertas actividades, para que de esta forma, la organización pueda funcionar adecuadamente a pesar de las restricciones que surgen, satisfacer las demandas, y ser capaz de ver las oportunidades emergentes.

Figura 1.6: Las organizaciones.

Fuente: Chiavenato I., Administración de Recursos Humanos (2007), Cap. I Las Organizaciones. (Pág.29).

Dimensión Temporal

Un tercer aspecto a considerar es la “dimensión temporal”, que se puede asociar a una línea de tiempo en la cual hacia atrás se tiene el pasado, esta tiene la característica fundamental de proporcionarle a la empresa condiciones de certeza. Por otra parte, si se mira hacia el futuro encontramos que es incierto. Esta incertidumbre debe considerarse como una variable en la toma de decisiones: “el riesgo”, que según el diccionario de la Real Academia Española es “*una contingencia o proximidad de un daño*”, proviene del italiano *Risicare* que significa desafiar, enfrentar, retar, en cierta forma es incertidumbre enlazada con la duda ante la posible ocurrencia de algo que pueda provocar pérdidas. Dentro de una empresa a causa

de los riesgos, se pueden ver afectados los procesos, recursos humanos, físicos, tecnológicos, financieros, riesgos que afecten a los clientes y a como la empresa es vista por la sociedad. Por lo tanto, el riesgo es complejo para la organización, ya que la mantiene en una situación de incertidumbre. Para mitigarlo, las empresas optan por obtener información de calidad, efectuar un buen proceso decisional, llevar a cabo esas decisiones (acciones) y finalmente un adecuado control, que le permitirán manejar en mejor forma los riesgos.

La información, es uno de los principales activos que posee una empresa, y que es utilizada para definir adecuadamente la estrategia, se debe tener siempre en consideración, el principio básico de que existe una relación inversa entre cantidad de información y riesgo, mientras más conocimiento tenga una entidad de como efectuar ciertos procesos, menor será el riesgo al que se verá enfrentada, o conocerá la forma de actuar frente a diversas contingencias, siempre y cuando, todo esto esté dentro de ciertos límites y teniendo real conciencia que el riesgo cero no existe cuando se habla de mediano y largo plazo.

Por otro lado, se debe buscar siempre la eficiencia en lo relacionado con el proceso de la información, esto quiere decir que se debe tener especial cuidado con la obtención, procesamiento e interpretación, de la información y considerar adecuadamente los costos asociados. Otro aspecto que no se puede soslayar, es el hecho de que la oportunidad de una decisión es fundamental, y que hacerlo bien consume mucho tiempo y recursos. Por último, se tiene un problema adicional, y es que se debe considerar siempre la asimetría de información, entre quien decide y quien controla.

Aspectos a considerar:

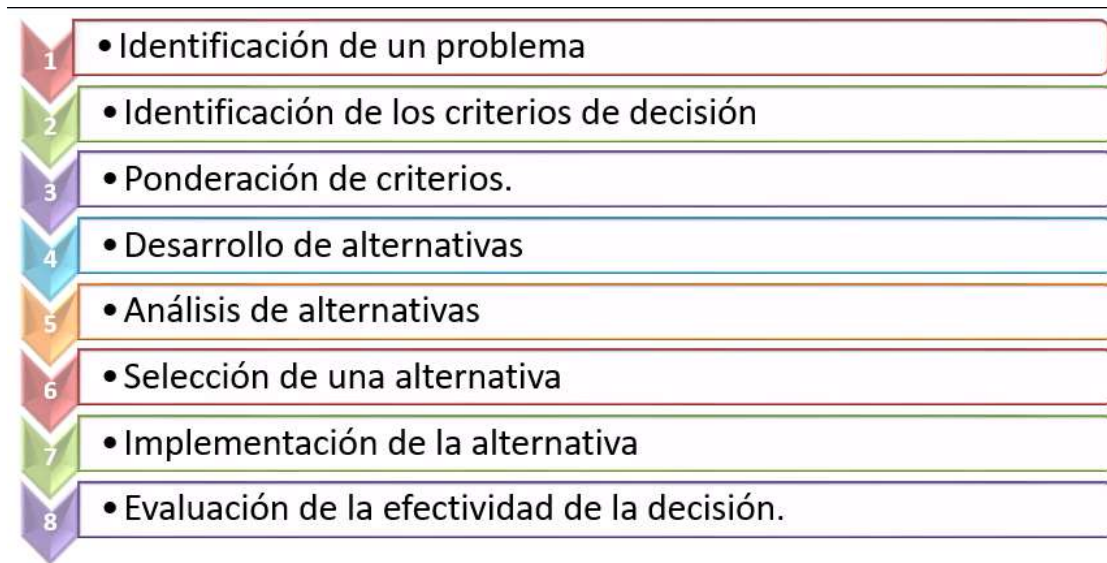
1. Un directivo debe reconocer perfectamente en qué ambiente se desenvuelve su organización, en general, la mayoría de las empresas hoy viven en un mundo cada vez más dinámico y complejo, en donde las estrategias propuestas deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse y acoplarse a los cambios que se producen.
2. El principio básico de que existe una relación inversa entre cantidad de información disponible y riesgo, todo esto dentro de ciertos límites y teniendo real conciencia que el riesgo cero no existe cuando hablamos de mediano y largo plazo.
3. Buscar siempre la eficiencia en lo relacionado con el proceso de la información, esto quiere decir, que se debe tener especial cuidado con la obtención, procesamiento e interpretación de la información y considerar adecuadamente los costos asociados.
4. Otro aspecto que no se puede soslayar, es el hecho de que la oportunidad de una decisión es fundamental y que hacerlo bien consume mucho tiempo y recursos.
5. Reconocer la asimetría de información, que existe siempre, entre quién decide y quién controla.

PROCESO DECISIONAL

Si bien se puede definir la toma de decisiones como el acto de escoger una alternativa dentro de muchas otras, la verdad es que este acto es mucho más que eso, es un proceso.

El proceso decisional básico que toda organización debe realizar se divide en 8 etapas, (**ver Figura 1.7**).

Figura 1.7: Proceso decisional.



Fuente: Administración. Stephen Robbins y Coulter. Décima edición. (Pág.121).

Según Robbins, el proceso decisivo comienza con la identificación de un problema. Un problema es definido por la Real Academia Española como “*un conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin*”, por lo tanto, definir un problema es complicado, ya que lo que para algunas personas suele ser un problema para otras no lo es, por ende, es un proceso complejo. La segunda etapa, consiste en identificar los criterios de decisión, que son aquellos que definen lo que es importante o relevante para resolver un problema, dicho de otra manera, son los criterios clave. En la tercera etapa, se deben ponderar los criterios de decisión definidos anteriormente, determinando en orden de importancia cuáles son los primordiales para dar solución al problema, con este orden jerárquico, mientras mayor importancia tenga el criterio, mayor será su ponderación. La cuarta etapa, tiene que ver con el desarrollo de alternativas que sean factibles para resolverlo. En la quinta etapa, se deben analizar y evaluar las alternativas propuestas a través de los criterios de decisiones identificados anteriormente. En la sexta etapa, se debe escoger una alternativa de todas las propuestas y será elegida, la que mejor represente una solución para el problema. En la séptima etapa, se debe ejecutar la mejor alternativa seleccionada, informando a las personas que se vieron afectadas para que estas puedan formar parte y sentir un compromiso con la solución del problema. En la octava etapa y final del proceso decisional, se evalúa que tan efectiva fue la decisión tomada, si realmente ayudó en la solución del conflicto, si no fue así, se debe analizar y evaluar la razón de por qué no hubo solución.

La organización se puede dividir en cuatro niveles básicos, el primero, representa a la propiedad, que es el que tiene que tomar todas las decisiones de manera autónoma y de largo plazo; el segundo nivel, corresponde a la conducción central del negocio, que corresponde al gerente y que debe involucrar a la propiedad y establecer las estrategias competitivas para así minimizar el riesgo; el tercero, corresponde al nivel político, que se hace cargo de todo lo táctico, acá va el conductor central quién va a trabajar con cada una de las unidades de la empresa; y por último, en el cuarto está el nivel operativo en donde se toman las decisiones de corto plazo y cubre temas relacionados con objetivos, programas, estrategias funcionales, procedimientos y normas. A medida que se asciende en los niveles, las decisiones son de largo plazo y vinculadas principalmente a temas relacionados con el capital, por el contrario, a medida que se desciende en los niveles las decisiones son en su mayoría de corto plazo y estas vinculadas principalmente al trabajo.

Es importante señalar que estos niveles básicos de una organización, en general, se dan en grandes empresas, que por coincidencia o no, casi siempre están organizadas bajo un modelo clásico del tipo mecanicista, por otro lado es frecuente ver que en las pequeñas y medianas empresas ciertos niveles tienden a desaparecer o más bien se fusionan. El factor preponderante para que esto ocurra, tiene relación con la falta de recursos humanos y económicos, sumado a la reticencia por parte de los propietarios a delegar funciones, es por esta razón, que la realidad de estas empresas dista bastante de la teoría clásica, en donde las organizaciones primero manifiestan un propósito, luego trazan objetivos y estrategias que permitan alcanzar dicha misión, y por último, velan por la óptima implementación utilizando las características principales al momento de administrar que son: organizar, dirigir y controlar. En cambio, lo que a menudo sucede es que estas organizaciones primero se preocupen de subsistir mediante una buena dirección y control de las actividades diarias, luego y sólo producto del crecimiento que sufren, se ven obligadas a mejorar su estructura organizativa, en donde la incorporación de niveles medios se hace necesario para lograr una administración más estratégica, finalmente y como consecuencia generalmente sobre la amenaza de nuevos competidores, es que se consolida la palabra "planificar" en donde el factor estratégico parece ser la respuesta para poder generar la ventaja competitiva que permita a esta organización no solo existir, sino más bien liderar su mercado o nicho objetivo, (ver Figura 1.8).

Figura 1.8: Proceso de administración bajo un modelo netamente mecanicista.



Fuente: Elaboración propia.

A nivel de decisiones hay una crítica bastante profunda, la cual manifiesta que la lógica en las organizaciones está trastocada, ya que siempre se parte con los presupuestos, y lo que realmente se debería constituir como el punto de partida, deberían ser los objetivos. En efecto, un orden lógico debería ser objetivos-programas-actividades-presupuestos.

Figura 1.9: Proceso de administración.



Fuente: Elaboración propia.

Este orden, nos indica que para el éxito de una organización o para la generación de ventajas competitivas sustentables en el tiempo, se hace primordial que toda organización en primera instancia, tenga una planificación adecuada, donde defina cuál es su visión, misión, objetivos, planes y estrategias a seguir. Luego, en el proceso de organizar toda la empresa, se debe alinear y amoldar todos los recursos a los objetivos previamente establecidos, para ello se organizan los programas de acción a seguir, la forma de distribución de los recursos humanos para las distintas actividades, quien será el jefe y quien será el subordinado. Posteriormente, los directivos deben estar atentos a cómo va el funcionamiento de las labores y más allá que eso, deben estar atentos al comportamiento de sus trabajadores. En esta etapa, el ideal es que los directivos sean quienes motiven a sus empleados a que realicen sus labores de manera eficaz y eficiente. Finalmente, la etapa de controlar va un tanto ligada a la planificación, pues es aquí donde se controla lo que en primera instancia se definió a realizar, una forma de ver y comparar los resultados es a través de los presupuestos y de los indicadores de gestión.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA

Karl Von Clausewitz (1780-1831), General prusiano, teórico de la guerra, definía la estrategia mediante su diferenciación de la táctica, él decía: "... la estrategia es el uso del encuentro (combate) para alcanzar el objetivo de la guerra, y la táctica, es el uso de las fuerzas militares en el combate...". Y agregaba "... en la estrategia no vemos con nuestros propios ojos ni siquiera la mitad de las cosas que vemos en la táctica, ya que todo debe ser conjeturado y supuesto...".

Para hablar del concepto estrategia y su evolución se toma como referencia primaria al libro de SunTzu "El Arte de la Guerra", del año 300 antes de nuestra era, en el cual el autor, basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. El término estrategia es de origen griego, *Strategeia*, *Stratēgos* o el arte del general en la guerra, procede de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). En el diccionario de la Real Academia Española, se define *estrategia* como *arte de dirigir las operaciones militares, habilidad para dirigir*. Se confirma la referencia sobre el surgimiento en el campo militar, se refiere a la manera de derrotar a uno o a varios enemigos en el campo de batalla. Este concepto es sinónimo de rivalidad y competencia. En el mundo helénico, se caracterizó por las observaciones y escritos de Jenofontes y de Tucídides, ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma se tienen a Polibio, Plutarco y Tito Livio que relataron sus experiencias estratégicas, el máximo representante de esta era, se considera al Emperador Julio César.

Como en el caso de muchos términos científicos, la palabra estrategia (del francés *stratégie* y del italiano *strategia*) se deriva indirectamente de la palabra griega *strategos* (General del Ejército), que no tiene la connotación de la palabra moderna. La palabra griega equivalente a nuestra estrategia, probablemente se derive mejor de *Strategike* episteme (la visión del General) o de *strategonsophia* (la sabiduría del General). Otro término muy relacionado sería *strategemata* que se refiere al uso de la *strategema* (estratagema) o trampas de guerra, con el paso del tiempo "la costumbre" hizo que este vocablo se aplicara al arte de hacer negocios.

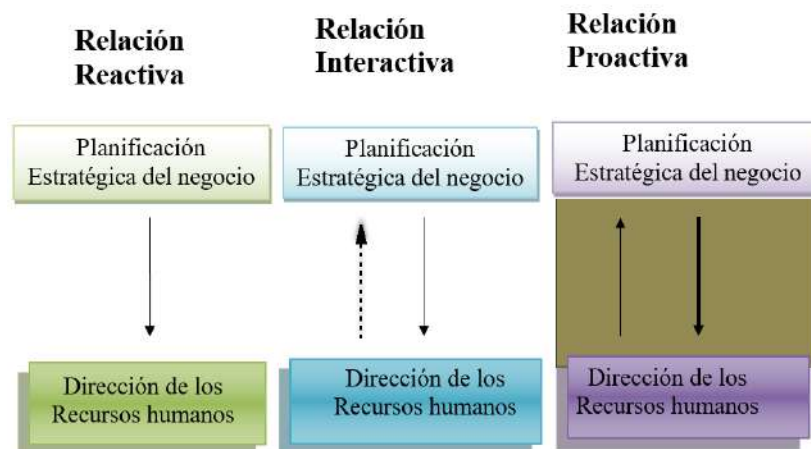
Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Príncipe" en el cual hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos y el uso del poder, para asegurar la existencia del Estado. Con la Revolución francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX, surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, el que en su

obra " De la Guerra", sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica. El pensamiento de este autor tuvo influencia hasta poco después de las guerras mundiales. El concepto estrategia se introduce en el campo académico en 1944 con la teoría de los juegos por Von Newman y Morgerstern, cuya idea principal estaba basada en la competitividad. En el campo de la teoría de la dirección, se anuncia en Estados Unidos de América en el año 1962, bajo definiciones de Chandler y Andrews, quienes definen el concepto como una determinación conjunta de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlas; además se expone en el libro de Igor Ansoff (1965), Estrategias Corporativas, en donde se considera que la dirección estratégica es superior a la planeación. Tabatorny y Jarniu y Charles Hoffer y Schendel, defienden la idea de la competitividad o rivalidad, el cual tiene mucha relación con lo planteado por Porter acerca de la ventaja competitiva. En 1987, aparece el concepto en el campo de la pedagogía, entronizado con diferentes matices (estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, etc.) abordada por los autores Chawich C. B. (1987), Betancourt (1995), Riveira A. y Sevillano M. L. (1995), La barrera S. A. (1996), Serra R. (1993), Ortiz E. (1995), Mariño M. (1995) y Augier A. (1995), como se puede apreciar el empleo del término viene avanzando desde el campo militar al área humanística.

Una revisión de 36 definiciones diferentes del concepto de "estrategia", abordadas por diferentes autores entre los años 1962 y 2002, mediante un estudio bibliométrico con el método de análisis de citas conjuntas, permitió definir tres grupos:

El grupo I que reúne a los conceptos relacionados con la interacción empresa-entorno. Tabatorni (1975), Ansoff (1976), Hoffer (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1993), Le Blanc(1993), Harper (1994), Saravia (1994), Certo (1994) y Wright (1996). Los mencionados autores, aportan definiciones que evidencian la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta de dirección que facilite la adaptación de la organización a un entorno turbulento, y que garantice la proactividad para evitar ser sorprendida por los cambios constantes, (**ver Figura 1.10**). De los autores anteriormente citados, siete son de procedencia norteamericana (70%) y la etapa de mayor elaboración de definiciones de este grupo, fue en la década del 90 del siglo XX, a causa de la crisis económica, el incremento de la competencia y el desarrollo acelerado de la tecnología, lo que trae como consecuencia, la necesidad de elevar el nivel de pro actividad en las organizaciones.

Figura 1.10: Planteamientos en relación a la dirección estratégica de recursos humanos.



Fuente: Landeta, J. "Dirección Estratégica de los Recursos Humanos". Apuntes y Material Complementario. 2007. (Pág 26).

El grupo II presenta las definiciones del concepto que hacen referencia al logro de objetivos organizacionales. Andrews (1962), Menguzzatto (1984), Paz (1984), Halten (1987), Stoner (1989), Koontz (1992), Steiner (1991), Porter (1992), Lambin (1994). Este grupo, evidencia la influencia que había tenido el éxito de la dirección por objetivos desde 1954, y argumentan la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Al igual que en el grupo anterior, la mayoría de los autores son norteamericanos (67%) y los términos aparecen dispersos. A diferencia del grupo I, en éste, los conceptos no están agrupados, sino que están dispersos, lo que evidencia que los mismos surgen durante el proceso de elaboración de los modelos de dirección estratégica desde 1962 al 1994. Esta etapa, define el período de auge de la dirección estratégica en el mundo, de esta misma forma se puede hacer referencia al inicio de su empleo en Cuba.

El grupo III tiene las definiciones que centran la atención en el término competencia. Quinn (1991), Porter (1992), Mintzberg (1993), Ohmae (1993), Harper (1994), Londoño (1995). Como se aprecia, esta tendencia se acentúa en la década del 90 del siglo XX, los conceptos de este grupo se refieren a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Como aspecto negativo, se le critica la sobrevaloración del factor competencia, la violencia, así como la subestimación de los valores. El auge de esta tendencia, se corresponde con el auge del neoliberalismo en el mundo, protagonizado por la hegemonía de Estados Unidos.

El análisis realizado permitió establecer que el país donde mayor cantidad de definiciones del concepto "estrategia" se han elaborado es Estados Unidos (61%), así como en la última década del siglo XX, es la etapa en la que más conceptos de dirección estratégica se elaboraron en el mundo, y que los términos entorno (25%), objetivos (22%) y competencia (14%) han sido los más empleados.

La estrategia surge en el campo militar y se ve como competencia para derrotar al enemigo, pasa por una etapa donde la interrelación de la organización con el entorno es protagonista luego, una etapa de formulación y cumplimiento de objetivos organizacionales, y después de muchos años regresa a la competencia. Esta vez, la guerra es en el mercado, esta última liderada por el neoliberalismo norteamericano, debiendo desplazarse hacia los valores para dar un enfoque humanista a la estrategia. Posterior al análisis realizado, se procedió a determinar la posible existencia de consenso entre los autores en las definiciones sobre el concepto estrategia, para lo cual se empleó el método de análisis de correlación de Kendall, en donde, se estableció que no existe consenso entre los 36 autores estudiados, existiendo un elevado grado de dispersión de los términos claves empleados en las definiciones aportadas por los mismos.

Asimismo, se aprecia que los autores emplean los términos claves para caracterizar los modelos de dirección estratégica diseñados por éstos, en sentido general, los conceptos aportados por los autores no definen los modelos de dirección estratégica que proponen. Por otra parte, se puede apreciar claramente la tendencia sostenida de centrar la atención de sus definiciones en los términos relacionados con la fase de planeación o formulación, no prestando atención a las fases de implantación, ejecución y control. Esto demuestra la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo, en los modelos creados hasta el momento.

El análisis realizado permitió proponer una nueva definición que capta una nueva arista que antes no fue abordada por los autores citados, por lo que, define la dirección estratégica como: "el proceso iterativo y holístico de formulación, implantación, ejecución y control de un conjunto de maniobras, que garantiza

una interacción proactiva de la organización con su entorno, para coadyuvar a la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de su objeto social”.

Cuadro 1.1: Definiciones de estrategia según diversos autores.

AÑO	DEFINICIÓN	AUTOR
1949	La estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?	Peter Drucker
1962	Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.	Alfred Chandler
1965	Proceso activo de determinación y guía del curso de acción de la empresa hacia sus objetivos.	Igor Ansoff
1965-1971	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.	Kenneth Andrews
1988	Estrategia es el arte y ciencia de formular, implementar, evaluar e interrelacionar decisiones funcionales que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos.	Fred David
1990	Es un plan o algo equivalente, una dirección, una guía o curso de acción al futuro, un camino para ir de un estado a otro.	H. Mintzberg
1990	La formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente y comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas en el sector industrial en que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa.	M. Porter
2002	Es todo el plan para desarrollar recursos que permitan establecer una posición favorable.	Robert. Grant

Fuente: Revista de Estudios Avanzados de liderazgo. Volumen 1. Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional.

A continuación se analizan visiones mucho más contemporáneas del concepto de estrategia, en efecto, por ejemplo, en su artículo “El camino que conduce a la diferenciación”, Michael Porter invita a realizar una reflexión y un autoanálisis en profundidad sobre el concepto de estrategia. El punto de partida para reflexionar sobre la estrategia, es la capacidad de una compañía de ser superior en materia de rentabilidad o de desempeño. Y ya se sabe que hay dos maneras de lograrlo: cobrando un precio mayor que el de los competidores o produciendo a menor costo. ¿Cuál es la situación de su empresa?, ¿Cuál es su desempeño relativo?, ¿Está por encima o por debajo de la media del sector?, ¿Por qué?, ¿Sus productos aceptan un

precio “Premium”? ¿Sus costos son menores?, ¿Por qué?, ¿En qué actividades es muy eficiente?, ¿En cuáles de ellas crea valor para el cliente de un modo único?, ¿En cuáles está quedando rezagada? Después de todas estas reflexiones, según Porter (2000) el pensamiento estratégico comienza como sigue: “Muy bien, sé que necesitamos cobrar un precio mayor o lograr un costo menor. Y sé, que debemos hacerlo cambiando la manera en que conducimos nuestro negocio. Pero, ¿Cómo dar el próximo paso?”

Chandler (2003) a partir de su definición estipulada en el año 1962, define la estrategia como la “Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”.

Es decir, para que una empresa logre todos los objetivos que se propone, requiere de tiempo y recursos, y no solo recursos económicos, sino además, logísticos y humanos, en donde su enfoque sea la capacitación del personal, para que estos sean competentes, y por ende, se obtenga una ventaja competitiva con respecto a su competencia.

Thompson y Strickland (2004), afirman que la estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos, y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización. La estrategia según estos autores, refleja las elecciones administrativas entre las diversas opciones y es una señal del compromiso organizacional con productos, mercados, enfoques competitivos, y formas de operar particulares de la empresa. La estrategia debe ser la respuesta al cómo, ¿Cómo lograr el crecimiento del negocio?, ¿Cómo satisfacer a los clientes?, ¿Cómo superar la competencia de los rivales?, ¿Cómo lograr los objetivos financieros y estratégicos?, ¿Cómo responder a las condiciones cambiantes del mercado?, etc.

Estos autores plantean la idea, de que existe un proceso que consta de 5, (ver Figura 1.11) para poder formular y ejecutar la estrategia, los cuales están interrelacionados e integrados.

Figura 1.11: Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia.



Fuente: Administración Estratégica. Thompson y Strickland. 18ª Edición. (Pág. 22).

Según Thompson y Strickland en el proceso de formulación y ejecución de la estrategia, la primera etapa que la empresa necesita realizar, es elaborar una visión estratégica de largo plazo. Además, una misión en la que se describa cuál es el propósito de la empresa, y por otra parte, establecer valores que permitan guiar la búsqueda de la misión y la visión mencionadas anteriormente. La segunda etapa, consta del establecimiento de objetivos, que como tal, puedan contribuir a la medición del desempeño y el progreso de la empresa. La tercera etapa, trata de diseñar una estrategia que permita a la empresa poder alcanzar los objetivos que se propuso.

En la cuarta etapa, se debe aplicar y ejecutar la estrategia seleccionada de manera efectiva. Y en la quinta y última etapa, se debe monitorear, tanto los avances, como el desempeño que se ha logrado, y se deben efectuar medidas correctivas a la visión, misión, objetivos, estrategias en caso de no lograr lo que realmente se esperaba.

Para Drucker (2007), el concepto de estrategia se basa en conocer de qué se trata nuestra empresa, y que queremos que llegue a ser en el futuro, con el fin de establecer metas y objetivos que estén enfocados en el objetivo principal por el cual se creó la entidad.

Para Tarziján (2008), la evolución en la formulación de estrategias ha seguido un camino bastante diverso, (ver Figura 1.12).

Figura 1.12: Principales etapas de la formulación histórica de la estrategia.



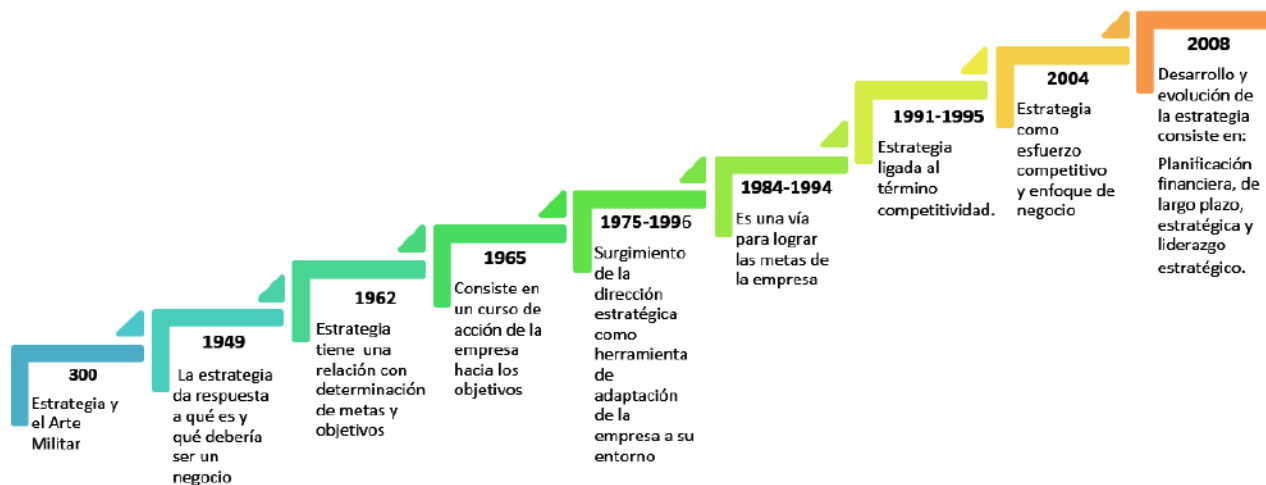
Fuente: J. Tarziján: Fundamentos de estrategia empresarial, 1ª Edición, Año 2008, (pág. 27).

Según Tarziján, el desarrollo y la evolución de la estrategia se divide en 4 etapas: La etapa 1, que se enfoca mayormente en la planificación financiera (1920). Esta etapa se centraliza básicamente en el presupuesto, observando si este se cumple o no. La etapa 2, se basa en la formulación de la estrategia que está relacionada con la planificación financiera de largo plazo (1950), en donde se busca predecir el futuro, ubicándose en diversas situaciones como optimista, neutral o pesimista. La etapa 3, se caracteriza por tener una perspectiva más amplia de la estrategia, en la cual se unen cada una de las áreas de la empresa, se analiza el mercado y los competidores directos que enfrenta. La etapa 4, se enfoca en el aprendizaje organizacional y en un análisis al entorno de los negocios.

Para poder formular eficientemente una estrategia, es recomendable comenzar con un análisis del entorno de la organización, bajo el conocido análisis FODA, que mide las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa y su entorno, de esta forma se evalúa si la empresa realmente está preparada para entrar y competir en el mercado, y en base a esto, formular la estrategia, considerando qué hacer con el negocio y cómo se proyecta la imagen de la empresa en el futuro. La estrategia está muy relacionada con la misión, la visión, los objetivos, la ventaja competitiva y los planes de acción de la compañía. En esta etapa se identifican a los autores Peter Drucker, Kenneth Andrews (autor de la Matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, amenazas) Igor Ansoff, Alfred Chandler, quienes comienzan a elaborar modelos para estructurar un pensamiento de largo plazo en las organizaciones.

En la **Figura 1.13** se resume en una línea de tiempo la evolución que ha presentado el concepto de estrategia a través de los años.

Figura 1.13: Línea de tiempo de la evolución del concepto de estrategia.



Fuente: Elaboración Propia.

ALGUNAS CONCLUSIONES EN CUANTO A ESTRATEGIA

En cada empresa se produce una conjunción entre personas y recursos, y que tiene como objetivo fundamental, el satisfacer las necesidades, de diferentes grupos (propietarios, trabajadores, compradores, proveedores y Sociedad), pero como todos estos grupos cambian constantemente, se produce un problema de equilibrio satisfaccional, que claramente debe ser cubierto por la empresa.

Los directivos deben satisfacer en primera prioridad el objetivo de la empresa; para lograrlo deben obtener buenos resultados en tres dimensiones diferentes: la primera es la “dimensión actividad”, que busca lograr el equilibrio satisfaccional de los diferentes grupos de interés para la empresa (propietarios, trabajadores, compradores, proveedores y Sociedad), la segunda, es la “dimensión espacial”, en donde la empresa debe evaluar muy bien varios aspectos (ambiente interno, macro entorno, entorno, por último el supra macro y supra entorno), la tercera y, por último, el directivo debe considerar la “dimensión temporal”, en donde se asocia el pasado con certeza y el futuro con incertidumbre, por lo tanto, debe incorporar

con precaución la variable riesgo, debe considerar también que existe una relación inversa entre cantidad de información y riesgo y además siempre debe considerar la asimetría de información, que existe, entre quien decide y quien controla.

Las empresas para tomar buenas decisiones deben aplicar el enfoque sistémico, para ello se ha presentado un proceso decisional sobre la base de seis etapas claramente establecidas según Robbins (identificación del problema, identificación de los criterios de decisión, ponderación de los criterios de decisión, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de una alternativa, implementación de la alternativa, evaluación de la efectividad de la decisión).

Autores clásicos y contemporáneos concluyen en que la evolución en la formulación del concepto de estrategia ha seguido caminos bastante diversos, que van desde por ejemplo, la planificación financiera (centrado en cumplir el presupuesto), a la planificación de largo plazo (centrado en predecir el futuro), a la planificación estratégica (centrado en pensar estratégicamente), o a lo más contemporáneo que corresponde al liderazgo estratégico (centrado en crear valor).

La estrategia corporativa, especifica las acciones que emprende una empresa para obtener una ventaja competitiva mediante la elección y la administración de un grupo de negocios distintos, que compiten en distintos mercados de productos. La estrategia corporativa, incluye conceptos, tales como visión, misión y negocios, estrategias verticales y horizontales, estructura corporativa, filosofía y valores, desafíos estratégicos y gobierno corporativo.

Para reafirmar la diversidad conceptual, encontrada en parte de la bibliografía revisada y en lo planteado por diferentes académicos, en relación al tema de estrategia, es que se presentaron visualmente varios modelos de procesos estratégicos, los cuales daban cuenta y corroboraban absolutamente la diversidad planteada por ellos, y más contemporáneamente, por Tarzijan(2008) y Ardiles (2010).

Según Robbins la ventaja competitiva, es “un factor que distingue a una organización, su sello distintivo”, (Robbins y Coulter. Administración Décima Edición. Pág. 171), por lo tanto, la ventaja competitiva corresponde a aquello que le permite al negocio rentabilidades sobre normales en su negocio, la rentabilidad depende, del margen y de la rotación. Los negocios maximizan rentabilidad a través del margen, o bien por medio de la rotación. Se debe entender muy bien que es uno o el otro, nunca ambos. Podemos definir a la estrategia competitiva, como un patrón de decisiones, coherente, unificador, e integrador, el cual determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, además contribuye a seleccionar los negocios de la organización o aquellos en que va a estar. Por otro lado, intenta lograr ventajas potenciales o al menos sostenibles a largo plazo en cada uno de sus ámbitos, abarca todos los niveles de la organización y define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

El análisis y diagnóstico se constituye en un proceso de carácter permanente, que es recomendable desarrollarlo al menos una vez al año, y es deseable crear una unidad en la estructura organizacional que se encargue de estar monitoreando todos los aspectos involucrados (Unidad de Inteligencia). Esta etapa, tiene como finalidad el determinar las ventajas que tiene en la actualidad el negocio, es un proceso que considera varias etapas (determinación de la misión, análisis externo a nivel de negocios, escrutinio interno a nivel de negocios y valoración general).

Según Robbins en su libro de administración, la misión es la declaración del propósito de una organización. La misión es un indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de su grupo de interés, además, establece el contexto organizacional dentro del cual se tomarán las decisiones estratégicas, define el negocio de la organización, es su razón de ser y tiene la particularidad de responder varias preguntas, ¿qué es? (tipo organización), ¿qué hace? (cuáles necesidades del cliente se satisface), ¿a quién satisface? (grupo de clientes que atiende), ¿cómo lo satisface? (mediante qué destrezas, habilidades distintivas). Por último tiene que ser un enunciado, claro (de fácil interpretación), sencillo (para que todos la comprendan), corto (para que se pueda recordar fácilmente), compartido (consensuado por las personas de la organización).

Según Thompson y Strickland, la misión debe describir el propósito y negocio actual de la empresa. Se plantea en un lenguaje específico de tal manera que pueda darle una identidad a la empresa. Además, debe dar respuesta al ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, y ¿Por qué estamos aquí? Y debe ser lo más explícita, de modo que al leerla, permita al lector identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer, identificar los grupos de clientes o mercados a los que se quiere enfocar, precisar su enfoque para agradar a los clientes y otorgar a la empresa su propia identidad.

El análisis externo comprende al análisis estructural (estructura del sector), y a las fuerzas impulsoras. El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas (Modelo de las cinco fuerzas, ver Figura 1.14), la acción conjunta de estas fuerzas, determinan la intensidad de la competencia, así como su rentabilidad. La meta de una estrategia competitiva para una organización, está en encontrar una posición dentro de la industria, donde la empresa se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor. La clave para la formulación de la estrategia, es hacer un análisis profundo de la interacción entre dichas fuerzas. Cada una de estas cinco fuerzas, puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la organización durante la interacción con el medio ambiente. Es así como se presenta a continuación las cinco fuerzas de Michael Porter.

Figura 1.14: Cinco Fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Elaboración propia, basado en el modelo de Michael Porter.

Según Porter, para saber qué tan atractiva es la industria donde se encuentra o donde se pretende entrar, es necesario analizar al menos 5 factores que influyen o ejercen fuerza directamente en la organización. Estos son: poder de negociación de los proveedores, que corresponde a la capacidad de negociación que tienen los proveedores, así por ejemplo en el caso de que hayan menos proveedores en el mercado, mayor será su poder de negociación porque habrán menos insumos, por lo tanto, ellos podrán cobrar los precios que estimen convenientes; el poder de negociación de los clientes, es la capacidad de negociar de los clientes, en caso de existir una cantidad menor de clientes, hay poca demanda y por ende, pueden reclamar precios más bajos. La amenaza de nuevos entrantes, hace referencia a la entrada en el mercado de empresas que venden el mismo tipo de producto, que tan fácil o difícil es para ellas entrar en la industria, superando las diversas barreras de entrada existentes, y a su vez, cómo reaccionan las empresas en el mercado. La amenaza de productos sustitutos, está relacionada a la entrada potencial de empresas que venden productos sustitutos o alternativos y por último, la rivalidad entre competidores, corresponde a la presión que ejercen las empresas que ofrecen el mismo producto en el mercado, esta es la característica más visible, pero es importante destacar que las empresas de una misma industria no solo compiten por clientes, ya que estas también pueden competir por información, por recursos humanos, por tener los mejores proveedores, entre otros. La conclusión final de este análisis, es determinar si la industria en estudio es atractiva o no para la empresa, para ello no basta solo con analizar una variable por fuerza, sino que se deben determinar varias para acercarse lo más posible a la realidad. Por otro lado, no solo se debe analizar una sola fuerza para sacar conclusiones, sino que se deben tomar en consideración las 5 fuerzas en su conjunto.

Pero no basta con eso, es necesario el escrutinio interno, que es el análisis del conjunto de factores que determinará la posición competitiva que va a adoptar el negocio a fin de obtener una ventaja competitiva sostenible. El análisis, debe hacerse a nivel de negocio y no a nivel de la firma. Uno de los modelos más utilizados para lo anterior, es el modelo de la cadena de valor creada por Porter (2010), la cual es una herramienta de planificación estratégica, que entrega beneficios a la empresa, ya que a través de esta, se logra identificar y describir cuáles son las actividades organizacionales que realmente generan valor para el consumidor final. Este, parte de la premisa de que el valor (margen de utilidad) de una empresa, se alcanza combinando diferentes eslabones entrelazados secuencialmente, éste entrecruzamiento de eslabones, es el que da origen al concepto de cadena. Las tareas básicas para realizar un buen escrutinio son, identificar los competidores más relevantes de la unidad estratégica de negocios, determinar los factores críticos de éxito (aquellas capacidades que la firma puede controlar y en las que tiene que sobresalir para que la unidad estratégica de negocios logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo, por sobre los estándares de la industria), desarrollar un perfil competitivo (para la unidad estratégica de negocios, midiendo las fortalezas y debilidades frente a cada uno de los competidores de mayor importancia), y preparar una evaluación resumida e identificación de las fortalezas y debilidades generales asociadas con la unidad estratégica de negocios.

Figura 1.15: Cadena de valor según Michael Porter.



Fuente: Michael E. Porter: Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, de su trabajo del año 1985.

Las actividades de valor deben ser asignadas a las categorías que mejor representen su contribución a la ventaja competitiva, de acuerdo con el enfoque basado en la cadena de valor la que, como Porter (2010) propone, es una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo estas interactúan. Para lograr ventajas competitivas, la empresa debe desarrollar funciones de creación de valor a un costo menor al de sus rivales, o desarrollar de tal forma que le genere diferenciación y una mayor disposición a pagar. La cadena de valor se puede descomponer en el margen, que es la diferencia entre el valor total y el costo total de desarrollar las actividades de valor, y por otra parte, las actividades de valor, que son las distintas actividades que efectúa una empresa para crear productos valiosos para sus compradores, entre estas, están incluidas las actividades primarias, que están relacionadas con la creación física del producto, la venta y su distribución, además, de la asistencia post-venta. Se incluyen dentro de este tipo de actividad, la logística interna, encargada de la recepción y el almacenamiento de las materias primas y la distribución de materiales. Las operaciones, encargada de transformar las materias primas en el producto final. La logística externa, relacionada con la distribución física del producto a consumidores finales, mayoristas, distribuidores, etc. El marketing y ventas, encargados de promocionar y publicitar el producto, además de efectuar investigaciones de mercado. Y finalmente, los servicios, los cuales están relacionados con toda la asistencia post-venta, ya sea, instalación, mantención, entre otras. Por otra parte, las actividades de apoyo constituyen un soporte a las actividades primarias, entre las cuales se encontraron, la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo tecnológico y el abastecimiento.

El desafío más sustantivo y difícil de lograr para las empresas es que las distintas actividades y procesos de su cadena de valor sean consistentes entre ellos siempre.

Otra herramienta de planificación estratégica que sirve para efectuar un análisis interno de la empresa, es la matriz de Boston Consulting Group, más conocida como la matriz BCG (ver Figura 1.16), que a modo de análisis según Robbins “orienta las decisiones de asignación de recursos sobre la base de participación en el mercado y el grado de crecimiento de las unidades de negocio”, (Robbins y Coulter. Administración. Décima Edición. Pág.169).

Esta matriz es una herramienta de análisis estratégico, que ayuda en la planificación de estrategias corporativas y es utilizada para saber la posición en el mercado que posee un producto o unidad de negocio, de esta manera se podrá determinar qué acciones seguir. Además, ayuda a la empresa a establecer prioridades en la asignación de recursos, y le ayuda a saber en qué invertir y en qué no, facilita la toma de decisiones sobre que líneas de productos, servicios o áreas debe centrarse la empresa para sacar mayor provecho de sus recursos.

Figura 1.16: Matriz BCG.



Fuente: Análisis basado en el modelo de cartera de negocios del Boston Consulting Group (Periodo Marketing, 2013).

La matriz está compuesta por un eje vertical correspondiente al ritmo de crecimiento de la industria en la que se efectúa el análisis, y un eje horizontal que corresponde a la participación de mercado que posee la empresa en cuestión.

La matriz BCG proporciona ciertas directrices a la hora de tomar decisiones, para ello, los productos que ofrece la empresa deben situarse en las cuatro zonas posibles: estrella, vaca, perro, y pregunta. Los productos estrellas, son aquellos que se encuentran en una industria de alto crecimiento y además, poseen una alta participación en el mercado, estos productos requieren de mucha inversión, pero generan una buena

rentabilidad y ayudan a tomar ventaja del crecimiento de mercado y a mantener una alta participación en este. Los productos vaca, requieren de poca inversión, pero generan ingresos, los que deben ser utilizados para invertir en productos estrella y en productos pregunta, los cuales tienen un elevado potencial, pues son productos con una alta tasa de crecimiento de la industria, la idea de invertir en ellos es que puedan aumentar su participación en el mercado, y así de a poco, convertirse en productos estrella o productos vacas de efectivo. Los productos perro, deben ser vendidos lo antes posible, ya que tiene una baja participación en el mercado y bajo potencial de crecimiento, el volumen de ventas es escaso y no proporcionan rentabilidad para la empresa. Los productos pregunta, requieren de inversión constante, ya que no se sabe si va a entregar la rentabilidad que se espera, se trata de un producto innovador del cual existe incertidumbre, pero con una buena estrategia puede lograr ser un producto estrella.

Las empresas se enfrentan a menudo a la controversia empresarial de decidir entrar o no en nuevos mercados, u ofrecer nuevos productos y/o servicios o simplemente no hacerlo. El ciclo de vida de los productos, los gustos o las modas, los avances tecnológicos o las innovaciones de la competencia, llevan a las empresas a liquidar ciertos productos de su cartera y a innovar con otros. Muchas empresas que no cuentan con una buena planificación y dirección estratégica, optan por llevar a cabo esta tarea cuando ya no existe viabilidad comercial del producto en cuestión y éste ya no es rentable. Una empresa competitiva no puede permitirse estos fallos de planificación, y siempre tiene que tener estrategias que miren al futuro.

Es necesario realizar una comparación entre la empresa y sus competidores más directos, ésta comparación debe hacerse a nivel de las diferentes áreas funcionales, como son finanzas, personal, operaciones y comercial, una herramienta muy útil para realizar esta comparación es la matriz de posición funcional.

Una estrategia sólida debe basarse en una absoluta comprensión de los competidores más relevantes, ya que solo así se obtiene una ventaja sostenible sobre ellos, es muy importante que la organización identifique claramente, en primer lugar, a sus competidores más relevantes, tanto desde el punto de vista de mercado, como también desde el punto de vista funcional. Complementando lo anterior, también se debe realizar un profundo análisis proyectivo de la competencia, se debe evaluar en detalle y muy a fondo el perfil de respuesta (capacidad de respuesta o poder de respuesta) que tiene la empresa frente a su competidor, comparando lo que mueve al competidor con lo que hace o puede hacer dicho competidor, en cuanto a objetivos, estrategias y capacidades. Para estos fines, se debe contar con buenas y actualizadas fuentes de información, que pueden ser de tipo público o bien basadas en las relaciones comerciales que establece la empresa.

La valoración general incluye dos conceptos fundamentales el modelo de ordenamiento (correspondiente a una relación entre aspectos cualitativos y cuantitativos, a nivel de áreas comercial, operaciones, personal y finanzas) y la valoración propiamente tal, (una herramienta muy útil para realizar esta valoración, es la matriz de modelo de ordenamiento). Una valoración complementaria se produce cuando se realiza una cuantificación anual de las variaciones de diferentes variables, que son fácilmente medibles en la empresa, tales como ingresos, gastos, inversiones, desinversiones, utilidades y pérdidas, esto se puede realizar a través de la matriz de valoración.

Se debe sistematizar el cálculo del beneficio que obtiene la empresa producto de las decisiones estratégicas que se van aplicando en la etapa de análisis y diagnóstico. El sentido del diagnóstico es proyectar a futuro la empresa, determinando las ventajas en base a un análisis detallado, inteligente y sobre todo realista de

los hechos observados. Se debe asegurar y comprometer la participación de los ejecutivos principales de la empresa, idealmente apoyados por consultores especializados, de manera que ellos den una visión complementaria e independiente en el proceso de análisis, para lograr en definitiva, un diagnóstico afinado y preciso de la situación de la empresa.

Aun así, puede que no se esté completamente satisfecho con la evaluación, tanto de la entidad como de su entorno, por lo que existe otra herramienta mencionada anteriormente dentro del capítulo llamada FODA, (ver Figura 1.17) que al contrario de las otras vistas anteriormente, analiza tanto la perspectiva interna como la externa de la empresa. En ambas busca identificar las variables que puedan afectar de manera positiva o negativa a la organización.

Figura 1.17: Análisis FODA.

Interno Externo

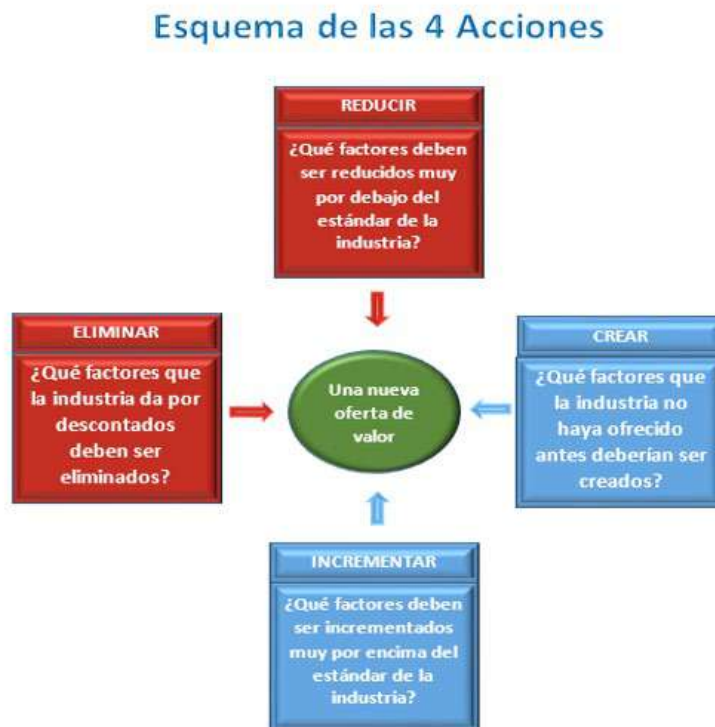
Fuente: Elaboración propia, basado en el análisis FODA.

De esta forma su aporte es mucho más específico en comparación con las otras herramientas, esto, ya que permite identificar por primera vez en cierto grado los "factores claves de competencia" que posee la organización, que son precisamente donde la planeación estratégica se debe preocupar a la hora de establecer una nueva estrategia, ya sea para el lanzamiento de un nuevo producto o para la apertura de una nueva unidad de negocio. Según Thompson y Strickland el FODA proporciona una buena perspectiva para saber si la posición de negocios de una empresa es firme o débil, esta herramienta ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos que posee la empresa, que le ayude a aprovechar las mejores oportunidades que se le presenten y la proteja de las amenazas. El modelo FODA proporciona un análisis tanto interno como externo de la empresa. Dentro de los factores internos se compone de fortalezas que representa algo en que la empresa es competente o posee un atributo que aumenta su competitividad en el mercado, como por ejemplo, activos humanos y físicos valiosos, capacidades competitivas, alianzas con otras empresas, entre otras, y las debilidades representan las carencias que posee una empresa o un mal desempeño en comparación con los demás, al no poseer características distintivas (recursos o actividades), impiden que se alcance la misión de la empresa con eficiencia, lo que la ubica en una situación de desventaja con el resto, como ejemplo de estas son: carencia de activos físicos, humanos, organizacionales, informáticos o intangibles. Por otra parte, comprende los factores externos que influyen en la empresa, estos son las oportunidades que son factores favorables que se deben descubrir en el entorno que está inserta la empresa, que le permiten obtener ventajas competitivas, ejemplo de estas, son tener una competencia débil, un mercado mal atendido, etc. Y además se contemplan las amenazas, que son factores del ambiente externo que constituyen un peligro para su rentabilidad y situación competitiva, como ejemplo podemos mencionar, la aparición de nuevas y mejores tecnologías, introducción de nuevos y mejores productos por parte de la competencia, incremento en las tasas de interés y tipo de cambio, cambios demográficos desfavorables, etc.

Si bien existen diferencias considerables entre cada herramienta descrita, es importante señalar que estas no son excluyentes entre sí, es decir, para un óptimo análisis estratégico sería recomendable utilizar más de una de ellas, para poder minimizar el riesgo de excluir algún factor influyente, ya sea tanto interna como externamente.

Hoy en día la evolución de este tipo de herramientas están orientadas justamente a identificar los "factores de competencia", los cuales son el eje principal en que centrar la planeación estratégica. En este sentido, podemos ver como algunas técnicas llamadas "océanos rojos y océanos azules", los cuales nos proponen una metodología basada en estos factores competitivos.

Figura 1.18: Océanos Azules.



Fuente: I. Pizarro. Fundamentos de administración (En Edición) 2015.

Tal como lo muestra la Figura 1.18, esta herramienta primeramente nos indica que debemos identificar los factores de competencia que posee la organización, para luego compararlo con los factores de competencia que posee la industria en su promedio. Posterior a esto y mediante las cuatro acciones que plantea, se puede crear una nueva oferta de valor (estrategia) para la empresa. La importancia de esta metodología es que reconoce que una buena estrategia, es aquella que genera ventajas competitivas sustentables en el tiempo, y para que esto suceda es fundamental identificar los factores de competencia de la organización, ya que son en estos donde se generan realmente dichas ventajas.

LA ESTRATEGIA Y SUS NUEVAS TENDENCIAS

La Co-Creación de Valor

Hoy en día, sin dudas el personal y los clientes se encuentran mucho más informados y por tanto tienen expectativas elevadas derivadas de su alto conocimiento de los servicios y productos que consumen ,lo que repercute en un cambio drástico en las estrategias que las organizaciones se trazan. Sea quien sea, tanto los trabajadores como los clientes, exigen un mayor compromiso de sus proveedores y una mayor transparencia a la hora de ofrecer bienes y servicios.

Fenómenos como las redes sociales han permitido que cada día más gente comparta sus experiencias en el uso de bienes y servicios, lo que plantea un gran desafío para las organizaciones las cuales están de manera continua siendo evaluadas. Este nuevo escenario genera en las empresas la necesidad de incorporar a sus clientes dentro de los procesos productivos, y así de esta forma asegurar la satisfacción esperada.

Empresas como Nike, Starbucks, Apple y entre otras, ya están utilizando esta estrategia para generar ventajas competitivas en sus mercados, para estas compañías la fuente de innovación ya no es exclusivamente la tecnología o el producto, si no que creen que el proceso de co-creación de experiencias con el cliente es una importante fuente en la creación de valor.

“La co-creación es el proceso mediante el cual el consumidor y la empresa están íntimamente involucrados en la creación conjunta de valor qué es única para el consumidor final y sostenible para la empresa” (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

La revista Journal of Interactive Marketing basó su análisis en los artículos de dos profesores de la escuela de negocios de Harvard, los cuales plantearon qué situaciones corresponden a Co-creación de valor y cuáles no, las cuales se presentan en el Cuadro 1.2.

Cuadro 1.2: ¿Qué es y qué no es Co-Creación?

CONCEPTO DE CO-CREACION	
NO ES CO-CREACIÓN	SI ES CO-CREACIÓN
❖ Enfoque en el cliente.	❖ La co-creación es la creación conjunta del valor por la empresa y el cliente. No es la empresa intentando complacer al cliente.
❖ El cliente es el rey o el cliente siempre tiene razón.	❖ Permitir al cliente que co-construya la experiencia del servicio que se adapta a su contexto.
❖ Entregar un buen servicio al cliente o cuidar al cliente común servicio de lujo.	❖ Poner en común la definición del problema y su solución.
❖ Personalización en masa de las ofertas que se adaptan a la industria de la cadena de suministro.	❖ Crear un entorno de experiencia en el cual los clientes pueden dialogar activamente y co-construir experiencias personalizadas; los productos pueden ser los mismos pero los clientes pueden construir diferentes experiencias.
❖ Transferencia de las actividades desde la empresa al cliente en forma de autoservicio.	❖ Variedad de experiencias.
❖ El cliente como producto manager o co-diseñador de productos y servicios.	❖ Una única experiencia.
❖ Variedad de productos.	❖ Experimentar el negocio tal como lo hacen los clientes en tiempo real.
❖ Un único segmento.	❖ Co-construir experiencias personalizadas.
❖ Investigación meticulosa del Mercado.	❖ Innovar entornos de experiencias para la co-creación de nuevas experiencias.
❖ Poner en escena experiencias.	
❖ Innovación en función de la visión de la demanda para nuevos productos y servicios.	

Fuente: Journal of Interactive Marketing Volumen 18. Año 2004. Pág 8. Basado en la co-creation experiences: the next practice in value creation. C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy.

Esta nueva estrategia implica que las organizaciones deban redefinir la forma en cómo interactúan con las personas (consumidores, empleados, proveedores, socios, etc.), es decir, para tenerlas en cuenta deben poner especial atención en los siguientes aspectos:

- Diseñar estrategias innovadoras para diferenciarse del resto.
- Co-diseñar productos y servicios con los clientes, centrándose en la experiencia.
- Transformar los procesos de gestión para hacerlos más transparentes.
- Construir lealtad y retener a los clientes claves. Los clientes que han co-creado con una empresa difícilmente quieren hacerlo con otra.

En las organizaciones tradicionales, los consumidores suelen ser sujetos pasivos en el proceso de creación de valor, ya que son estas mismas las que investigan, observan, segmentan al cliente, para luego aplicar sus campañas de marketing, en donde el objetivo es generar o ampliar una necesidad ya existente. De esta forma, el cliente no tiene ninguna interacción significativa con la organización, lo que hoy bajo estas premisas, podría significar una baja sostenible en la fidelización de sus clientes. En cambio bajo el modelo de la "co-creación", los individuos son parte del diseño del valor a través de sus propias experiencias, lo que permite minimizar el riesgo hacia la insatisfacción.

Muchas organizaciones han podido implementar de manera satisfactoria la co-creación a través del reconocimiento de al menos 4 poderes o factores impulsores, (ver Figura 1.19).

Figura 1.19: Co-Creación de Valor.



Fuente: Elaboración propia, basado en Co-Creación de Valor.

Las empresas co-creativas imprimen nuevos aires a sus trabajadores, de manera que estos descubran nuevas fuentes de crecimiento sustentable. También genera eficiencias, reconociendo y eliminando muchos costos que se encuentran ocultos en las tradicionales estrategias publicitarias. En general la co-creación de valor busca aprovechar el talento y las ideas de millones de personas, en favor de generar una alta satisfacción hacia la calidad final de un producto o servicio, que finalmente consumirán los mismos individuos que ayudaron a su creación.

De esta forma podemos observar que existen dos maneras de implementar la co-creación:

- De afuera hacia adentro: La gran mayoría de los procesos de los clientes no tiene un proceso equivalente en las empresas, razón por la cual existe este tipo de implementación "de afuera hacia adentro", un ejemplo claro de esto es la co-creación de los productos por parte de Nike: Primero, captando las experiencias de sus corredores, y luego desarrollando una plataforma que conecta de manera efectiva estas ideas con la organización, para que finalmente se puedan desarrollar los productos acorde a lo que sus clientes esperan.
- De adentro hacia afuera: Se da, ya que la mayoría de los procesos de la organización no son del todo transparentes para los clientes, impidiendo entonces que se puedan generar instancias para la creación de nuevas experiencias. Es aquí, cuando surge la necesidad de implementar la co-creación "de adentro hacia afuera", donde las empresas deberán preguntarse primero ¿En qué parte de los procesos productivos desean los clientes involucrarse? ¿cómo pueden participar estos para generar nuevas ideas?

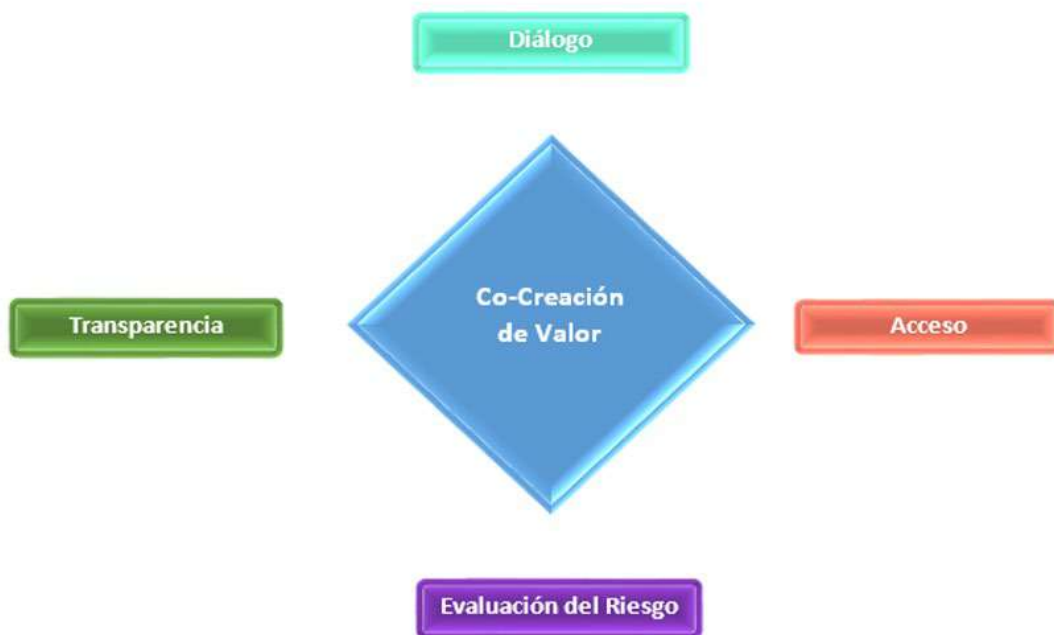
En conclusión, la co-creación va más allá de la visión tradicional sobre los productos y servicios que se consumen, en donde "la demanda era solo un espejo de la oferta". Las organizaciones que implementan estrategias de co-creación, ya no piensan en el clásico enunciado de "hagámoslo y los clientes vendrán", sino más bien dicen, "construyámoslo juntos, ya que los clientes ya están allí".

Es aquí entonces y para poder cumplir con el principio de co-creación de valor, que se desglosan al menos 4 componentes básicos para las organizaciones o empresas:

1. Contexto de las interacciones

Existen cuatro bloques claves de interacciones en el proceso de la co-creación de valor, según se ilustra en la Figura 1.20.

Figura 1.20: Bloques de interacción para la co-creación de valor.



Fuente: Journal of Interactive Marketing Volumen 18. Año 2004. Pág.9), Basado en la co-creation experiences: the next practice in value creation. C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy.

Los autores Prahalad y Ramaswamy plantean la idea de que en la co-creación de valor se identifican 4 pilares, en primer lugar, observamos el “Diálogo”, el cual debe tener su fundamento en temas de interés común entre la empresa y los clientes. El diálogo representa las interacciones, compromisos, empatía con los clientes, tras vivir las mismas experiencias que tienen estos. Tanto la empresa como los clientes, deben tratarse como socios igualitarios, y entre los dos tratar de dar solución a las problemáticas que se presentan. Mediante el diálogo, las empresas pueden recoger información de la cual antes no tenían un acceso fácil, pues ahora pueden entender el contexto social y cultural de sus clientes desde su propio punto de vista, lo cual ayuda a la empresa a comprender las experiencias y consumos de sus usuarios, por lo que la información recolectada puede servir para innovar. En segundo lugar, identificamos el “Acceso”, en donde la empresa proporciona la seguridad de que los clientes tendrán acceso al diálogo, a la información de la empresa, y a los demás integrantes de esta, (como los socios, proveedores, etc.) En tercer lugar, se observa la “Evaluación de Riesgos”, como ahora los clientes serán co-partícipes con la empresa, estos van a exigir información acerca de los riesgos a los que se pueden ver enfrentados. Finalmente, en cuarto lugar, identificamos la “Transparencia”, lo cual la información está cada vez más al alcance de todos, ya no hay mucho que ocultar. Los clientes tienen accesibilidad a precios, productos, costos, etc., por lo que cada vez se hace más necesario que la empresa pueda ser lo más transparente posible, para que de esta forma los clientes puedan convertirse en co-creadores de valor.

Con estos cuatro pilares de interacción en la co-creación de valor, los clientes podrán ser partícipes en conjunto con la empresa. Estos cuatro bloques claves por sí solos no necesariamente producen experiencias convincentes en el proceso de co-creación, también se deben tener en cuenta las dimensiones de elección de la interacción consumidores empresa que condicionan la experiencia de la co-creación. (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

2. Plataformas de Participación

“La empresa debe crear plataformas de participación que posibiliten una constante interacción entre la empresa, sus clientes y su red de relaciones ampliada, y mediante esto, permitir un continuo desarrollo de nuevas experiencias para el cliente y la generación de nuevas oportunidades para la empresa”.(Ramaswamy, Tantum, 2015).

Para que funcione el principio de la co-creación, es importante que todos los departamentos existentes en una organización estén constantemente planteando sugerencias que permitan llevar a cabo la interacción con los clientes y de esta forma cumplir eficientemente con sus exigencias. Las plataformas de participación constituyen el inicio de todos los avances a la evolución y ejecución de la estrategia, por lo que se facilitan nuevas formas de experiencias para que los individuos participen en la creación de ideas. Por lo tanto, se necesitan plataformas de participación que permitan a las personas personalizar su experiencia, ya que estas constituyen el punto de partida para replicar valor.

3. Mentalidad orientada a la experiencia

Años atrás el enfoque de los negocios estaba totalmente orientado a los productos que genera la empresa, sin embargo, hoy en día, esa visión ha ido evolucionando, debido a que ya no solo se orienta a los productos, sino más bien se le está dando mayor énfasis a la experiencia. “La empresa necesita centrarse en la

experiencia del cliente, y no en sus propios productos y servicios. El desarrollo de una experiencia positiva para los clientes requiere que ellos puedan comprometerse con modos de interacción de su propia elección, y no con aquellos de mano única establecidos por la empresa”.(Ramaswamy, 2015).

Actualmente, los consumidores están dispuestos a pagar más por la posibilidad de poder decidir sobre el producto y crear su propia experiencia, por lo tanto, las empresas van a poder ofrecer al cliente directamente lo que realmente necesita y quiere.

4. Relaciones con las redes

“Para llevar a cabo la co-creación de manera efectiva, se requiere que la empresa extienda su cadena de suministro a otros miembros externos a su red. Se pueden incluir dentro de éstos comunidades de socios-proveedores o de clientes interesados en proveer insumos”(Ramaswamy, Tantum, 2015).

La co-creación de valor no sólo implica dar más énfasis a las opiniones de los clientes, sino que además, es importante recibir aportes de los trabajadores de la empresa, proveedores, accionistas, etc., ellos también pueden contribuir de buena manera a que este proceso se lleve a cabo de manera eficaz.

Las ventajas de efectuar esta estrategia es que permite ayudar a una empresa a:

- Aumentar su productividad y creatividad.
- Reducir sus costos de investigación y desarrollo.
- Tener una menor rotación de personal, ya que también los trabajadores pueden formar parte en el proceso de co-creación.
- Mejora las experiencias que tienen los clientes, y por lo tanto se puede llegar a una fidelización por parte de este.

ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS

A la luz de todo lo que se ha analizado, el problema de la estrategia es múltiple. Ahora se analizará el concepto de alineación de la estrategia de recursos humanos con la estrategia de la organización, puesto que todas las decisiones estratégicas de la entidad deben ir en concordancia con las estrategias de las demás áreas y departamentos organizacionales, y los recursos humanos son vitales para el funcionamiento efectivo de la entidad y para el cumplimiento de los objetivos globales de la organización.

Según Chiavenato; “Los Recursos Humanos son las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones.” (Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 8° Edición. Pág. 1).

Según Bayo y Merino (2002): “Los Recursos Humanos de una empresa pueden constituir una ventaja competitiva sostenible, ya que añaden valor, son escasos, inimitables y carecen de sustitutos cercanos”.

El recurso humano de la empresa es un recurso infalible para lograr una competencia efectiva con las demás organizaciones, además, posee características únicas que la competencia no puede copiar, es más, los recursos aportados por el capital humano, “se consideran activos intangibles que incluyen la experiencia, el conocimiento, la propensión a aceptar riesgos, la motivación, la lealtad y la sabiduría de los

individuos asociados a la empresa, así como el capital social acumulado por los mismos” (Barney, 1995, como se cita en Sastre y Aguilar, 2003, pág. 6).

Para poder complementar cada una de las capacidades, conocimientos, habilidades de los recursos humanos, se necesita administrarlos de manera eficaz, con la finalidad de que cada una de las labores que realizan esté alineada con los objetivos y estrategias de la organización. De allí, nace el concepto de Administración de Recursos Humanos, que según se define es la “Coordinación de la participación de individuos para el logro de los objetivos organizacionales”. (R. Wayne Mondy. Administración de Recursos Humanos. 11º Edición. Pág. 4).

La administración de recursos humanos es sumamente importante y compleja, debido a que como nos plantea Robbins en su libro de administración, puede ser una importante fuente de ventajas competitivas, y además, forma parte importante en la estrategia de una empresa, ya que se debe ver a las personas desde la perspectiva de que constituyen un recurso muy importante para la empresa y debe tratarseles como tal, valorándolas, respetándolas y motivándolas, debido a que esta es la única forma en que los trabajadores tendrán un buen desempeño laboral, una empresa puede lograr el éxito competitivo, sólo cuando comprenda el verdadero valor que tiene su capital humano y actuar en concordancia con ese valor, de hecho enfoques contemporáneos establecen que a los trabajadores se les debe dar el lugar de “asociados”, (ver Figura 1.21).

Figura 1.21: ¿Las personas son recursos o asociados en la organización?



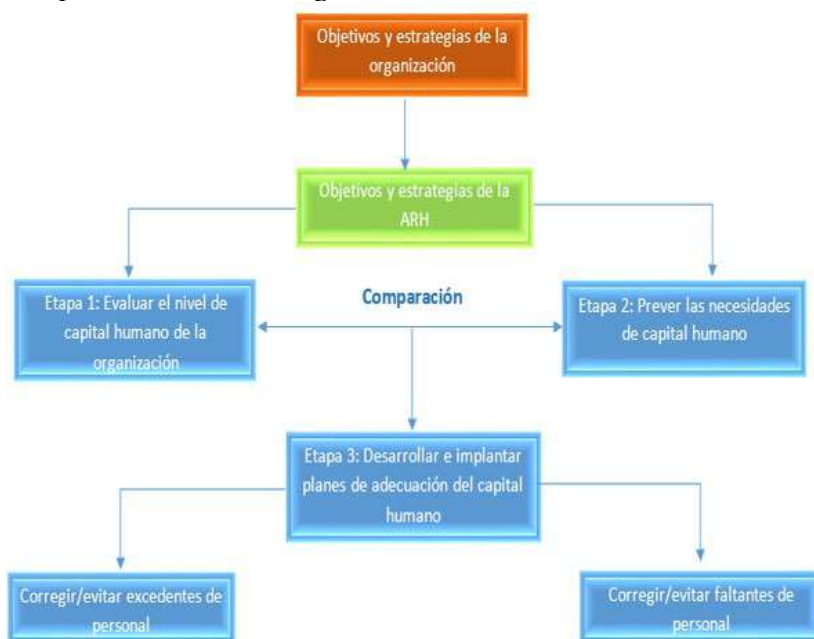
Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 3º Edición. (Pág. 9).

Según Chiavenato, para que una empresa tenga éxito en lo que se proponga, debe tratar a las personas como asociados, señalando que son proveedores de conocimientos, habilidades y competencias. Además que son uno de los aportes más grandes para la empresa, porque tienen la capacidad de conducirla a la excelencia y al éxito, en lugar de tratarlos como recursos, vistos como máquinas, seres inertes y pasivos capaces solo de recibir órdenes del jefe, viéndolos como objetos en vez de personas.

Es importante tener claro que todas las empresas poseen estrategias, las cuales pueden ser igualadas o copiadas fácilmente por otras organizaciones, por ejemplo, una estrategia en bajos costos puede quedar rápidamente obsoleta, debido a las posibilidades que otorga el mercado y el entorno altamente competitivo y cambiante en el que se desenvuelve. Sin embargo, los recursos humanos son claves e imposibles de duplicar, reproducir, copiar o igualar, puesto que cada persona cuenta con características propias e individuales y los talentos propios son imposibles de transcribir en otras organizaciones, y por más que se intente competir ante empresas que cuentan con grandes inversiones en capital intelectual, dicho intelecto, no se puede comprar, sino que es exclusivo de los individuos que lo poseen. Además, considerando que el recurso humano forma parte de los activos intangibles que posee la empresa, y éstos tienen la característica de que “son activos que presentan importantes dificultades de identificación y valoración dado que se sustentan en la información, y los derechos de propiedad sobre los mismos, no siempre están bien definidos” (Sastre y Aguilar, 2003, pág.5). Por tal motivo, planear de manera estratégica todo lo relativo a los recursos humanos debe ser una constante preocupación de las organizaciones.

La planificación estratégica es muy útil, ya que nos ayuda a contestar algunas preguntas claves tales como, ¿dónde estamos?, ¿dónde queremos ir?, ¿podemos llegar ahí?, ¿qué estrategias lograrán?, ¿qué objetivos? y ¿qué decisiones deben tomarse ahora para llegar donde se desea?, la estrategia de recursos humanos debería ayudar a contestar adecuadamente esas preguntas para que la organización tenga éxito, (ver **Figura 1.22**).

Figura 1.22: Pasos de la planificación estratégica de recursos humanos.

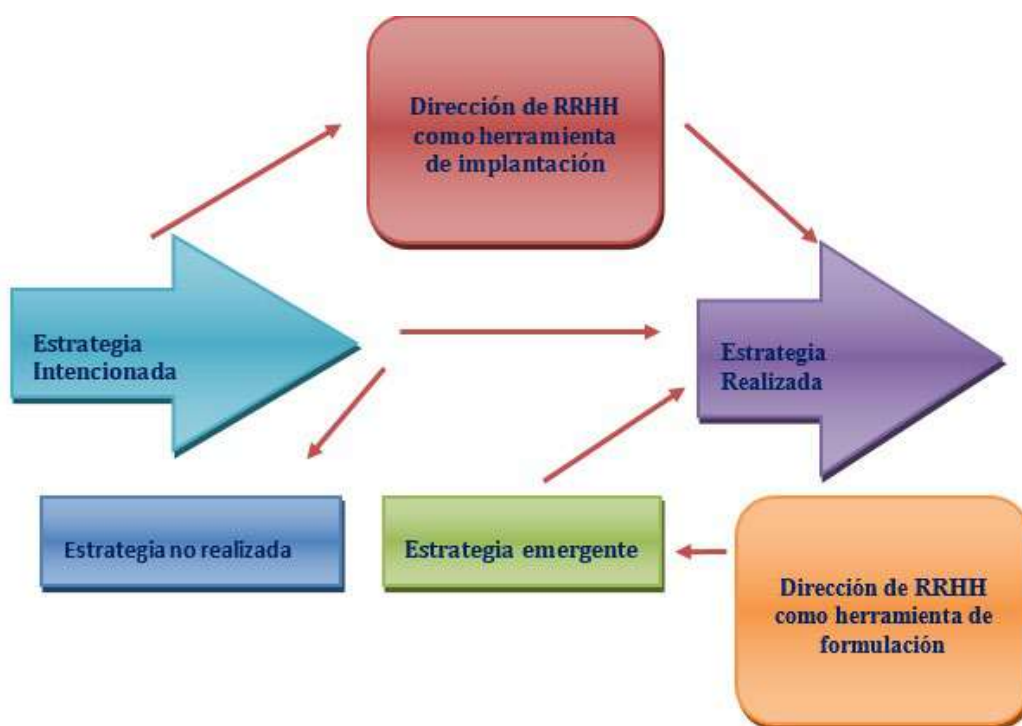


Fuente: Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. 3º Edición. (Pág. 79).

Es importante que, tanto la administración estratégica de recursos humanos como la estrategia de la organización, se encuentren bien alineadas. A través de la planificación estratégica, se pretende llevar los objetivos empresariales a la estrategia de recursos humanos. *“Para que sean eficaces las estrategias de RRHH de una empresa, deben adaptarse a las estrategias globales de la organización, al entorno en que se mueve la misma, a las características exclusivas que tiene y a sus capacidades. Las estrategias de RRHH también deben ser coherentes entre sí y reforzarse mutuamente.”* (Gómez y Mejía. Gestión de Recursos Humanos. 5º Edición. Pág. 51).

Uno de los autores contemporáneos que considera a la gestión estratégica de personal como una de las claves fundamentales del éxito en una empresa, es B. Kliksberg (1998, pg.21), donde él señala que *“las evidencias de todo orden indican que en este mundo de complejidad e incertidumbre, la organización no puede progresar sin una buena dotación de recursos humanos. La clave está más que nunca en el personal, en su motivación, en su capacidad de entender la realidad y en su aptitud de adaptarse, crear e innovar”*. En este sentido, tenemos en primer lugar la visión de Butler (1988, pág.93), que se resume en la Figura 1.23 que se presenta a continuación:

Figura 1.23: Modelo de Butler de la contribución dual de la función de recursos humanos al proceso de formulación estratégica.



Fuente: Butler, J.E.(1988). Human resource management as driving force in business strategy, Journal of General Management, Vol. 13, N. 4, Summer. (Pág.93).

Posteriormente, en el año 1997, el propio Mejía junto con otros autores elaboraron un modelo basado en medir la eficacia de la dirección de recursos humanos, en donde se busca ver si existe concordancia entre los objetivos, políticas y acciones de recursos humanos, y las estrategias organizacionales, como se

observa en la **Figura 1.24**.

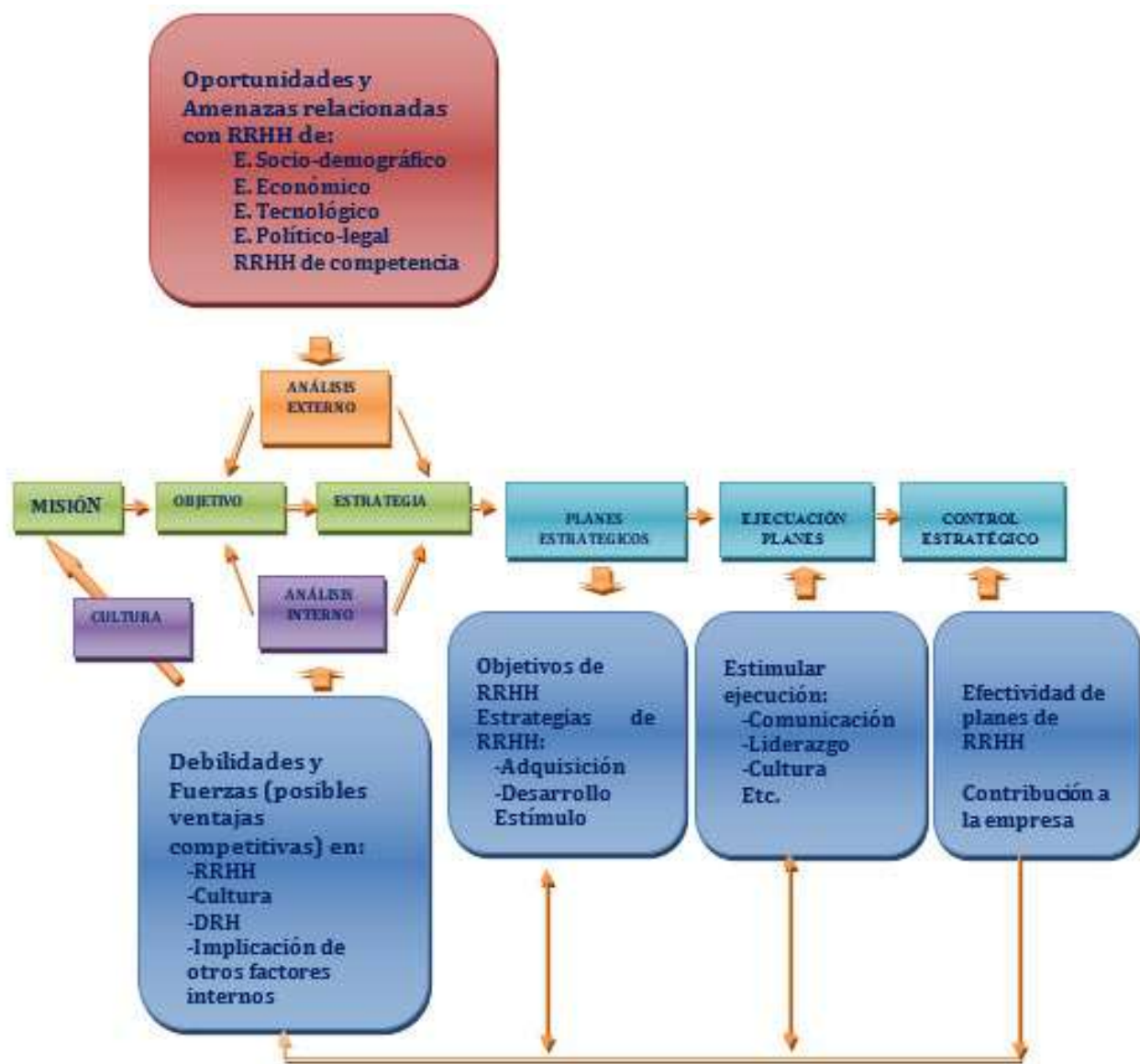
Figura 1.24: Eficacia de los recursos humanos.



Fuente: Modelo estratégico de la eficacia de la dirección de recursos humanos. Mejía y otros (1997).

Años más tarde y desde una visión más contemporánea, se encuentra la visión de Valle, (2004, Pág.50) que claramente reconoce la contribución de la dirección de recursos humanos en el proceso de dirección estratégica, como se resume en la **Figura 1.25**.

Figura 1.25: Contribuciones de la dirección de recursos humanos en el proceso estratégico.



Fuente: Valle, et. al. (2004). La Gestión estratégica de los recursos humanos. (2ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A. (Pág. 50).

Otro autor que nos ilustra en forma muy clara sobre cómo se debe desarrollar una estrategia de recursos humanos es Sastre y Aguilar (2003, Pág. 104), lo que se resume en la **Figura 1.26**.

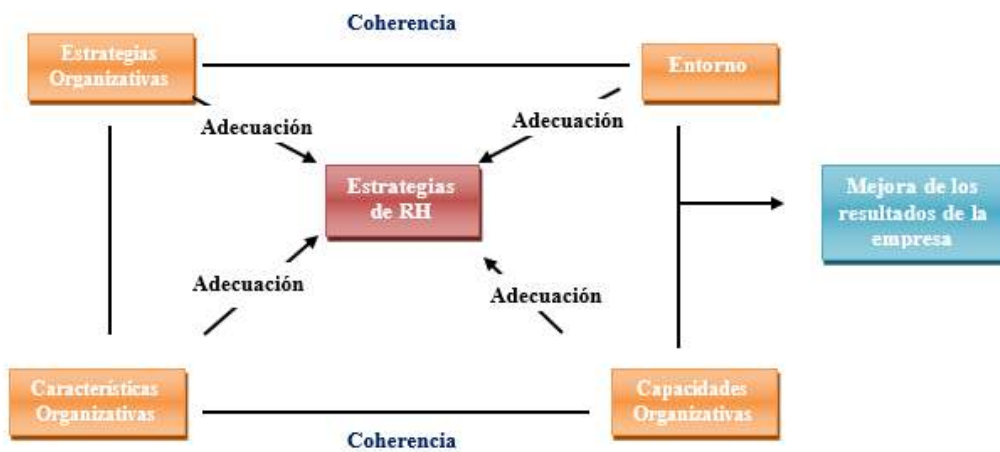
Figura 1.26: Metodología para el desarrollo de las estrategias de recursos humanos.



Fuente: Sastre, M., y Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw Hill. (Pág.104).

Al hablar de los diferentes tipos de estrategias que se presentan en la organización, es bueno considerar lo planteado por Gómez-Mejía, et. Al.(1999), quienes postulan dos conceptos fundamentales al referirse a la estrategia de recursos humanos, uno es el de adecuación y el segundo es de coherencia, (ver **Figura 1.27**).

Figura 1.27: Coherencia y adecuación en la estrategia de recursos humanos.



Fuente: Gómez-Mejía, et. Al. Gestión de recursos humanos. Madrid, España. Prentice Hall. (1999, Pág. 59).

Estos dos conceptos son claves al momento de planificar y decidir en relación a los recursos humanos, ya que cada decisión debe ser adecuada en cuanto a los diversos factores que puedan afectar la entidad y también coherente con los objetivos, estrategias, con la capacidad que tiene la entidad, etc. Si las decisiones no son coherentes, si no están alineadas, si no son adecuadas, si no tienen en consideración los demás factores internos y externos que afectan a la entidad, existe poca o nula probabilidad de que sean adecuadas, efectivas y que por tanto sean sostenibles en el tiempo. También resulta muy interesante hacer una clara distinción entre el tipo de organización de que estemos hablando, en efecto, se debe distinguir si se está en crecimiento o se está en una posición estable, en ambos casos las características son diferentes y por lo tanto, las estrategias de recursos humanos también lo son, así lo plantean Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2001, pág. 58), (ver **Cuadro 1.3**).

Cuadro 1.3: Características empresariales y características de las estrategias de recursos humano.

	CARACTERÍSTICAS EMPRESARIALES	ESTRATEGIAS DE RECURSOS HUMANOS
Empresas orientadas al crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento agresivo. -Adquisiciones activas, fusiones y actividades de negocios de empresas conjuntas. -Deseo de comprar y vender empresas. -Productos poco similares e interdependencia mínima entre las empresas que pertenecen a la misma corporación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Flexibilidad. -Planificación difusa del trabajo. -Reclutamiento externo. -Formación externa. -“Compra” de talentos. -Sueldos variables. -Descentralización en la toma de decisiones relativas a retribuciones. -Trato no preferencial de reconstratación en caso de despidos.
Empresas de posición constante	<ul style="list-style-type: none"> -Mantenimiento de la posición dentro del sector. -Mayor penetración en el mercado actual. -Crecimiento interno. -Productos similares y gran interdependencia de empresas que pertenecen a la misma corporación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Producción eficaz. -Planificación detallada del trabajo. -Reclutamiento interno. -Formación en el puesto de trabajo. -“Creación” de talentos. -Descentralización en la toma de decisiones relativas a retribuciones. -Política de reconstratación preferencial en caso de despidos.

Fuente: Gómez-Mejía, et. al. Dirección y gestión de recursos humanos. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall.

En ese mismo sentido se debe hacer una clara distinción entre el tipo de estrategia empresarial que se esté implementando (liderazgo en costos, diferenciación o convergencia), las cuales también presentan características particulares: para cada una de ellas se debe considerar una estrategia de recursos humanos ad-hoc, es decir, hay que producir un alineamiento entre el tipo de estrategia y los recursos humanos, lo que se muestra en el **Cuadro 1.4**

Cuadro 1.4: Relación entre las características de la estrategia empresarial, de las organizaciones y de las estrategias de recursos humanos.

ESTRATEGIA EMPRESARIAL	CARACTERÍSTICAS ORGANIZATIVAS COMUNES	ESTRATEGIAS DE RH
Liderazgo en costes	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión y acceso sostenido al capital. -Supervisión intensa del trabajo. -Sistema de distribución de bajo coste. -Férreo control de costes, que exige informes de control, detallados y frecuentes. -Organización y responsabilidades estructuradas. -Diseño de productos para su fácil fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Producción eficaz. -Descripción explícita del puesto de trabajo. -Planificación detallada del trabajo. -Enfasis en formación específica para el puesto. -Utilización de la evaluación del rendimiento como un mecanismo de control.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> -Sofisticadas técnicas de marketing. -Ingeniería de producto -Gran capacidad de investigación básica. -Reputación de la empresa por liderazgo en calidad o en ingeniería. -Incentivos para atraer trabajadores altamente capacitados, investigadores o personas creativas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Enfasis en la innovación y la flexibilidad. -Clasificación amplia de los puestos de trabajo. -Planificación difusa del trabajo. -Reclutamiento externo. -Formación basada en equipos. -Enfasis en el pago de sueldos basado en los individuos. -Utilización de los informes de evaluación como una herramienta de desarrollo.
Convergencia	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de las estrategias de liderazgo por los costes y de diferenciación dirigidas hacia un objetivo estratégico concreto. 	<ul style="list-style-type: none"> -Combinación de las estrategias de RH de las dos anteriores

Fuente: Gómez-Mejía, et. al. Dirección y gestión de recursos humanos. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall. (2001, Pág. 61).

Además, es necesario a nivel general poder distinguir si se está frente a una estrategia defensiva o bien frente a una estrategia exploradora u ofensiva, ya que los enfoques de la estrategia de recursos humanos también varían si estamos en una u otra. En efecto, las estrategias empresariales defensivas se caracterizan por ser conservadoras, prefiriéndose dar un servicio eficaz en un mercado estable, buscando mantener una posición segura en áreas de productos o servicios que sean estables, se busca la protección de la participación de mercado lograda, mientras que las estrategias exploradoras suelen ser más agresivas y están dispuestas a emplear mayores recursos para lograr sus objetivos, de ello deben estar conscientes los responsables de la administración de recursos humanos, ya que como se ha señalado, una estrategia de recursos humanos siempre debe estar acorde a la filosofía, objetivos y estrategias que persigue la organización, en este contexto el proceso de administración de recursos humanos es amplio y se puede resumir según se muestra en el **Cuadro 1.5**.

Cuadro 1.5: Proceso global de la administración de recursos humanos.

Integración	Organización	Retención	Desarrollo	Auditoría
Quien trabajará en la organización	-Qué harán las personas en la organización.	-Cómo retener a las personas que trabajan en la organización.	-Cómo preparar y desarrollar las personas dentro de la organización.	-Cómo saber lo que hacen las personas.
Investigación de mercado Reclutamiento Selección	-Programa de inducción. -Diseño de puestos. -Evaluación del desempeño.	-Remuneración. -Prestaciones sociales -Higiene y seguridad. -Relaciones sindicales.	-Capacitación. -Desarrollo organizacional.	-Sistema de información. -Controles y auditoría de personal.

Fuente: Chiavenato, I. Administración de recursos humanos. “El capital humano de las organizaciones”. (8ª Ed.). Colombia. McGraw-Hill. (2007, Pág. 121).

Cabe recalcar que cada una de las decisiones que se tome en los niveles que cubre la administración de recursos humanos se debe realizar desde una perspectiva estratégica, esta perspectiva también tiene directa relación con el enfoque defensivo o exploratorio de la estrategia que esté adoptando la organización, como es posible observar en el **Cuadro 1.6**.

Cuadro 1.6: Relación entre las características de la estrategia empresarial con el área estratégica de recursos humanos.

AREA ESTRATEGICA DE RRHH	ESTRATEGIA DEFENSIVA	ESTRATEGIA EXPLORADORA
Flujos de trabajo	-Producción eficaz. -Enfasis en el control. -Descripción explícita de los puestos de trabajo. -Planificación detallada del trabajo.	-Innovación. -Flexibilidad. -Clasificación amplia de los puestos de trabajo. -Planificación difusa del trabajo.
Contratación	-Reclutamiento interno. -Las decisiones sobre selección las toma el departamento de RR.HH. -Enfasis en las capacidades y la cualificación técnica. -Procesos de contratación y socialización formalizados.	-Reclutamiento externo. -Las decisiones sobre selección las toma el supervisor. -Enfasis en la adecuación del aspirante con la cultura de la empresa. -Procesos de contratación y socialización no formalizados.
Cese de empleados	-Incentivos voluntarios. -Congelación de la contratación. -Interés continuado por el empleado cesado. -Política de reconstrucción preferencial.	-Despidos. -Contratación según las necesidades. -Los empleados cesados se las arreglan por si mismos. -No hay contratación preferencial para empleados despedidos.
Evaluación del rendimiento	-Procedimientos uniformes de evaluación. -Utilizada como un mecanismo de control. -Estrecha aplicación. -Gran dependencia del superior.	-Evaluaciones a medida. -Utilizada como herramienta de desarrollo. -Evaluaciones para múltiples propósitos. -Utilización de diferentes fuentes para realizar la evaluación.
Formación	-Formación individual. -Formación en el puesto de trabajo. -Formación específica del trabajo. -“Creación” de capacidades.	-Formación interdisciplinar o basada en equipos. -Formación externa. -Formación general centrándose en la flexibilidad. -“Compra” de capacidades.
Compensación	-Sueldos invariables. -Sueldos basados en el puesto de trabajo. -Sueldos basados en la antigüedad. -Centralización en la toma de decisiones relativas a retribuciones.	-Sueldos variables. -Sueldos basados en el individuo. -Sueldos basados en el rendimiento. -Descentralización en la toma de decisiones relativas a retribuciones.

Fuente: Gómez-Mejía, et. al. Dirección y gestión de recursos humanos. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall. (2001, Pág. 61).

Dependiendo del área estratégica de recursos humanos que se esté evaluando existen múltiples alternativas de decisiones estratégicas que puede adoptar la administración de recursos humanos para apoyar la estrategia, ello se puede apreciar claramente en el **Cuadro 1.7**.

Cuadro 1.7: Resumen de opciones estratégicas de recursos humanos.

Flujos de trabajo

Eficiencia	↔	Innovación
Control	↔	Flexibilidad
Descripción explícita del puesto de trabajo	↔	Clasificación amplia del puesto de trabajo
Planificación detallada del trabajo	↔	Planificación amplia del trabajo

Contratación

Reclutamiento interno	↔	Reclutamiento externo
El supervisor toma las decisiones sobre contratación	↔	El departamento de RH toma las decisiones sobre contratación
Énfasis en la “adecuación” del candidato con la cultura de la empresa	↔	Énfasis en la cualificación técnica y los conocimientos del candidato
Contratación y socialización no formalizada de los nuevos empleados	↔	Contratación y socialización formalizada de los nuevos empleados

Cese de empleados

Incentivos voluntarios para la jubilación anticipada	↔	Despidos
Congelación de la contratación	↔	Contratación según las necesidades
Apoyo continuado a los empleados cesados	↔	Los empleados despedidos se las arreglan por sí mismos
Política de recontractación preferencial para los ex-empleados	↔	No hay trato preferencial para ex -empleados

Evaluación del rendimiento

Evaluaciones personalizadas	↔	Procedimientos uniformes
Evaluación como herramienta de desarrollo	↔	Evaluación como herramienta de control
Evaluación para diferentes propósitos	↔	Evaluación para propósitos concretos
Diferentes fuentes para realizar la evaluación	↔	Evaluación basada en el supervisor

Formación y desarrollo de la carrera

Formación individual	↔	Formación basada en equipos
Formación en el puesto de trabajo	↔	Formación externa
Formación específica para el puesto de trabajo	↔	Formación general basándose en la flexibilidad
“Compra” de talentos mediante la contratación de individuos con experiencia pagándole sueldos mayores	↔	“Creación” de talentos mediante la formación de empleados contratados con menos experiencia con un sueldo menor

Retribución	
Sueldo fijo	↔ Sueldos variables
Sueldos basados en el puesto de trabajo	↔ Sueldos basados en el individuo
Sueldos basados en la antigüedad	↔ Sueldos basados en el rendimiento
Centralización de la toma de decisiones relativas a retribuciones	↔ Descentralización de la toma de decisiones relativas a retribuciones
Relaciones internas y relaciones laborales	
Sistema de comunicación descendentes	↔ Sistema de comunicación ascendentes y de retroalimentación
Supresión de la actividad sindical	↔ Aceptación de la actividad sindical
Postura de enfrentamiento en el trato con los empleados	↔ Postura comprensiva en el trato con los empleados
Derechos de los empleados	
Énfasis en la disciplina para reducir los errores	↔ Énfasis en las acciones preventivas para reducir los errores
Énfasis en la protección del empresario	↔ Énfasis en la protección de los empleados
Normas éticas informales	↔ Códigos éticos explícitos y procedimientos de orientación de las conductas
Gestión internacional	
Creación de una cultura de empresa global	↔ Adaptación a la cultura local
Utilización de expatriados	↔ Utilización de personal del país
Acuerdos de repatriación	↔ Inexistencia de acuerdos formalizados de repatriación
Política global de la empresa	↔ Políticas específicas para cada país

Fuente: Gómez-Mejía, et. al. Dirección y gestión de recursos humanos. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall. (2001. Pág. 55).

Como síntesis y siguiendo la lógica de Hitt, (ver **Figura 1.28**), se puede afirmar que todas las estrategias de la organización deben estar siempre alineadas con la visión que posee la empresa y entre ellas mismas, así también las metas globales de la organización deberán ser congruentes con los planes y objetivos de corto, mediano y largo plazo, que definen las áreas y departamentos, y el área de recursos humanos puede ser un activo sumamente valioso si es administrado adecuadamente, ya que puede llevar a la organización a lograr importantes ventajas competitivas.

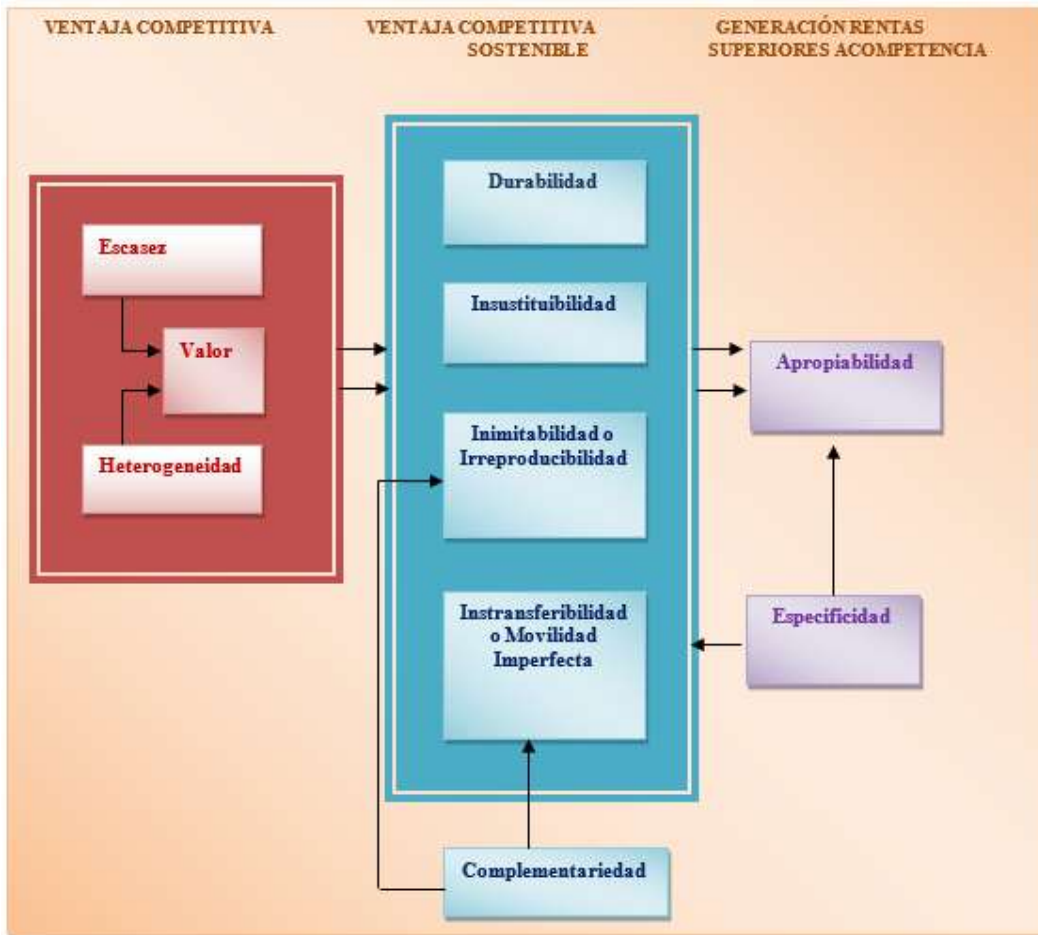
Figura 1.28: Administración de recursos humanos.



Fuente: Administración. Michael Hitt. 1º Edición. (Pág. 527).

“Un recurso podrá ser fuente de ventaja competitiva cuando sea un recurso de alto valor para la empresa, para lo cual además, deben darse dos condiciones: la escasez y la heterogeneidad del recurso” (Sastre y Aguilar, 2003, pág.17), como se observa en la **Figura 1.29**.

Figura 1.29: Característica de los recursos y ventaja competitiva sostenible.

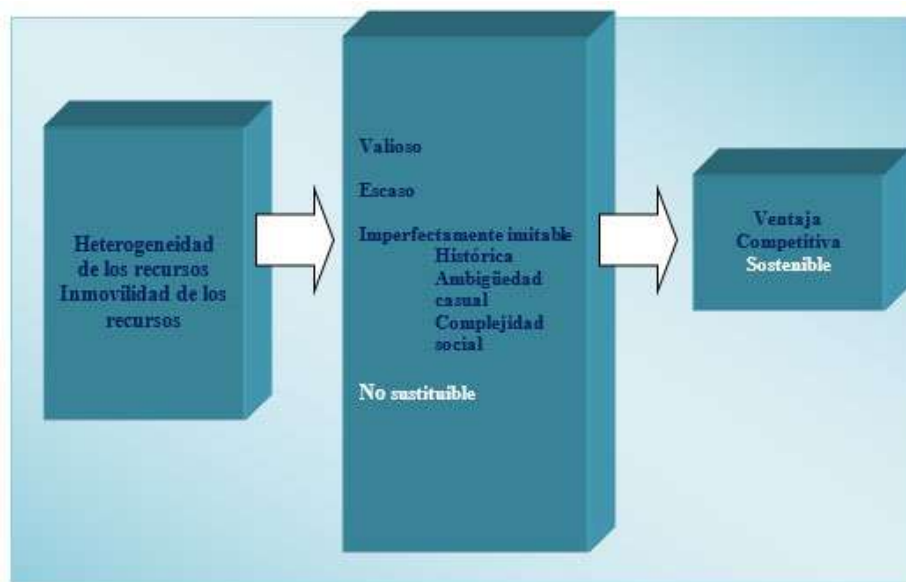


Fuente: Sastre M. y Aguilar E. Dirección de recursos humanos. Madrid: McGraw-Hill. . (2003, Pág. 17).

De esta perspectiva la ventaja competitiva proviene de la relación existente entre los recursos, en este caso enfocado en los recursos humanos, y la estrategia organizacional, se tiene en consideración que estos recursos están distribuidos en forma heterogénea, añaden un valor cuantificable a la actividad de la empresa, son escasos, inimitables, por estar sujetos a restricciones históricas y sociales determinadas, no son sustituibles entre los rivales. Aun cuando los recursos son escasos, las organizaciones deben tomar las decisiones correctas, pues con una buena administración de ellos, se puede lograr crear una ventaja competitiva “sustentable en el tiempo”, pues ya no solo basta con la creación de esta, sino también que pueda ser perdurable, que a su vez les permita a las organizaciones estar por sobre su competencia. Para ello, además de ser durable en el tiempo” debe ser insustituible, inimitable e intransferible a otra empresa, esto se logra con el alineamiento de la planificación de la empresa a su estrategia, la cual será apropiada y específica para responder los requerimientos de esta, lo que generará la ventaja competitiva.

Barney en 1991, también se refería a dicho concepto y señalaba que los requisitos para que los recursos puedan ser una ventaja competitiva son los que se expresan en la **Figura 1.30**.

Figura 1.30: Requisitos para poder ser fuente de ventaja competitiva.



Fuente: Barney (1991, p.112), citado en Valle, et. al. (2004, Pág.39).

Tomando dicha aseveración Valle, et. al. (2004) señala que las características que deben cumplir los recursos para ser fuente de ventaja competitiva son:

1. Deben ser valiosos o relevantes, esto es, deben permitir a la empresa explotar las oportunidades del entorno y defenderse de las amenazas que provienen del mismo, para de esta forma, obtener beneficios.
2. Deben ser escasos, aunque un recurso es valioso si es común, es decir, si es controlable por un gran número de empresas, es difícil que proporcione una ventaja competitiva a alguna de ellas, por lo que los recursos que sirvan de base a la competitividad han de ser escasos o raros.
3. Han de ser no imitables, para que las rentas mayores asociadas a una ventaja competitiva sean duraderas, es necesario que el recurso en que se basa no pueda ser imitado por las empresas competidoras o que el coste que suponga hacerlo sea tan alto, que las sitúe en una posición de enorme desventaja (...).
4. No debe ser sustituido por otro que, aunque sea distinto, permita desarrollar y poner en práctica la misma estrategia.

Por tanto, para lograr que los recursos humanos puedan contar con dichas características, la empresa se debe esmerar en contar con buenas políticas para atraer personas talentosas desde el mercado laboral, además, de retener a los talentos con los que cuenta, ser capaz de establecer políticas de desarrollo constante, y por supuesto, ser capaz de mantenerlos incentivados a desempeñarse en pro de los objetivos organizacionales, estas características son factibles de implementarlas a través de una adecuada estrategia de compensación.

A continuación, se hará mención a dos modelos que permiten alinear las estrategias de la empresa con las estrategias de recursos humanos.

Modelo de Schuler y Jackson hacen referencia a tres estrategias competitivas, las cuales son Estrategia de innovación, la cual corresponde a crear productos y servicios diferentes a los que ofrece la competencia. Estrategia de calidad, en donde se ofrecen productos o servicios de alta calidad, para que se considere un elemento de diferenciación. Estrategia de costos, en donde se mantiene un estricto control de los gastos generales, y se buscan economías de escala que permitan a la organización mejorar la productividad, con esta estrategia se pretende obtener una ventaja competitiva al tener los costos más bajos del mercado.

Estas estrategias necesitan ciertas conductas de los empleados que permitan aportar los comportamientos adecuados para cada estrategia competitiva.

Cuadro 1.8: Comportamientos de empleados v/s estrategias competitivas.

COMPORTAMIENTOS QUE DEBEN TENER LOS EMPLEADOS PARA LAS RESPECTIVAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
-Repetitivo y Predecible.	-Creativo e Innovador.
-Centrado en el corto plazo.	-Centrado en el largo plazo.
-Cooperación e Interdependiente.	-Independiente y autónomo.
-Bajo interés por la calidad.	-Alto interés por la calidad.
-Bajo interés por la cantidad.	-Alto interés por la cantidad.
-Bajo riesgo en las decisiones.	-Alto riesgo en las decisiones.
-Alto interés por los procesos.	-Alto interés por los resultados.
-Eludir responsabilidades.	-Asumir responsabilidades.
-Inflexible al cambio.	-Muy flexible al cambio.
-Estabilidad.	-Tolerante con la ambigüedad y la incertidumbre.
-Aplicación de pocas capacidades.	-Aplicación amplias capacidades.
-Poco implicado.	-Muy implicado.

Fuente: Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices Randall S. Schuler and Susan E. Jackson (1987). Volumen 1, Numero 3. (Pág. 209).

Para llevar a cabo la estrategia de innovación, es necesario que el perfil de comportamiento de los empleados incluya un alto grado de comportamiento creativo e innovador, el cual debe estar mayormente centrado en el largo plazo, un alto nivel de cooperación e interdependencia, un grado moderado de interés por la calidad, un grado moderado de interés por la cantidad, un mismo nivel tanto para el interés por los procesos como por los resultados, un alto nivel de riesgo en las decisiones, y alta tolerancia con la ambigüedad y la incertidumbre.

En cuanto a la estrategia de calidad se necesitan las siguientes conductas por parte de los empleados: comportamientos relativamente repetitivos y predecibles, un enfoque intermedio o a largo plazo, un moderado nivel de cooperación e interdependencia, alto interés por la calidad, un nivel moderado de interés por la cantidad, alto interés por los procesos, bajo riesgo en las decisiones, muy comprometido con los objetivos de la organización.

En la estrategia de reducción de costos los trabajadores deben presentar las siguientes conductas: un comportamiento relativamente repetitivo y predecible, un enfoque a corto plazo, independencia y autonomía, un moderado nivel de interés por la calidad, un alto nivel de interés por la cantidad, que tenga un alto interés por los resultados, bajo nivel de riesgo en las decisiones, y un alto grado de estabilidad.

Ahora bien, para que los trabajadores entreguen el comportamiento más apropiado para cada estrategia competitiva, se deben aplicar las siguientes estrategias de recursos humanos, como se muestra en el **Cuadro 1.9**.

Cuadro 1.9: Estrategias competitivas v/s estrategias de recursos humanos.

ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN	ESTRATEGIA DE CALIDAD	ESTRATEGIA REDUCCION DE COSTOS
-Reclutamiento externo.	-Reclutamiento interno.	-Reclutamiento interno.
-Contratación indefinida.	-Contratación indefinida.	-Contratación temporal.
-Retribución superior a la media.	-Retribución igual o superior a la media.	-Retribución inferior a la media.
-Modelo orgánico de retribución.	-Modelo de retribución próximo al orgánico.	-Modelo mecanicista de retribución.
-Formación polivalente.	Formación orientada a los procesos	-Formación específica (escasa).
-Evaluación de comportamientos grupales.	-Evaluación de las personas o de los grupos.	-Evaluación de los resultados individuales.
-Evaluación de los resultados en corto plazo.	-Evaluación de las actitudes.	

Fuente: Landeta (2007) Dirección estratégica de los recursos humanos. Apuntes y material complementario. (Pág. 70).

Otro modelo existente que permite a la empresa alinear sus estrategias con las estrategias de recursos humanos, es el de Miler y Besseyre des Horts, que se presenta en el cuadro 1.10, en donde se muestran cinco tipos diferentes de estrategias.

-Estrategia Emprendedora (EE): Su enfoque se basa en el inicio de nuevas actividades, con el fin de encontrar nuevas y mejores oportunidades. Se da por lo general en sectores en que la tecnología está en constante cambio.

-Estrategia de Crecimiento (EC): Este tipo de estrategia tiene la finalidad de desarrollar redes de distribución, economías de escala en producción o comercialización, y alcanzar cierta estabilidad. Trata de aprovechar todas las oportunidades de crecimiento que se le presenten.

-**Estrategia de Beneficios (EB):** A través de esta, se pretende alcanzar una reducción de los costos y obtener lo antes posible los ingresos. Está enfocada en el corto plazo, ya que no se tienen miras hacia el futuro.

-**Estrategia de Liquidación (EL):** A través de esta, se pausa o pone fin a una determinada actividad.

- **Estrategia de Cambio Total (ECT):** Se da en casos en que las empresas han pasado por alguna crisis y optan por nuevas medidas, para poder enfrentarlas y superarlas, a veces deben terminar inversiones en proyectos que hayan realizado o puede que necesiten hacer drásticos cambios en su estructura organizacional.

Cuadro 1.10: Características de los recursos humanos v/s estrategias generales.

ESTRATEGIA	CARACTERÍSTICAS DE LOS RRHH	POLÍTICAS DE RRHH
EE	-Personal creativo, innovador, con competencia técnica, flexible, que acepta riesgos y responsabilidades, cooperador y con cierta experiencia.	-Alto nivel de participación en la gestión y en los resultados. -Reclutamiento de personal joven, de alto potencial. -Salarios motivadores. - Valoración de los resultados informales. -Formación abierta, de desarrollo de las capacidades de los empleados.
EC	-Personal implicado, flexible, cooperativo y eficaz y eficiente. (Se ajusta a las necesidades de la organización).	-Reclutamiento de personal con fuerte potencial en el campo de especialidad. -Salarios atractivos (individual y colectivo). -Formación implicadora. -Participación notable en la gestión y resultados. -Tareas bastante formalizadas.
EB	-Personal eficaz y de bajo costo, con competencias específicas, eficiente y con pocas aspiraciones de desarrollo en la organización. Enfocado al corto plazo y con un mínimo de implicación en el negocio.	-Participación mínima, información exclusivamente operativa. -Reclutamiento de mano de obra poco calificada, de movilidad reducida. -Tareas estandarizadas. -Salarios justos, por debajo del nivel de mercado, poco motivadores, apreciación individual del rendimiento. -Formación escasa y muy especializada.

EL	-Menos personal. Implicación pequeña.	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas activas de separación de empleados. -Salarios poco motivadores, se prima el abandono de la organización. -Formación nula y orientada a la reconversión o a la recolocación. -No hay compromiso no participación.
ECT	-Personal flexible, adaptable, muy implicado en el futuro de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Alto grado de participación en la gestión y los resultados. -Reclutamiento de personal joven, con potencial e iniciativa. -Políticas activas de reducción para el personal excedente. -Salarios ligados a los resultados de la empresa. -Formación abierta, implicadora, desarrolladora de las capacidades y potenciales.

Fuente: Landeta (2007). Dirección estratégica de recursos humanos. Apuntes y material complementario. (Pág. 70-71).

Al igual que el modelo mencionado con anterioridad, este también requiere de ciertas capacidades del capital humano, es por lo mismo, que se deben implementar estrategias de recursos humanos que puedan satisfacer las estrategias generales antes indicadas.

Como observamos en los dos modelos mencionados anteriormente, tanto la estrategia que tenga la organización, como la estrategia implantada de recursos humanos, deben estar necesariamente relacionadas, potenciándose una a la otra, debido a que como se ha recalcado el capital humano es el recurso más importante que posee una organización y mientras se encuentre alineado con los objetivos estratégicos de la empresa, entonces esta podría conseguir con mayor seguridad el éxito que persigue.

ESTRATEGIA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO PERSONAL

Se define el Control de Gestión como “los esfuerzos realizados por la organización con el objetivo de aumentar la probabilidad de que sus miembros desarrollen un comportamiento que conduzca al logro de los objetivos organizacionales” (Flamholtz). La finalidad de llevar a cabo el control de gestión en las organizaciones, es alinear los objetivos y además reducir la divergencia de estos entre la empresa y sus miembros, para lo cual se utilizan diversas herramientas y mecanismos, como la planificación y los presupuestos, que per-

miten llevar a cabo la realización eficiente de este proceso, el Control de Gestión, por tanto, es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.

Por otra parte, se define el desempeño como “aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.” (García, María 2001: La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones.).

El control de gestión permite a una organización guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales, a través de indicadores se logra medir la calidad de desempeño de sus recursos humanos, tal como se muestra en la **Figura 1.31**.

Figura 1.31: Importancia del control de gestión.



Fuente: Basado en un artículo del Centro de Estudios Monetarios Latinoamericanos. <http://www.cemla.org/actividades/2012/2012-05-rrhh/2012-05-rrhh-04.pdf>.

El control de gestión se relaciona con la intencionalidad de mejoramiento y de desempeño positivo que tienen los directivos de la organización. El desempeño se relaciona a su vez, con el cumplimiento de los objetivos y de la estrategia, ya que la calificación que se le dé al desempeño, depende de si se alcanzan de manera adecuada los objetivos. Se abordará con mayor profundidad este tema en el Capítulo 2, “Control de Gestión de los Recursos Humanos”.

VARIABLES QUE POSIBILITAN UNA ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS EFICAZ

Un sistema de recursos humanos eficaz puede otorgar muchas ventajas, pero si quiere beneficiarse de ellas, la estrategia y las políticas deberán ajustarse a una serie de requisitos, según Maella (2010), los sistemas de personal afectan a los resultados, pero esa influencia será positiva o negativa según se gestionen una serie de variables. Entonces la pregunta es ¿Cómo hacer para que esa influencia sea positiva y no negativa?, planteado de otra forma, ¿qué elementos debe contener el sistema de recursos humanos para que tenga efectos positivos en los resultados de la empresa?, Maella (2010) destaca ocho variables como las más significativas, las cuales se presentan en el **Cuadro 1.11**.

Cuadro 1.11: Variables significativas para una estrategia de recursos humanos eficaz.

VARIABLES
1. Coherencia con el entorno externo.
2. Coherencia con la situación interna de la empresa.
3. Coherencia con la estrategia de negocio.
4. Consistencia interna de las políticas de recursos humanos.
5. Gestión adecuada de la implantación del sistema.
6. Rol estratégico del departamento o función de personal.
7. Competencias necesarias de los profesionales del departamento de recursos humanos.
8. Seguimiento, adaptación y mejora continua del sistema.

Fuente: Elaboración propia, basado en las variables mencionadas por Maella (2010).

1. Coherencia con el entorno externo

De acuerdo con varios autores, la influencia que ejercen ciertas políticas de recursos humanos en los resultados de la empresa, resulta independiente de su entorno y de la estrategia de negocio. Algunas de estas políticas son: seguridad en el empleo, salarios altos, participación en el capital... (Pfeffer, 1995). Estas prácticas fueron denominadas como “universales”, pues son eficaces en todo momento y situación. No obstante, paradójicamente quienes formularon esta tesis discrepan en cuáles políticas son las universales, cuestionando el propio planteamiento de la tesis (Delany y Huselid, 1996). Una investigación realizada en compañías manufactureras, demostró que algunas de las mejores prácticas de carácter universal tenían efectos positivos únicamente en las compañías que seguían estrategias basadas en calidad. En las compañías que aplicaban otras estrategias – como la estrategia de liderazgo en costos – estas mismas políticas de recursos humanos no entregaron beneficios (Youndt et al., 1996).

Otra información que cuestiona la tesis de que algunas políticas de recursos humanos sean universales, son los estudios de Truss (2001) y Lewin (2000). Estos estudios demostraron que la aplicación de prácticas opuestas a algunas de las prácticas denominadas como “universales”, – por ejemplo, el uso de contratos temporales u otro tipo de contratos “atípicos” – provocó resultados positivos en los resultados de las empresas estudiadas.

Se podría decir entonces, que las empresas que definen sus políticas de recursos humanos acorde a sus entornos internos y externos, y a la estrategia de negocio, resultan más eficaces que las empresas que aplican sus políticas de recursos humanos con independencia de las características que rodean a la empresa. De manera que, para definir políticas de recursos humanos no hay una receta universal, una política que funciona bien en una empresa puede traer resultados desastrosos en otra, pues no hay dos empresas iguales. La enorme variedad de factores que operan en una empresa en un momento determinado, hace que cada una de las empresas sea distinta y única, eso es precisamente lo que hace que un sistema de personal pueda llegar a ser una ventaja competitiva sostenible, y al mismo tiempo, algo difícil de imitar (Purcell, 1999).

Esta perspectiva “contingente” de los sistemas de recursos humanos, nos dice que desde el punto de vista de la eficacia, no hay estrategias de gestión de personas buenas ni malas, sino estrategias que son más eficaces que otras, lo cual depende netamente de la realidad de la empresa. Esta afirmación, concuerda con una visión de la gestión de empresas como un arte, más que como un oficio. Un arte que tiene elementos de ciencia y de experiencia, pero fundamentalmente un arte, y como tal, ocupa el ámbito de lo único, de lo original y de lo difícilmente replicable e imitable (Pin, 2007), desde esta perspectiva, la utilidad y la eficacia del benchmarking queda muy limitada.

En definitiva, los elementos que hacen particulares las políticas de personal para cada empresa son la consistencia con el entorno externo, con las características y situación interna de la compañía, y con la estrategia de negocio.

No es muy apropiado aplicar las mismas políticas de recursos humanos en situaciones catastróficas (como una gran crisis o una guerra) que en situaciones “normales” (economía estable o situación de paz). Las prácticas de recursos humanos serán más o menos eficaces de acuerdo a la consistencia que tengan con la realidad externa que envuelva a la empresa. Se sabe también que la realidad no siempre es la misma, es dinámica y está en constante cambio, por lo tanto si se pretende que las políticas sean eficaces, entonces debieran ser igualmente dinámicas y cambiantes. Para ejemplificar esta situación, una política que enfatice la retención del personal será consistente y adecuada en un ambiente de economía estable y de pleno empleo, en la cual las empresas están en constantes enfrentamientos por conseguir mano de obra y retener la que ya poseen, de forma que no abandonen su empresa. Pero en un ambiente de crisis, donde los recursos escasean y abundan los despidos, esta política de retención de personal no solo es inadecuada, sino también absurda y sin sentido. Se puede establecer entonces que las empresas que definen su estrategia de personal de acuerdo con el entorno externo, tenderán a ser más eficaces que las que no lo hacen (Purcell, 1999).

Los factores externos se caracterizan, porque normalmente la empresa no puede influir en ellos de manera significativa, y además, porque son comunes para todas las organizaciones relacionadas, es decir, que afectan a casi todas las empresas de un mismo sector, o de un país determinado, o que utilizan una determinada materia prima. Por ejemplo, los aspectos legales son factores externos que afectan a todas las compañías de un determinado país, sobre los cuales normalmente la empresa no tiene mucha capacidad de influencia, y a los que hay que adaptarse si se quiere ser eficaz. Otro ejemplo de factor externo, podría ser la subida del precio del petróleo, el cual es un elemento que afecta a todas las organizaciones que lo utilizan como materia prima o insumo, y además, éstas no asimilarían tener el suficiente poder para evitar el incremento.

Pero aunque los factores externos sean los mismos, la influencia para cada empresa puede ser diferente (Gómez-Mejía, 1997), considerando el ejemplo del petróleo, una subida de éste afectará en mayor medida a una empresa transportista que a una empresa dedicada a la seguridad informática. Y entre las empresas transportistas, tendrá mayor efecto sobre una empresa que posea una gran cantidad de vehículos (camiones, buses, aviones, entre otros) que sobre una empresa transportista de alcance local y que presente una escasa cantidad de vehículos.

A continuación, y a modo de ejemplo, se enumeran algunos de los factores externos a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos (Tichy et al., 1982; Ginsberg y Venkatraman, 1985; Cook y Armstrong, 1990; Lengnick-Hall et al., 1999).

Figura 1.33: Algunos factores externos.



Fuente: Elaboración propia, basado en la recopilación de Maella (2010).

En la **Figura 1.33** no se han expuesto todos los factores, sino que solo aquellos que más se destacan, las variables que se consideran múltiples y tienden a ser casi infinitas, por ejemplo, estabilidad política, distribución de la riqueza, sistemas de negociación colectiva, naturaleza del sindicalismo, mercado de capitales, nivel de innovación, nivel de formación de las personas, entre otras. Al ser tantos factores, la coherencia “perfecta” se convierte en una quimera, ya que no es posible tener en cuenta todos los factores externos que afectan a la empresa (Purcell, 1999). Sin embargo, la eficacia del sistema de recursos humanos no viene de la mano de la coherencia perfecta, sino que simplemente de la coherencia a secas.

Cada empresa debe conocer e incluir en su análisis los factores externos que sean de relevancia vital para ella, por tanto, los responsables de la definición del sistema de recursos humanos deben priorizar y conocer en primer lugar, qué factores son los más importantes para la compañía (dejando de lado aquellos factores que sean irrelevantes), y en segundo lugar, de qué manera le afectan, para que de este modo poder tenerlos en cuenta a la hora de definir la estrategia de personas.

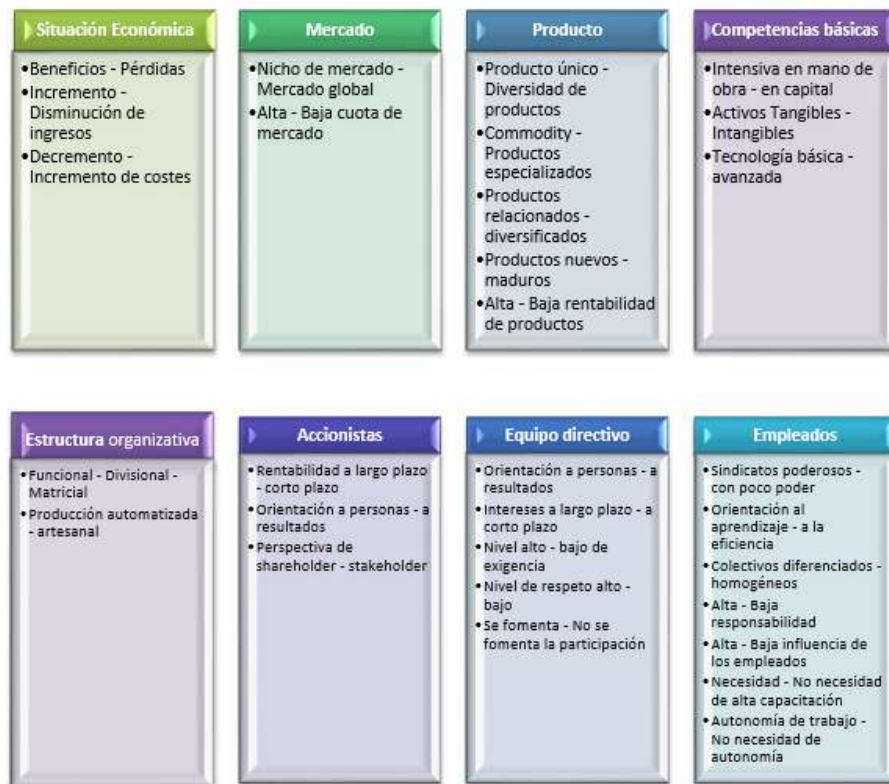
2. Coherencia con la situación interna de la compañía

La coherencia con el entorno externo es necesaria para la eficacia del sistema de recursos humanos, pero no es suficiente, pues también debe ser coherente con la realidad interna de la empresa. Las organizaciones que definen sus políticas de personal de acuerdo con sus especificidades internas, son más eficaces que las que no lo hacen (Truss, 2001). Contar con el punto de partida de la situación de la empresa para definir las prácticas de personal, evita caer en ejercicios teóricos que definen un sistema “ideal”, que luego no es posible de aplicar porque no encaja con la realidad de la compañía (Sánchez-Runde, 1997).

Los factores internos de una empresa, a diferencia de los externos, son específicos y particulares para cada organización, y las propias compañías sí pueden ejercer influencia en ellos y modificarlos, de hecho, en ocasiones deben cambiarlos para adaptarse al entorno o para seguir una determinada estrategia de negocio, por ejemplo, una organización que ha contado tradicionalmente con un proceso productivo muy automatizado y sistematizado, y que en un momento dado decide apostar por una estrategia de flexibilidad productiva, tendrá que modificar sus características internas a base de establecer políticas de recursos humanos que fomenten la polivalencia y la iniciativa.

En la **Figura 1.34** se enumeran algunas de las variables internas a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos, este listado no pretende agotar todos los posibles factores, aunque sí, presentar algunos de los más relevantes y comunes (Beer et al., 1984; Grant, 1990; Jackson y Schuler, 1999; Tysson, 1999; Wright et al., 1999).

Figura 1.34: Algunas variables internas.



Fuente: Elaboración propia, basado en la recopilación de Maella (2010).

Además de los factores presentados en la Figura 1.34, en la empresa existen usos, costumbres, tradiciones y maneras de hacer que conviven con la organización formal y que también la caracterizan (cultura organizacional). Esta organización informal, si es relevante, también tiene que ser considerada a la hora de definir las políticas de recursos humanos si se quiere alcanzar un adecuado encaje (Gómez-Mejía, 1997). Aquí, al igual que en la coherencia externa, es válido decir, que las variables que determinan la caracterización de una empresa pueden ser innumerables, incluso infinitas, los factores que para una empresa son muy relevantes, para otra pueden ser irrelevantes, y viceversa. La dirección debe conocer cuáles son las variables más influyentes en la organización, de tal manera de diseñar las políticas de recursos humanos que sean más coherentes con estas variables internas.

3. Coherencia con la estrategia de negocio

Cada estrategia competitiva exige unos comportamientos determinados, por ejemplo, si se quiere competir por calidad, necesitaremos políticas que favorezcan conductas tales como, la búsqueda de la excelencia, la mejora continua, la participación, el control de los estándares del producto, en cambio, si se quiere competir por costos, necesitaremos políticas que favorezcan conductas tales como, la optimización de los procesos productivos, la búsqueda de materias primas más baratas, o las negociaciones con proveedores. Estos comportamientos, como se ha mencionado, se deben conseguir mediante las prácticas de recursos humanos, se busca la mejora continua y la participación, las políticas que la favorecerán serán, por ejemplo, seleccionar personas sensibilizadas por la calidad y orientadas a la mejora continua, o potenciar la comunicación ascendente y descendente, o crear grupos de trabajo para la identificación de mejoras, en definitiva las empresas que definen sus prácticas de recursos humanos de acuerdo con su estrategia de negocio son más eficaces que las que no lo hacen (Sanz-Valle et al., 1999).

Pero las políticas de recursos humanos no deben únicamente subordinarse a la estrategia de negocio como meras facilitadoras de su implantación, también, como ya se ha dicho antes, y al igual que las otras políticas de la empresa, ellas mismas deben de tenerse en cuenta a la hora de definir la estrategia de negocio, para que ésta sea realista al estar en consonancia con la realidad de las personas existentes en la organización (Sánchez-Runde, 1997). En la Figura 1.35 se enumeran algunos de los factores más relevantes de la estrategia de negocio a tener en cuenta a la hora de formular un sistema de recursos humanos.

Figura 1.35: Algunos factores relevantes de la estrategia de negocios.



Fuente: Elaboración propia, basado en la recopilación de Maella (2010).

Uno de los problemas a la hora de alinear la estrategia de recursos humanos con la de negocio, es que a veces la dirección puede tener dificultades para definir y expresar claramente cuál es en realidad su estrategia empresarial (Gómez-Mejía, 1997). Esto es debido, en parte, a que no acostumbran a darse las estrategias en estado puro, en realidad, lo que hacen las organizaciones es combinar parte o todos los factores estratégicos en ofertas de productos o servicios que permiten distinguirse de las propuestas que realiza la competencia (Sánchez-Runde, 1997). En este sentido, algunas preguntas que puede hacerse la dirección para ayudar a clarificar su estrategia son:

- ¿Por qué es conocida la empresa —a nivel de clientes, personal, proveedores y competencia—, y en qué se diferencia de las demás?
- ¿Qué es lo que más valoran los clientes de la compañía?
- ¿Por qué compran los clientes a la organización?
- ¿Por qué compran los potenciales clientes a la competencia?
- ¿Cómo y por qué gana dinero la empresa?
- ¿Qué se necesita de las personas de la compañía para alcanzar resultados?
- ¿Qué características comunes y habilidades tienen las personas de la organización?
- ¿Qué partidas del presupuesto son las más significativas?
- ¿Cuáles se han incrementado? ¿Cuáles se han disminuido?
- ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto, medio y largo plazo?
- ¿Cuáles son los objetivos individuales de la dirección?

La coherencia entre estrategia de negocio y de recursos humanos no implica una alineación única, es decir, que para una estrategia específica de negocio sólo exista una determinada combinación de políticas de personal, sino que una misma estrategia puede ser consistente con más de un sistema de recursos humanos (Sanz-Valle et al., 1999). En otras palabras, la coherencia apunta a algunas políticas que son adecuadas para la estrategia, pero luego es la dirección la que finalmente decide qué combinación de prácticas adoptar entre las que cumplen con el requisito de ser coherentes y el criterio para hacerlo se asienta en gran medida en la concepción que tengan de la persona.

Por ejemplo el caso de dos empresas que compiten, ambas con éxito por costos, sin embargo, mientras una mantiene una estrategia de recursos humanos basada en seleccionar personas de muy baja calificación, pagarles algo más que el salario mínimo sin importarles la rotación y de este modo tener unos costos de personal muy bajos, la otra establece políticas de personal encaminadas a fomentar la innovación, para hacer el proceso productivo cada vez más barato, aunque ello le requiera inversiones en personas, tales como la formación y el sostenimiento de sistemas de participación (Pin, 2007). En el primer caso, los costos de personal son bajos, y en el segundo no, sin embargo, en ambas situaciones consiguen que el precio de venta al cliente sea muy competitivo, luchan con éxito, ambas por precio, pero el modo de lograrlo es radicalmente distinto.

4. Consistencia interna de las políticas de recursos humanos

Una vez que se han identificado las variables del entorno externo, de la caracterización de la empresa y de la estrategia de negocio, el siguiente paso para establecer un sistema de recursos humanos eficaz, es tomar las decisiones sobre los criterios en los que fundamentar las políticas de personal, y hacerlo en concordancia con todos los aspectos previamente comentados.

En el **Cuadro 1.12** se enumeran algunos de los factores más relevantes a tener en cuenta a la hora de formular una estrategia de recursos humanos (Gómez-Mejía, 1997), se dividen las políticas en secuenciales, que son las que hacen referencia a los distintos momentos de la vida de una persona en la organización (desde que empieza con la selección hasta que acaba con la desvinculación) y en transversales, que son las que no están ligadas al flujo de las personas en las compañías. Las posiciones estratégicas presentadas representan los dos extremos de un continuo, que muy pocas empresas acostumbran a tener en estado puro, la realidad de las compañías es que tienden más hacia un sentido que hacia el otro, pero difícilmente están en un solo lado.

Cuadro 1.12: Algunos factores internos relevantes.

1. Políticas secuenciales:	
a. Selección	
i.	Reclutamiento interno – Reclutamiento externo.
ii.	Necesidad de capacitación – No necesidad de capacitación.
iii.	Énfasis en la adecuación a la cultura – Énfasis en la cualificación técnica.
iv.	Peso del mando en la decisión – Peso de recursos humanos en la decisión.
v.	Acogida no formalizada – Acogida formalizada.
b. Retribución	
i.	Salarios por encima de la media – Salarios por debajo de la media.
ii.	Diferencias salariales.
iii.	Diferencias – No diferencias significativas entre distintos puestos o categorías profesionales.
iv.	Diferencias – No diferencias significativas dentro de un mismo puesto o categorías profesionales.
c. Retribución fija	
i.	Sueldos basados en el puesto de trabajo – Basados en el individuo.
ii.	Sueldos basados en la antigüedad – Basados en el rendimiento
d. Retribución variable	
i.	Existencia – No existencia de variable.
ii.	Variable significativa – No significativa.
iii.	Variable asignada a rendimiento individual – Colectivo.
iv.	Beneficios – No beneficios sociales.
v.	Centralización – Descentralización de la toma de decisiones de retribución.
e. Desarrollo y formación	
i.	No formación - Formación a cargo de la empresa.
ii.	Compra – Desarrollo interno de talentos.
iii.	Formación a casi todos los empleados – A grupos concretos.
iv.	Formación como “incentivo” – Para incrementar los resultados.
v.	Formación específica para el puesto de trabajo – Formación general.

- vi. Formación técnica – De gestión.
- vii. Formación interna (on the job) – Externa (off the job).
- viii. Fuera de horarios de trabajo – En horarios de trabajo.
- ix. Identificación de necesidades por parte de los supervisores – De las personas.
- x. Rotación – No rotación de puestos.

f. Evaluación

- i. Se realiza – No se realiza evaluación formal.
- ii. Evaluación generalizada – Sólo se evalúan a grupos concretos.
- iii. Evaluación para diferentes propósitos – Para un solo propósito.
- iv. Elemento de desarrollo – De control.

- v. Sistema de evaluación personalizado – Uniforme.
- vi. Diferentes fuentes – Sólo evalúa el supervisor.
- vii. Anual – Frecuencia continuada.

g. Promoción

- i. Posibilidades – No posibilidades de promoción.
- ii. Énfasis en la promoción interna – Promoción externa.
- iii. Promoción por méritos – Por antigüedad.
- iv. Decisión de promoción por más personas – Del jefe directo.

h. Despido

- i. Despedir – No despedir.
- ii. Incentivar – No incentivar el despido voluntario.
- iii. No contratar si se está despidiendo – ~~Contratar~~ aunque se esté despidiendo.
- iv. Dar apoyo a los empleados despedidos – No darles apoyo.
- v. Recontratación preferencial de ex-empleados – No recontratación preferencial.
- vi. Mejores condiciones que las legales – Condiciones legales.
- vii. Despedir por bajo rendimiento - Despedir por baja adecuación a la cultura de la empresa.

2. Políticas transversales

a. Puesto de trabajo

- i. Control – Flexibilidad.
- ii. Descripción detallada del puesto – Clasificación amplia del puesto.
- iii. Grupos profesionales – Categorías profesionales.
- iv. Sistemático (rutinario) – No sistemático.
- v. Autonomía – No autonomía.
- vi. Decisiones – No decisiones.
- vii. Orientado a la eficiencia – Al aprendizaje.
- viii. Objetivos claramente definidos – No claramente definidos.

- ix. Objetivos individuales – Grupales.

b. Gestión del conocimiento

- i. Conocimiento concentrado en pocas personas – En muchas personas.
- ii. Sistema formal – No formal de gestión del conocimiento.
- iii. Difusión – No difusión del conocimiento de la empresa.

c. Estilo de dirección

- i. Amplio *span* de control – Bajo *span* de control.
- ii. Consenso en la fijación de objetivos – Comunicación de objetivos.
- iii. Colaboradores decidores – Ejecutores.
- iv. Fomento de la participación – De la “obediencia”.
- v. Alta - Baja autonomía en la toma de decisiones.
- vi. Aprendizaje ante los errores – Fomento de la sanción ante los errores.
- vii. Énfasis en la disciplina – Acciones preventivas para reducir los errores.
- viii. Sistema formal – Sin sistema formal de resolución de conflictos.
- ix. Alto – Bajo nivel de exigencia.

d. Comunicación

- i. Colectiva – Personalizada.
- ii. Sistemas descendentes – Ascendentes.

e. Retención y rotación
<ul style="list-style-type: none"> i. Necesidad – No necesidad de retener. ii. Favorecer – No favorecer la rotación.
f. Legal
<ul style="list-style-type: none"> i. Prevención de riesgos laborales ajustada a la ley – Más allá de lo que exige la ley. ii. Conciliación ajustada a la ley – Medidas de conciliación más allá de la ley. iii. Responsabilidad Social Corporativa (RSC) ajustada a la ley – RSC más allá de la ley.
g. Relaciones laborales
<ul style="list-style-type: none"> i. Supresión – Aceptación de la actividad sindical. ii. Relaciones colaborativas – Competitivas. iii. Normativas informales – Códigos normativos formales.
h. Gestión internacional
<ul style="list-style-type: none"> i. Creación de una cultural global de la empresa – Adaptación a la cultura local. ii. Centralización – Descentralización de políticas. iii. Expatriados – Personas del país. iv. Acuerdos de repatriación – No acuerdos.

Fuente: Elaboración propia, basado en la recopilación de Maella (2010).

Estrictamente hablando, aspectos como la satisfacción, el compromiso, la motivación, entre otros, no son políticas de recursos humanos, sino que estarían más en el ámbito de las consecuencias o resultados de las prácticas implantadas en la organización. Estas opciones estratégicas, además de ser coherentes con los factores anteriormente mencionados, también tienen que ser consistentes entre ellas para que el sistema de recursos humanos sea eficaz. Por consistencia se entiende la compatibilidad de las distintas prácticas, que potencia y refuerza los efectos que provocan cada una de ellas en solitario (Pin, 2007). Las distintas políticas de personal no se pueden tratar por separado, ya que son interdependientes; influyen las unas con las otras – ya sea para bien o para mal – y si están en consonancia, sus efectos se potencian mutuamente. La consistencia interna incrementa el impacto positivo de las políticas de recursos humanos en los resultados de negocio (Capella y Singh, 1992; Bird y Beechler, 1994). La suma de prácticas consistentes entre sí arrojan resultados superiores a la simple adición de prácticas que no se apoyan entre ellas (Macduffie, 1995).

Por ejemplo, la capacidad de decisión de las personas se potencia y estimula si va acompañada de otras prácticas tales como formación, asignación de trabajo flexible, seguridad en el empleo o estilo de direc-

ción participativo; y es incompatible con prácticas que refuerzan la uniformidad de procedimientos o el castigo al error puntual.

La consistencia interna no necesariamente será global para toda la empresa, dentro de una misma organización se pueden tener distintas políticas de recursos humanos para diversos tipos de mercados, o de personal, o de centros de trabajo, entre otras; y no perder por ello la consistencia interna (Pin, 2007). Compañías que tienen, por ejemplo, diferentes unidades de negocio con características y enfoques diferentes, pueden tener cada una su propia consistencia.

Además del incremento del impacto en los resultados de negocio de la empresa, otros beneficios de la consistencia interna son:

- Facilita una mayor eficacia en la implantación de la estrategia de negocio, ya que un sistema consistente es un sistema robusto en el que sus distintas piezas están organizadas, de manera que promueven los comportamientos requeridos para alcanzar la estrategia.
- También minimiza el impacto negativo que pueda tener un determinado mando que no está alineado con las políticas establecidas, ya que éstas, si son robustas, limitan la discrecionalidad de los directivos y los orientan a tomar decisiones de acuerdo con el sistema de personal (Pfeffer, 1998).
- Por otro lado, también facilita una mejor comprensión de la estrategia de la empresa, ya que permite el envío de un mensaje coherente al personal y evita mensajes confusos.
- Proporciona al personal la oportunidad de entender bien las políticas de recursos humanos bajo las cuales trabajan, y también facilita un marco de relación entre empleados y directivos (Baron y Kreps, 1999).

5. Gestión adecuada de la implantación

Ahora es cuando se deben concretar las políticas de recursos humanos en las prácticas de personal, ya ha pasado el momento de la dirección y ahora es el turno de los profesionales de recursos humanos. Una vez definida la estrategia y los criterios básicos de las políticas de recursos humanos, se debe convertir todo ello en prácticas y acciones concretas, para su posterior aplicación, sin esa concreción y posterior implantación, la coherencia y consistencia quedarían en un meritorio pero inútil ejercicio teórico, ya que no es lo mismo saber qué tenemos que hacer, que saber cómo hacer lo que tenemos que hacer, y el desconocer esto último es la causa del fracaso de muchos sistemas de recursos humanos que sobre el papel estaban bien diseñados (Becker, Huselid y Ullrich, 2001). Por tanto, la eficacia del sistema de recursos humanos también depende de cómo se concretan y se llevan a la práctica (Truss, 2001).

Para gestionar que las políticas de personal se concreten e implanten correctamente, es conveniente tener en cuenta una serie de elementos importantes, los cuales nos conducirán a la eficacia:

La cultura y el estilo de dirección de la empresa. La implantación de las prácticas está muy influida por la cultura de la empresa y los estilos de dirección; es por ello, que un sistema similar en el plano teórico puede dar lugar a importantes diferencias según sea la manera de aplicarlo.

Las políticas informales. Para definir e implantar con éxito las prácticas de recursos humanos, hay que conocer y tener en cuenta no sólo las políticas formales – las escritas y oficiales –, sino también su aplicación en la realidad, que constituyen las políticas informales.

- La aceptación de las políticas por parte del personal, mandos, alta dirección, y especialmente la dirección general, es también un elemento fundamental para hacer posible una correcta implantación del sistema de recursos humanos (Becker y Huselid, 1998).

La implicación y el apoyo manifiesto del director general en la implantación de las políticas son necesarios, ya que es quien señala la dirección de la empresa, asigna los recursos y ostenta el poder (Andrews y Melbourne, 2000). Por ejemplo, Rick Wagoner, ex-consejero delegado de General Motors, fijó como una de sus principales prioridades reconstruir la función de recursos humanos en la empresa, y como consecuencia de esa implicación, dicha función alcanzó una posición estratégica prioritaria dentro de la compañía (Leonard, 2002).

Las dificultades para que se dé esta implicación son diversas, que los directores generales normalmente no prestan mucha atención a la función de recursos humanos (Rubin, 2001); que, según un estudio realizado por la consultora McKinsey, no acostumbran a tener las competencias necesarias para gestionar eficazmente el talento disponible en la compañía (Rutter, 2001); que a menudo desconocen los efectos positivos de las políticas en los resultados de la empresa (Becker y Gerhart, 1996); o que estos resultados se ven a largo plazo (Pfeffer, 1995).

La implicación de los mandos intermedios también es importante para que la implantación del sistema de recursos humanos sea un éxito, ya que son el nexo de unión entre la alta dirección y los empleados (Currie y Procter, 2001). También son los encargados de implantar las directrices definidas por la dirección (Floyd y Wooldrige, 1997), y dependiendo de cómo lo hagan, los resultados serán unos u otros. Por ejemplo, un mando que se dedique a evaluar injustamente a sus colaboradores, estará haciendo fracasar la evaluación del desempeño. Finalmente, el concurso de los empleados también es significativo para la aplicación de las políticas de recursos humanos, ya que ellos son afectados directamente por estas políticas, y son agentes activos en su implantación (Cascio, 2000). Por ejemplo, en la evaluación del desempeño participa el mando que evalúa, pero también el empleado que es evaluado.

Para asegurarse el compromiso de los colectivos afectados, sobre todo de la dirección general y los mandos, los profesionales de recursos humanos deben trabajar estrechamente con ellos a lo largo de todo el proceso de definición, implantación y seguimiento del sistema de personal. A continuación se verá la función del departamento de recursos humanos para el establecimiento de una estrategia de personal eficaz.

6. El rol del departamento de recursos humanos

El posicionamiento del departamento de recursos humanos dentro de la empresa también impacta en la eficacia de las políticas de gestión de personas, y su influencia se da tanto en la definición como en la implantación del sistema de personal (Huselid y Ullrich, 2001).

En las empresas no siempre se tiene la certeza de quién debe hacerse responsable del diseño y la implantación de las políticas de recursos humanos, por lógica formal, el diseño, al tratarse de fijación de políticas de empresa, le corresponde a la dirección, la implantación es responsabilidad primaria de los mandos intermedios, pues éstos son el nexo de unión entre la dirección y los colaboradores. En este contexto, la misión de los departamentos de personal es la de dirigir, impulsar y facilitar las tareas tanto de los directivos como a los mandos medios y a los colaboradores para que ejerzan estas funciones. Un error frecuente

de las organizaciones es que ni la dirección ni los mandos asumen sus responsabilidades de recursos humanos y las derivan hacia el departamento de personal. Como el departamento de personal no tiene el poder suficiente para definir políticas unilateralmente, ni para gestionar directamente a las personas, no pueden realizar con éxito esas funciones (Sánchez-Runde, 1997).

El departamento de recursos humanos puede posicionarse de dos maneras o bien constituirse como un departamento técnico/operacional, o bien como uno estratégico (Huselid, Jackson y Schuler, 1997). La función técnica, consiste en la administración de las políticas de recursos humanos –selección, evaluación, desarrollo, retribución–, y tiene como objetivo crear una infraestructura para asegurar la eficiencia de los procesos de gestión de personas. Por otro lado, la función estratégica consiste en la definición y desarrollo de un sistema de personal que apoye la realización de los objetivos de negocio. La primera función está asociada a un costo inevitable que tiene que ser minimizado, mientras que la segunda está asociada a la creación del valor que genera el tener unas políticas de recursos humanos alineadas con la estrategia de la empresa, estas dos funciones no son excluyentes, sino complementarias.

No es muy frecuente ver la función estratégica en la realidad de las empresas, aunque algunas digan lo contrario (Becker y Gerhart, 1996). Esto es debido a que tradicionalmente el departamento de recursos humanos ha tenido un rango bajo dentro de las organizaciones y muy centrado en su función de servicio y soporte, principalmente por no ser capaz de mostrar adecuadamente el modo de cómo puede contribuir a los resultados de la empresa (Pfeffer, 1997). Dado que ha sido tratado como una función subordinada, sólo en contadas ocasiones ha gozado con el suficiente poder y medios para poder cumplir con su función estratégica (Bilmes, 2001).

Para que el departamento de recursos humanos influya positivamente en los resultados de la empresa, debe ser más enfático en los aspectos estratégicos que en los operacionales. Si se quiere ser eficaz, el posicionamiento estratégico es algo que los profesionales de la función tienen que buscar, aunque sólo la dirección puede dar. Sólo si el consejero delegado admite y potencia el rol estratégico, facilitando la autoridad y los medios necesarios, éste podrá ser una realidad y para ganarse ese apoyo de la dirección, los profesionales de recursos humanos deberán mostrar previamente su potencial contribución al negocio. La misión estratégica de la función de recursos humanos es la de impulsar la definición e implantación de un sistema de personal que apoye la estrategia de negocio, y que se constituya en sí misma, en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Es importante recalcar que el departamento no ayuda únicamente a la implantación de la estrategia de la empresa mediante la formulación y aplicación de sus políticas, sino que también colabora en la propia definición de la estrategia de negocio, ya que esta última sólo será posible en la medida que esté sincronizada con la realidad de los recursos humanos de la empresa.

Se trata, en definitiva, de impulsar la competitividad de la empresa, de poner las condiciones de modo de facilitar la eficacia de los empleados, y de aportar valor e intentar demostrar que se ha aportado, hablando el lenguaje del negocio y utilizando menos la jerga propia de la función, mostrando cercanía a la realidad de la empresa y sus resultados de negocio (Ulrich, 1997)

Para alcanzar su posicionamiento estratégico, el departamento de recursos humanos tiene que cambiar significativamente (Butteris, 2001), por ejemplo, a base de sistematizar y automatizar, o incluso subcontratar, sus actividades operacionales, para poder centrarse en las estratégicas, o a base de aportar mayor valor actuando más, ya que tradicionalmente la función de personal ha pasado más tiempo hablando

que actuando y aportando valor (Ulrich, 1997). El departamento de recursos humanos tiene que, y puede, mejorar su imagen a base de centrar su actividad en la realización de acciones estratégicas y no operativas, utilizando herramientas de marketing para comunicar sus logros en la organización, o fuera de ella si se considera oportuno (Pin, 2007).

7. Competencias necesarias del profesional de recursos humanos

Otro de los factores de éxito para la eficacia del sistema de personal son las competencias de los profesionales del departamento en general, y en especial, de su máximo responsable. Según sean las competencias del director de recursos humanos o, en su defecto, de la persona que realiza la función, tanto la definición como la implantación del sistema serán más o menos eficaces.

Son innumerables y variados los listados de las características que según diversos autores deberían poseer los responsables de recursos humanos para ser eficaces en su función (Ulrich, 1997; Orlov, 1999; WFPMA, 2000; Belcount, 2001; Quintanilla et al., 2004). Todos ellos coinciden de una manera u otra, en una competencia, el conocimiento del negocio, esta competencia llega a ser fundamental para diseñar e implantar con eficacia un sistema de recursos humanos, un profesional que no conozca bien el negocio y el entorno en el que se desarrolla, difícilmente podrá aportar valor y eficacia a la empresa.

Pero conocer profundamente el negocio, no es suficiente dominar sus interrelaciones, sus implicaciones y las principales variables que las afectan, sino que también hay que saber transformar ese conocimiento en algo concreto y práctico, es decir, aplicable, esto es la segunda competencia troncal del profesional de recursos humanos, la capacidad de promover e implantar. Por tanto, las competencias básicas del profesional que posibilitan la función estratégica, son las que precisamente facilitan la definición y posterior implantación del sistema de personal. Otras competencias que harían referencia a la función técnica de recursos humanos, como por ejemplo, conocimientos de herramientas y sistemas técnicos, son secundarias y subordinadas a las dos anteriores. Si se poseen las competencias técnicas, al mismo tiempo que se carece de las estratégicas, los profesionales de la función empiezan a hablar un lenguaje lejano y alejado del resto de los directivos, que en muchos casos no acaban de entender por qué y para qué se promueven determinadas acciones desde recursos humanos, y es cuando se complica el hecho de que se reciba el poder y los recursos necesarios para poder implantar la función estratégica que se desea.

8. Seguimiento, adaptación y mejora continua

Otro factor de éxito de la relación entre resultados de negocio y estrategia de recursos humanos es el seguimiento y posterior medición de los resultados del sistema, el seguimiento consiste en el análisis periódico de las consecuencias de la implantación de las políticas, para lo cual es necesario establecer una serie de indicadores de progreso. Para estos indicadores se aconseja que sean tanto directos – como por ejemplo, porcentaje de promociones internas, rotación, ausentismo, span de control, porcentaje de diferencias salariales – como indirectos; por ejemplo, beneficios, ventas, productividad, entre otros. Es más útil y práctico centrarlos en la creación de valor que en los costos, y en el futuro que en el pasado (Boudreau y Ramstad, 1997). El seguimiento aporta eficacia en la medida que posibilita el establecimiento de mejoras en caso de ser necesarias, el sistema de recursos humanos no se conforma con la definición y aplicación; para ser plenamente eficaz, requiere un posterior seguimiento, de manera de posibilitar su adaptación y mejora continua.

El seguimiento, además de hacer los ajustes de mejora necesarios, permite ir renovando el impulso inicial. Con el paso del tiempo, también facilita que las políticas se vayan adaptando a las transformaciones que se vayan produciendo, ya que es posible que las prácticas que hayan funcionado en el pasado dejen de hacerlo en el presente debido a cambios que las hayan dejado obsoletas. El seguimiento cobra protagonismo en la medida en que las organizaciones están en un proceso continuo de cambios externos e internos que requiere constantes adaptaciones en las políticas de recursos humanos, es por esta razón que se puede afirmar con propiedad que no existirá la consistencia perfecta, ya que las organizaciones pasan de períodos de consistencia a épocas de una cierta consistencia, hasta que se vuelven a adaptar las políticas a los cambios en el entorno (Pin, 2007).

Como conclusión es posible constatar que la estrategia de recursos humanos debe estar en total concordancia con la estrategia de la organización y debe constituirse en su “brazo armado” de manera de apoyar todas las batallas que diariamente se dan en las empresas a cada momento y cada vez con más efectos colaterales para el medio interno y también para el externo, en efecto, los departamentos, gerencias o divisiones de recursos humanos tienen la opción de jugar un rol solo técnico-administrativo o bien tomar un papel más estratégico y así apoyar decidida y eficazmente el logro de la estrategia establecida por los directivos del negocio. La función estratégica de “convencimiento y sensibilización” sobre la importancia de los trabajadores en la organización, es en propiedad de recursos humanos y no debe, por tanto delegarse en ninguna otra área, si se logra plasmar en la estrategia del negocio la relevancia de los trabajadores, se habrá dado entonces el paso más importante que le permita a la organización tener la posibilidad cierta y concreta de lograr los objetivos estratégicos establecidos. El camino al éxito parece ir en la dirección de que las estrategias de recursos humanos se orienten a “agregar valor” y asegurarse de que ello sea adecuadamente “percibido y valorado” por los directivos superiores y sobre manera por todos los trabajadores. La estrategia de recursos humanos debe orientarse a lograr “encarnar” en los trabajadores la estrategia diseñada por la organización, para conseguirlo, previamente es fundamental que recursos humanos “alinee” todo su accionar buscando obtener una “conjunción funcional” entre los trabajadores y lo que desea realizar la organización. Una de las funciones estratégicas más importantes es que recursos humanos debe buscar “humanizar” la estrategia del negocio, la participación en el diseño de la definición de la estrategia del negocio se torna entonces fundamental, si ello se logra resultará mucho más sencillo humanizar la implementación de la estrategia.



CAPÍTULO ②

CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CONTENIDO

CONTROL DE GESTIÓN

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

OBJETIVOS DE LA GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

RETOS Y CONTRIBUCIONES DE LA DIVERSIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

ESTRATEGIA PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

LAS 10 CLAVES ESTRATÉGICAS

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE CONTRASTE

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO 2: CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

CONTROL DE GESTIÓN

El control de gestión es un elemento vital en una organización, ya que puede llevarla al cumplimiento efectivo de todas las metas planificadas. Un buen control permite monitorear las actividades y así comprobar si se ajustan a lo planeado, revisando las fallas que éste pueda tener para luego corregirlas. Para complementar este concepto es que nació el término gestión la cual es un proceso mediante el cual una o más personas coordinan las actividades de otros individuos en la empresa

La historia del concepto de gestión es presentada en el paper de (Hernández, 2001) “Acerca de la definición de control de gestión”, donde se plantea que Taylor fue en el año 1895 quién comenzó con los indicadores de control de gestión industrial, implantando la contabilidad analítica, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, etc. Por otra parte, tenemos a Brown quien en el año 1907 establece la fórmula de la rentabilidad del capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación de capital. En 1932 fue publicada una de las primeras obras acerca de control de gestión, “Higher Control in Management”, por W. T. Rose como se cita en (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002) quien sostiene que entre los años 1927 y 1930 el pensamiento de controlar las actividades de las organizaciones industriales mediante un conjunto de extractos de datos sistematizados, fue concebida por Pollen, quien se destacaba por su experiencia en la dirección de negocios industriales.

En la segunda mitad del siglo XX surgieron importantes modificaciones en el ambiente organizativo. Este ambiente ha tenido una evolución pasando de ser un ambiente estable con reglas fijas, a uno dificultoso y competitivo. Dichos cambios de entorno han ocasionado en las organizaciones muchas modificaciones internas, en factores como por ejemplo: la orientación

La historia del concepto de gestión es presentada en el paper de (Hernández, 2001) “Acerca de la definición de control de gestión”, donde se plantea que Taylor fue en el año 1895 quién comenzó con

los indicadores de control de gestión industrial, implantando la contabilidad analítica, la asignación de los costos indirectos, la remuneración por rendimientos, el cronometraje de los tiempos de mano de obra directa, los estándares, etc. Por otra parte, tenemos a Brown quien en el año 1907 establece la fórmula de la rentabilidad del capital, el índice de rentabilidad de la explotación y el índice de rotación de capital.

En 1932 fue publicada una de las primeras obras acerca de control de gestión, “Higher Control in Management”, por W. T. Rose como se cita en (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002) quien sostiene que entre los años 1927 y 1930 el pensamiento de controlar las actividades de las organizaciones industriales mediante un conjunto de extractos de datos sistematizados, fue concebida por Pollen, quien se destacaba por su experiencia en la dirección de negocios industriales.

En la segunda mitad del siglo XX surgieron importantes modificaciones en el ambiente organizativo. Este ambiente ha tenido una evolución pasando de ser un ambiente estable con reglas fijas, a uno dificultoso y competitivo. Dichos cambios de entorno han ocasionado en las organizaciones muchas modificaciones internas, en factores como por ejemplo: la orientación

hacia el cliente, el desarrollo tecnológico y la innovación, el papel rector de la dirección estratégica, los enfoques de calidad, el rol de los recursos humanos en la organización, la gestión de la información y otros. El triunfo corporativo entonces, requiere una adaptación constante por parte de la organización a su entorno y la competitividad se transforma en el juicio económico para orientar y valorar el desempeño interior y exteriormente de la propia organización.

En un principio se pensó que el control de gestión era una investigación y corrección de circunstancias dadas, especificándolo como que el control de gestión se trata de revisar la gestión efectuada, empleando un grupo de técnicas y procedimientos, probando el grado de logro de los objetivos y estableciendo las procedencias de las desviaciones con el propósito de lograr la óptima eficiencia de la gestión, prontamente se señaló que la visión antes definida no era eficiente, ya que cuando denunciaba las desviaciones, ya no existía la oportunidad de arreglarlas. Actualmente esta perspectiva establece simplemente una parte llamada usualmente, auditoría operativa o auditoría de gestión. El enfoque presente hoy en día es bastante más extenso, comenzando con un control preventivo, por ejemplo la planificación, hasta un evaluativo como es la auditoría de gestión que, sin embargo, se sustenta sobre controles de regulación. Una confirmación más moderna es la que plantea (Jiménez, 2001), al enunciar que el control de gestión es una mezcla de procedimientos y técnicas, principalmente cuantitativas, las cuales ayudan a que la gestión sea planificada y ordenada, mejorando de esta manera su eficiencia en el logro de los objetivos estratégicos.

(García, 1975) Señala que el control de gestión, es un método, un medio para guiar con orden el pensamiento y la acción; primero que todo hay que predecir, establecer un pronóstico sustentado al cual determinar los objetivos y concretar un esquema de acción. A continuación, corresponde controlar, comparando lo ejecutado con lo previsto, y disponer diversos medios con el fin de compensar las discrepancias originadas. Consecutivamente, (Blanco, 1984) plantea que la corriente moderna del control de gestión, presenta la función de control como el proceso por medio del cual los directivos aseguran la obtención de recursos y el empleo eficiente y eficaz de los recursos en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa. (Amat, 1998) Señala:

“Desde los años 70 se ha hablado cada vez con una mayor insistencia de la necesidad de disponer de sistemas más formalizados de gestión que faciliten la dirección y coordinación de las diferentes unidades y de las actividades que se realizan en la empresa. Esta necesidad ha venido influida por varios aspectos entre los cuales hay que destacar la mayor complejidad organizativa de las empresas actuales (por la mayor dimensión, la diversificación e internalización de sus actividades y su descentralización), la creciente profesionalización del personal, la influencia y difusión de los modelos de gestión de las empresas multinacionales y, específicamente, la percepción de que el entorno en el que actúan las empresas es progresivamente más dinámico y hostil que en períodos anteriores”(p.21).

El término “controlling” surge en el año 1990 en países como Alemania, España y Estados Unidos. El salto cualitativo no es sólo el significado de control de gestión en sí, por el contrario, ahora se destaca la literatura bajo la expresión controlling. Las características que el control de gestión debe presentar, frente al cambio radical que está realizándose en los modelos de perfeccionamiento empresarial. Por una parte (Kupper, 1982), dice que es “un medio de coordinación de las numerosas partes del sistema de administración”,(García, 1994), resalta la dimensión estratégica y global de la empresa como su dimensión específica en la función que se dirige. El controlling es similar al control de gestión desde una perspectiva futurista más que del pasado, básicamente se ve a la organización fuera de sí misma, integrada con el cliente y la competencia.

Desde otra perspectiva, pero sin dejar atrás la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos, (Goldratt, 1994), plantea desde el enfoque de su teoría sobre gestión de las limitaciones, donde la gestión es una mezcla de decisiones locales con objetivos globales de la compañía. Haciendo énfasis en que el control es una parte del sistema de información que responde a una de las preguntas gerenciales más relevantes: ¿Cómo medir objetiva y constructivamente el desempeño local pasado? De acuerdo con (Jordán, 1995), el control de gestión es un instrumento de la gestión que aporta una ayuda a la decisión y sus útiles de dirección van a permitir a los directores alcanzar los objetivos; una función descentralizada y coordinada para la planificación de objetivos, junto con un plan de acción y la verificación de que los objetivos han sido alcanzados.

(Amat J. , 2003) Dice que el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede usar la dirección que logran desarrollar la probabilidad de que la conducta de las personas que forman parte de la organización esté relacionada con los objetivos de la dirección. **(Ver Figura 2.1).**

Figura 2.1: Elementos de un sistema de control.

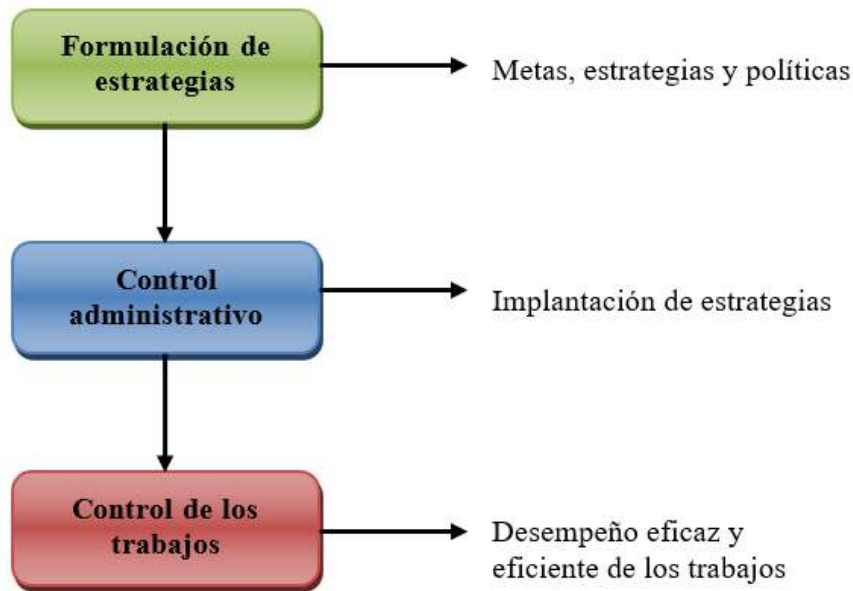


Fuente: Amat (2003), Control de Gestión: Una perspectiva de dirección. (6a Ed.). Barcelona: Gestión 2000 (p.25).

(Anthony & Govindarajan, 2008), señalan que el control de gestión es el proceso mediante el cual los directivos influyen a otros miembros de la organización para que implanten las estrategias de la organización. Implica un conjunto de actividades, entre las cuales se incluye la planificación de lo que la organización debería hacer, coordinación de actividades de distintas partes de la organización, comunicación de la información, evaluación de la información, decisión de las acciones a tomar, e influencia en las personas para que cambien su comportamiento. Estos autores, además de definir el control de gestión, realizan una distinción de otros dos sistemas o actividades que también requieren planeación y control: la formulación de estrategias y el control de los trabajos.

“El control de gestión ocupa un lugar central en la formulación de estrategias y en el control de las tareas. La formulación de estrategias es la actividad menos sistemática de las tres; el control de las tareas es la más sistemática, y el control de gestión está entre las dos. La formación de estrategias se interesa en el largo plazo; el control de las tareas, en las actividades inmediatas, y el control de gestión se encuentra a la mitad. La formulación de estrategia se vale de aproximaciones muy generales sobre el futuro, mientras que el control de tareas aprovecha datos exactos del momento; el control de gestión está entre ambos extremos. Toda actividad requiere planeación y control, pero el enfoque varía en cada una. El proceso de planeación es mucho más importante en la formulación de estrategias; el proceso de control es mucho más importante en el control de tareas y en el control de gestión, la planeación y el control tiene más o menos la misma importancia” (p.6).

A continuación, se muestran las relaciones recíprocas de los sistemas de actividades mencionados anteriormente. (Ver **Figura 2.2**).

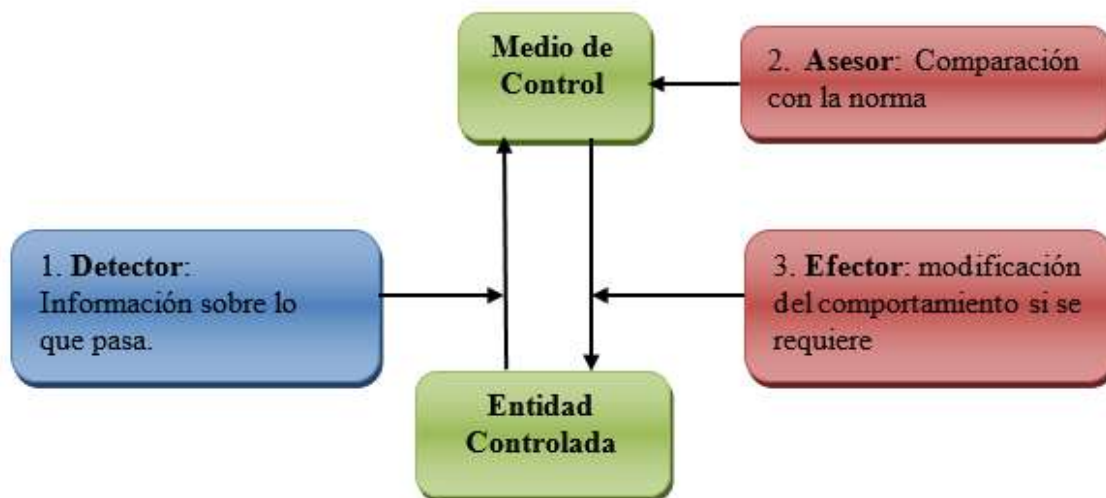
Figura 2.2: Relaciones generales entre las funciones de planeación y control.

Fuente: Anthony R. y Govindajaran V (2008), *Sistemas de Control de Gestión*. (12a Ed.). México: McGraw Hill (p.7).

En el control de gestión de toda empresa debe existir algún encargado de seguir los procesos que se realizan, otro de verificar que tal proceso se esté haciendo de acuerdo a lo planificado por la administración, como también los organismos reguladores que le afecten. Debe existir también en caso de discrepancias, un encargado de reorganizar o planificar nuevamente el proceso, y un actor fundamental, que es la comunicación que exista entre tales procesos, para llevarlos a cabo de acuerdo a los requerimientos de la administración. Es por esto, que los autores (Anthony & Govindarajan, 2008) señalan que el control de gestión tiene por lo menos cuatro elementos fundamentales. (Ver **Figura 2.3**):

1. Un Detector o Sensor: es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
2. Un Evaluador o Asesor: es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándola con alguna norma o prevención de lo que debería suceder en el proceso.
3. Efecto: es aquel elemento que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.
4. Red de Comunicaciones: son aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor, y entre el asesor y efecto.

Figura 2.3: Elementos del control de gestión.



Fuente: Anthony R. y Govindajaran V (2008), *Sistemas de Control de Gestión*. (12a Ed.). México: McGraw Hill (p.3).

Por lo tanto, se entiende por control de gestión, al conjunto de procesos que una empresa aplica para asegurarse de que las tareas que en la misma se realizan, y están encaminadas a la consecución de sus objetivos. Además, se comprende que estos objetivos están previamente establecidos, en parte por los accionistas, representados por el Consejo de Administración, adaptados en parte a la legislación vigente, tanto en materia civil como de mercado, fiscal, laboral, etc. Pues las empresas desarrollan su actividad en el seno de una sociedad a la que debe servir, asumiendo por tanto tales responsabilidades sociales.

Desde esta perspectiva la labor del control no se limita a comprobar que las tareas realizadas o las decisiones tomadas han sido correctas, sino que en parte su acción es influir y orientar el comportamiento de la organización para que se alcancen los objetivos propuestos por la gerencia.

(Anthony & Govindarajan, 2008) Definen un control de tareas como el “proceso de verificar que las tareas concretas se realicen de manera eficaz y eficiente” (p.11). Esto se refiere a que el control de las tareas radica en el desempeño de cierto trabajo de acuerdo a reglas que son establecidas en el proceso de control de gestión.

La implantación de un sistema de control en una empresa debe realizarse de manera personalizada para cada área, en función de su estructura organizativa y objetivos.

Los autores (Betancourt & García, 2009) señalan que el control de gestión es el conjunto de mecanismos que puede utilizar la administración que permiten aumentar la probabilidad de que el comportamiento de los miembros de la organización sea coherente con los objetivos de ésta y las demandas de los participantes externos de la misma.

Cuando en una organización existe un control de gestión definido, es para dogmatizar que la dirección

o manejo de la gestión en la organización y sus resultados, se basen acorde a las líneas estratégicas que deben estar anteriormente definidas. Por ello también, es importante que el control de gestión sea coherente con los trabajadores, con la cultura organizacional, vinculado a las estrategias de la organización y la estructura de la misma.

La definición del control de gestión ha ido evolucionando a medida que el funcionamiento de las organizaciones se modifica, ya que ambos conceptos deben ser coherentes para que se adapte a los requerimientos del entorno, pues muchas veces los cambios en las organizaciones se deben a que ocurren cambios en el ambiente externo.

(Hernández, 2001) Señala que el control de gestión es un proceso que sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla. Por lo cual debe entenderse que:

- El control de gestión es un medio para desplegar la estrategia en toda la organización.
- El problema del control de gestión radica en el diseño de mecanismos que permiten que el comportamiento individual coincida con el requerido por la organización: que se piense en global cuando se actúe en lo local.
- El control de gestión desarrolla actividades de planificación, control y diagnóstico, para que las reglas de gestión locales se correspondan con la estrategia trazada por la organización, con un fin económico, la elevación del nivel de desempeño global, asumiendo de este modo una perspectiva integral de la organización.
- El control de gestión sirve para evaluar el desempeño de la organización, entendida como la medición y análisis de los resultados, desde múltiples ángulos o criterios, para decidir qué acción tomar a partir de los recursos disponibles, con una orientación hacia su mejora permanente en todos los niveles de la organización.
- El control de gestión es un medio para movilizar el talento y la energía del colectivo hacia el logro de los objetivos de la organización.
- El control de gestión es un medio para gestionar el cambio.

Para llevar a cabo el proceso de Control de Gestión es necesario efectuar las siguientes actividades, según lo que se presenta a continuación en la **Figura 2.4**.

Figura 2.4: Actividades de control de gestión.



Fuente: Elaboración Propia, basada en Anthony R. y Govindajaran V (2008), *Sistemas de Control de Gestión*. (12a Ed.). México: McGraw Hill. (Pág 6).

Según (Hernández, 2001) se distinguen las siguientes características del control de gestión tanto en la actualidad como lo tradicional:

1. En el modelo de gestión tradicional, los estándares de desempeño permanecen inalterables por mucho tiempo. Pero el cambio continuo del entorno actual obliga a elevar la capacidad de diagnóstico del control de gestión para entender el comportamiento de los procesos, actuar sobre ellos y lograr un estándar de desempeño mejor, que a su vez se convierte en estímulo para alcanzar otro superior.
2. La reelaboración continua de las normas de desempeño conducen a una práctica ininterrumpida de análisis-diagnóstico-mejora, donde se pierden las fronteras entre la planificación y el control.
3. Para la vigilancia y medida de los logros, deben combinarse unidades monetarias con otras que no lo sean. Se necesita un cambio de enfoque que ayude a la mejora de la productividad, al seguimiento de los factores que determinan la competitividad empresarial (calidad, atención al cliente, entregas rápidas, etc.), sistemas que consigan motivar al personal y evaluar sus realizaciones. La información de costo tradicional no refleja los profundos cambios del entorno económico y del propio marco de la empresa, a ella escapan problemas tales como: la diversificación de los mercados, el desarrollo tecnológico, el acortamiento de los ciclos de vida de los productos, las pérdidas de relevancia de los costos fácilmente localizables en los productos, la calidad, el plazo de entrega, servicio al cliente, entre otros. Conseguir todo esto supone sobrepasar sólo el ámbito contable, y el sistema informativo deberá incluir el seguimiento y análisis de estas variables, que son la base del resultado del negocio. De una orientación al control económico se está pasando a otra más relacionada con el control físico y de flujos.
4. Hay que administrar no solamente los costos sino también el valor. Al cliente no le importa el costo del producto que compra sino su valor y su precio: él compra prestaciones o servicios. Por otra parte, la disminución del costo está limitada por el cero, sin embargo las posibilidades del mejoramiento del valor son infinitas.
5. Los avances técnicos en la industria, entre ellos la automatización, han provocado cambios en la estruc-

tura de los costos. Si tradicionalmente para la gestión del costo resultaban significativos los costos directos localizados en el producto, en la actualidad cada vez ocupan mayor peso relativo las actividades de servicio y apoyo a la producción. Por otra parte el control y análisis de los costos por su naturaleza (materiales, mano de obra, amortización, etc.) resultan de poca utilidad en la administración de los procesos porque este enfoque abarca, sin hacer diferencias, todos los costos que concurren en cada actividad y proceso. Se está saliendo de los sistemas tradicionales de costo, pasando por la determinación de los costos basados en el mercado (para fundamentar el diseño del producto y del proceso) a la implantación de sistemas de costeo y gestión basados en la actividad (ABC).

6. El control de gestión actual facilita la información desde la perspectiva interna y externa para el proceso de asignación de recursos. Ayuda a descubrir y evaluar las oportunidades y riesgos del entorno, así como los puntos débiles y fuertes de la empresa para seleccionar la estrategia más adecuada. La empresa tiene que ser analizada desde afuera, teniendo en cuenta la competencia y al cliente, lo que conduce al controlling estratégico.

7. Las medidas de naturaleza financiera como el rendimiento de la inversión (ROI), la ganancia y la liquidez son indicadores de logros o desempeño válidos con respecto a la gestión global de una organización, pero ellos fijan su atención en el resultado final. Sin embargo, la empresa también necesita fijar su atención en los factores de naturaleza técnica, organizativa y motivacional, las cuales subyacen y determinan el desempeño global de la organización. Estos son los indicadores operativos de la gestión empresarial. Sólo si se consigue poner en manifiesto las relaciones funcionales que ligán las decisiones locales con los resultados globales de la compañía, se logrará que los indicadores operativos se constituyan realmente en instrumentos válidos de guía en la gestión y toma de decisiones empresariales.

8. En el enfoque tradicional se ha llegado a considerar que los informes abundantes en indicadores y cifras son la meta y el producto final de la actividad del control de gestión. El control de gestión actualmente impulsa a la acción, no se queda en un documento, y alerta al directivo sobre los aspectos críticos del negocio para alcanzar el éxito.

9. En la actualidad se observa en todas las empresas, diferentes grados de aplicación de la tecnología informática a los sistemas de control de gestión (SCG), desde programas informáticos para solucionar tareas aisladas hasta los grandes sistemas de gestión integrados.

10. En sistemas tradicionales se comprueba si las condiciones y los procesos se ejecutaron según lo previsto mediante una comprobación de gastos e ingresos. En un sistema competitivo, el control de gestión se basa en el concepto de que la empresa es un sistema en permanente evolución o cambio, necesitándose movilizar los talentos para adaptarse al cambio, la implicación de todos los trabajadores, abarcando los conceptos de ingeniería, equipos interfuncionales, sistemas de entrenamiento, de evaluación y reconocimiento, y círculos de calidad. El conocimiento se revela como fuente de generación de riquezas.

11. El control de gestión debe ser beligerante, motor de cambios de comportamientos organizativos en la empresa en determinado sentido, de acuerdo con la estrategia que se persigue. La beligerancia se consigue mediante las siguientes reglas:

- La información neutra no altera la organización; sólo genera un mar de datos que distrae al directivo y lo aleja de los problemas críticos y de las respuestas claves gerenciales.
- La información debe enfocarse a los objetivos particulares de la estrategia vigente en la empresa en relación con las restricciones que gobiernan y determinan el nivel de desempeño de la organización.
- La información beligerante debe seguir activamente a los proyectos de mejora que se ejecutan en la empresa (requisito de flexibilidad para mantener actualizados los sistemas informativos) y permitir evaluar el impacto que sobre la organización, pueda tener una medida de perfeccionamiento de un área.
- Cada área o subsistema del ámbito de control, debe ser dotada de funciones que delimiten un objetivo clave e integrador y diseñar un sistema de información que se relacione con tal objetivo.

12. El control de gestión tradicional se basa en un sistema de información sistematizado basado en la contabilidad, que fundamentalmente se orienta a informar sobre los resultados de la empresa a los organismos superiores, y a los accionistas, entre otros. Pero la empresa requiere además la información específica también llamada información operativa que le dé seguimiento a los factores claves de su gestión.

13. La búsqueda de una ventaja competitiva sostenible para la empresa, como base para mantenerse en mercados turbulentos, pone en manifiesto lo insuficiente que resultan los sistemas de control de gestión tradicionales con carácter funcional o departamental, enfocados a maximizar la eficiencia interna; dado que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a la empresa como un conjunto de subdivisiones estructurales, sino como un conjunto de procesos implicados en dar un resultado estratégico. Por lo que el control de gestión debe abarcar un enfoque del proceso y asumir una perspectiva integral de la organización.

14. El control de gestión tradicional mantiene informados a los directivos puesto que identifica al sujeto de dirección con ellos. En el control de gestión actual se mantiene informado a todos los trabajadores de la organización. Dado que controlar una organización es motivar a las personas a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos empresariales; mantenerlos informados es un requisito primario para lograr la participación de los trabajadores en los procesos de mejora y control empresarial. El trabajo en equipo necesita desarrollarse con números en la mano.

15. En sistemas abiertos al entorno, donde la gestión del cambio es la clave del éxito, se requiere de una organización descentralizada que estimule la iniciativa de todos los miembros del colectivo para desarrollar soluciones que abarquen toda la cadena de procesos vinculados con el logro de un objetivo estratégico.

Se reconocen además, una serie de características generales que debe poseer el control de gestión tales como: (**Ver Figura 2.5**).

- **Integral:** Se asume una perspectiva integral de la organización que contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la misma.
- **Periódico:** Sigue un esquema y una secuencia predeterminada, es decir que se repite con frecuencia a intervalos determinados.
- **Selectivo:** Debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes para la función u objetivos de cada unidad.

- **Creativo:** Permanente búsqueda de índices significativos para conocer mejor la realidad de la empresa y encaminarla hacia sus objetivos.
- **Efectivo y eficiente:** Busca lograr los objetivos marcados, empleando los recursos apropiados en el menor tiempo posible.
- **Adecuado:** El control debe ser acorde con la función controlada, buscando las técnicas y criterios más idóneos para la gestión.
- **Adaptado a la cultura:** La cultura organizacional debe estar alineada con las personas que forman parte de ella para poder implementar las estrategias de forma satisfactoria.
- **Motivador:** Debe contribuir a incentivar el comportamiento deseado en la organización y no a imponer el cumplimiento para obligar a alguna persona para que realice o deje de realizar una conducta determinada.
- **Puente de estrategia y la acción:** Como medio de despliegue de la estrategia en la empresa, logrando una unión entre las estrategias planteadas y la implementación de estas.
- **Flexible:** Que se pueda adaptar o acomodar en función de las circunstancias o necesidades con capacidad de cambio.

Figura 2.5: Características generales del control de gestión.



Fuente: Elaboración propia basado en Hernández (2001): "Acerca de la definición de control de gestión", sitio web 5campus.com, Control de Gestión. <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>, consultado el 10 de abril de 2015.

Los autores (Pacheco, Castañeda, & Caicedo, 2002) muestran ciertas características del control de gestión. (Ver **cuadro 2.1**), e indican que “el control de gestión se confunde con algunos aspectos de los sistemas de información gerencial, con el control de costos y presupuestos, con el análisis financiero y con el de control interno” (p.45).

Cuadro 2.1: Características del control de gestión.

Complejidad	Temporalidad	Diseño	Relatividad
Económico	Permanente	Adaptado a la estructura	Estándar
Sintético	Periódico	Formalizado	Cronología
Selectivo	Histórico	Por excepción	Referenciación
Númérico	Proyectado		
Gráfico			

Fuente: Pacheco, Castañeda, y Caicedo (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá: McGraw-Hill (p.45).

Algunos tipos de control de gestión son estados financieros, indicadores financieros, indicadores estratégicos, cultura organizacional, presupuestos, costos estándares, entre otros. A través, de estos métodos es que las organizaciones logran poner en marcha controles de gestión para ayudar a alcanzar los objetivos organizacionales, siempre y cuando tales controles estén alineados en la cultura organizacional y con los sistemas de información.

Los enfoques más contemporáneos sobre el control de gestión en organizaciones, están basados en gran medida en indicadores de gestión, como por ejemplo, el cuadro de mando integral o los sistemas de costos basado en actividades. Para efectos de este libro y siguiendo la línea de enfoques más contemporáneos, es que se hará una propuesta en ese sentido, que incluirá una serie de indicadores para controlar la gestión del proceso de capacitación, evaluación de desempeño y retribución de los trabajadores en la organización.

Para continuar con el tema de control de gestión, es necesario hacer mención a los conceptos que lo componen. Algunos autores señalan que control no es vigilar, mirar, supervisar, seguir, etc. Más bien hace referencia a dirigir, guiar, corregir, estas palabras son las más adecuadas para definir lo que es control, ya que mediante a él podemos guiar a los trabajadores que están dentro de la organización, ayudándolos a corregir los errores que cometen al realizar su trabajo. La gestión es una serie de pasos con los cuales se espera alcanzar los objetivos planteados en la estrategia diseñada por la organización. (Anthony & Govindarajan, 2008) Señalan que *“es un proceso por el cual la Gerencia influye en el personal de la Organización para la implantación de las Estrategias”* (p.14). También, es un proceso que se enfoca principalmente en aprovechar los recursos que tiene la organización, mediante las etapas que señala (Braga, 2008) de planificación, ejecutar, medir, evaluar y actuar. (Ver **Figura 2.6**) y de esta forma poder lograr los objetivos de la estrategia. Los objetivos del control de gestión se basan principalmente en certificar que al llevar la gestión de una organización y los resultados que ésta obtendrá, estén de acuerdo con las estrategias planificadas.

Figura 2.6: Ciclo del control de gestión.



Fuente: Braga, I. (2008). *Concepto de Gestión. Concepto Básico*.

http://www.clubdelainnovacion.cl/contenido/inicio/Breve_presentaciooon_de_CG.pdf.

El sistema de control de gestión tiene diversas funciones como por ejemplo: recopilar la mayor información de cómo se encuentra hoy la organización en diversas áreas como financiera, económica, productiva, crecimiento etc., también se debe realizar una comparación del estado actual de la organización con la que se desea llegar a ser. Como lo menciona (Amat J. , 1998):

“El sistema de control debe ser estrechamente relacionado con el proceso estratégico tanto con la formulación de alternativas estratégicas como con el posterior proceso de control de la implantación de éstas para facilitar la congruencia de la actuación de la dirección y de los diferentes centros con objetivos globales. Por un lado, la adaptación de los sistemas contables a las necesidades de información estratégica de la dirección que se requieren para la formulación de la estrategia y para su control a posteriori puede facilitar la toma de decisiones al permitir cuantificar y seleccionar las diferentes alternativas estratégicas. Igualmente, a través de la vinculación del presupuesto a corto plazo con la estrategia a largo plazo se asegura que los diferentes centros de responsabilidad puedan alcanzar sus objetivos particulares de forma coherente con los objetivos globales” (p.72).

Los sistemas de control deben adaptarse a la forma de cada organización, ya que es una herramienta para la implantación y control de la estrategia de la organización. El proceso de control se realiza mediante mecanismos formales o no formales, la cual está unida a la existencia de:

- Un conjunto de indicadores de control que permitan orientar (y evaluar posteriormente) el comportamiento de cada departamento a las variables claves de la empresa,
- Un modelo predictivo que permita estimar a priori el resultado de la actividad que se espera que realice cada responsable y/o unidad,
- Objetivos ligados a los diferentes indicadores y a la estrategia de la empresa,

- Información sobre el comportamiento y el resultado de la actuación de los diferentes departamentos,
- A partir de las condiciones anteriores, evaluar el comportamiento y el resultado de cada persona y/o departamento que permita la toma de decisiones correctivas (y la asignación de incentivos) (p.29).

Las organizaciones deben contar con un control de gestión, ya que de esta forma se verifica la ejecución de la estrategia. Además, el entorno está sujeto a cambios, inciertos, dinámicos y esto se debe a que cada vez los recursos están siendo más difíciles de obtener; por lo tanto si no existe un control de nada habrá servido planificar, programar y operar de la mejor forma, ya que nunca se sabrá si fue eficiente hacerlo. El control se logra a través de la concordancia entre los distintos comportamientos, se deben incluir los comportamientos organizacionales con los objetivos estratégicos, como también se deben incluir los comportamientos individuales con los comportamientos organizacionales y además enlazando los comportamientos organizacionales con los objetivos que tiene la comunidad. Como también debe estar unido a la estructura organizacional y a la formulación de la estrategia y el sistema de control debe estar adecuado a las características de la estrategia y de la estructura organizacional.

El control de gestión es dirigido hacia cada una de las unidades y a la organización en su conjunto, se basa principalmente en la comparación de los resultados que se plantearon y los que se obtuvieron realmente, y esto se lleva a cabo mediante distintas herramientas como lo son presupuestos, indicadores, balance scorecard, auditoría interna, sistemas de información financiera, etc. Entonces podemos mencionar que es una de las principales herramientas que ayudan a que las organizaciones logren alcanzar productos y servicios con una eficiencia importante, permitiéndoles la entrada a la competitividad de hoy en día, como también es un proceso que busca aprovechar de la mejor manera los recursos de la organización con el fin de lograr los objetivos que se definieron al momento de la creación de la estrategia.

Los administradores estratégicos adoptan las estrategias y la estructura organizacional que suponen que permitirán que la empresa utilice sus recursos en la forma más eficaz y eficiente al aplicar su modelo de negocios, crear valor y obtener beneficios. Después de aquello crean sistemas de control estratégico, que son las herramientas que le permiten supervisar y evaluar si la estrategia funciona acorde con la estructura organizacional, la manera en que se pueden mejorar y cómo se deben cambiar en caso de no lograr los resultados esperados.

Una de las ventajas que se obtiene al incorporar sistemas de control de gestión en una determinada empresa, es que estos ayudan a los directivos a guiar a la organización, de modo que esta pueda alcanzar sus objetivos estratégicos, por lo que el control de gestión se centraliza en implementar la estrategia.

Las estrategias se implantan mediante la estructura organizacional, en la cual se definen los roles, las relaciones de dependencia y las responsabilidades que forman parte de la toma de decisiones en una empresa. La dirección de Recursos Humanos, involucra la selección, formación, evaluación, promoción y despido de los trabajadores que permitan desarrollar el conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo el proceso de implantación de la estrategia. Finalmente, la cultura, correspondiente a un grupo de creencias en común, actitudes y normas que ayudan a guiar las acciones de los directivos de la organización. Todo esto se muestra en la **Figura 2.7**.

Figura 2.7: El Control de gestión en la implantación de la estrategia.



Fuente: Anthony R. y Govindajaran V. (2008), *Sistemas de Control de Gestión*. (12a Ed.). México: McGraw Hill. (p. 7).

La implementación de la estrategia implica seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia de la empresa, la estructura asigna tareas, roles y como éstas se coordinan, pero por si sola no suministra un mecanismo de motivación para el personal y así ésta estructura funcione. Es así como nace la necesidad de control, ya que sólo los sistemas de control estratégico harán que esta estructura funcione.

La función del control estratégico es suministrar a la gerencia, la información que necesita para controlar su estrategia y su estructura. Una organización debe recoger información que le permita evaluar su desempeño y aplicar el correctivo. De igual manera, debe recopilar información para evaluar la manera de cómo funciona su estructura.

El control estratégico no implica sólo supervisar si la empresa y sus miembros se desempeñan con la eficacia deseada o si utiliza sus recursos de manera eficiente. Pues también trata de crear incentivos para motivar a los empleados y que se mantengan de tal manera, enfocados en los conflictos que puede enfrentar la empresa a futuro, de tal manera que trabajen unidos para encontrar las distintas soluciones y que así permitan un mejor desempeño.

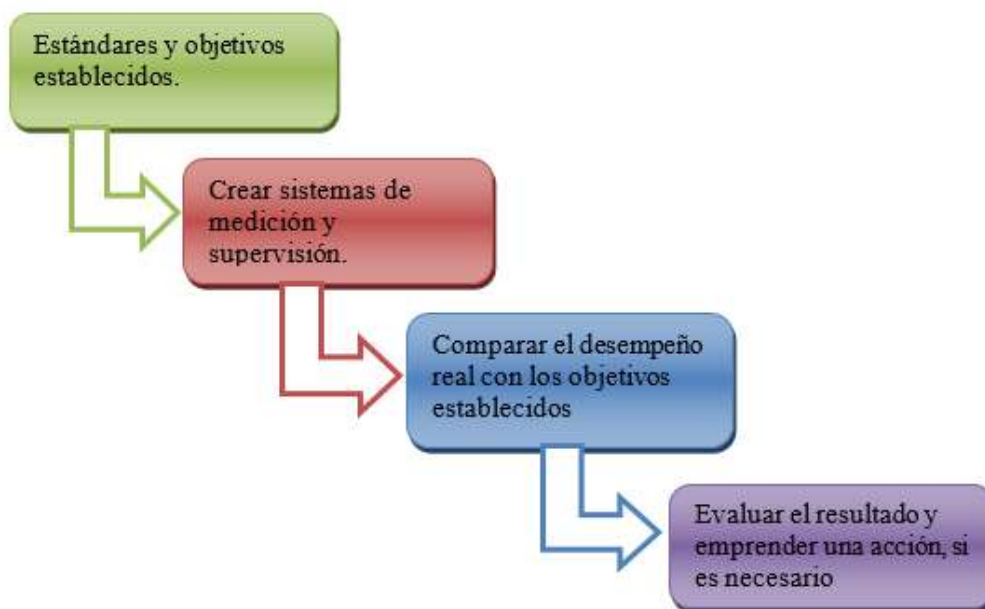
Los sistemas de control estratégico constituyen los sistemas formales de formulación de objetivos, monitoreo, evaluación y retroalimentación que permiten que los administradores evalúen si la compañía está en condiciones de lograr eficiencia, calidad e innovación y si está implementando su estrategia con éxito.

Para un sistema de control estratégico efectivo debe cumplir con al menos 3 características:

- **Flexible:** Para que se pueda enfrentar los cambios en el entorno.
- **Información exacta:** Que proporcione la imagen real del desempeño.
- **Información oportuna:** Que otorgue información actualizada y/o en el momento que ocurran los hechos.

Según (Hill & Jones, 2009) “un control estratégico eficaz debe cubrir cuatro pasos: establecer estándares y objetivos, crear sistemas de medición y supervisión, comparar el desempeño con los objetivos y evaluar el resultado” (p.411). (Ver **Figura 2.8**).

Figura 2.8: Pasos en el diseño de un sistema de control eficaz.



Fuente: Charles Hill y Gareth Jones (2009), Administración estratégica. (8a Ed.). México: McGraw Hill (p.411).

GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La gestión de los recursos humanos comprende las actividades encaminadas a obtener y coordinar los recursos humanos de una organización. Estos recursos presentan una de sus mayores inversiones, por tanto, las empresas son hechas a través del aporte que realizan diariamente sus empleados.

La gestión de recursos humanos es una expresión moderna que hay que tener en cuenta en toda empresa, para designar lo que tradicionalmente se denominaba administración o dirección de personal.

Según (Lloyd & Leslie, 1997) las funciones de la gestión de recursos humanos “son aquellas tareas que han de cumplirse, tanto en las organizaciones grandes como en las pequeñas, para obtener y coordinar los recursos humanos. Su campo de acción corresponde a diversas actividades que influyen significativamente en todas las áreas de una organización.”

La Society for Human Resource Management (SHRM) ha identificado seis funciones principales de la gestión de recursos humanos, donde en el Cuadro 2.2 se muestran las actividades principales de las funciones de recursos humanos:

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos.
2. Desarrollo de los recursos humanos.
3. Remuneración y prestaciones.
4. Seguridad e higiene.
5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales.
6. Investigación de los recursos humanos.

1. Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos

Según (Dolan, Valle , Jackson, & Schuler , 2007) la planificación de los recursos humanos se encarga de determinar, por una parte, las necesidades, tanto cuantitativas como cualitativas, del personal partiendo por los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización para un determinado horizonte temporal, y por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan, en cada momento, a dichas necesidades. Se configura como uno de los procesos básicos para la gestión de los recursos humanos, ya que la información que suministra sirve como punto de partida para la puesta en marcha de otras actividades. Como por ejemplo sirve para indicar:

- a) Cuántos empleados y de qué clase se necesitan;
- b) cómo se conseguirán los empleados (mediante reclutamiento externo o promoción interna); y c) las necesidades de formación que tendrá la organización.

2. Desarrollo de los recursos humanos

Cuando la organización crece hasta exceder un número básico de empleados, se pone en acción una técnica que permita prever las necesidades futuras de personal. A esa acción se le denomina planeación de recursos humanos. Sabiendo las necesidades futuras de la empresa, se procede al reclutamiento, que postula como objetivo obtener un número suficiente de personas idóneas que presenten solicitudes para cubrir la vacante. Comienza con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. La descripción de puesto es un instrumento esencial, ya que proporcionan a los reclutadores información básica sobre las funciones y responsabilidades de cada vacante. Este grupo de solicitantes se estudia para proceder a la selección de las personas que serán contratadas. En ese proceso se selecciona mediante la planeación de recursos humanos a las personas que reúnan las características. Una de las etapas más habituales en el proceso de selección es la recepción de currículum, continuando con pruebas de idoneidad que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto, posteriormente se ejecutan entrevistas para evaluar aspectos como habilidades y conocimientos técnicos del solicitante.

3. Remuneración y prestaciones

La remuneración es la suma de dinero que recibe de forma periódica un trabajador de su empleador por un tiempo de trabajo determinado o por la realización de tareas específicas o por la fabricación de algún

producto. El pago de las remuneraciones generalmente se entrega de forma mensual, pero puede ser entregado de forma semanal o diario según el acuerdo de ambas partes.

Las organizaciones también utilizan otras formas de reconocer el servicio que les entregan sus trabajadores como es el caso de las compensaciones las cuales nacen cuando se crea una relación laboral, mientras hayan buenas compensaciones dentro del negocio, habrá por medio de recursos humanos competitividad, continuidad del negocio, eficiencia, efectividad, etc. (Pudiendo la empresa llegar a tener una ventaja competitiva en relación a las otras).

La idea de una compensación es atraer al personal calificado acorde a las necesidades organizaciones, retener los buenos talentos que existen dentro de la organización y motivar a los trabajadores a ser parte activa de la organización.

Se suele relacionar la compensación sólo con elementos monetarios, lo cual es un error, ya que es mucho más amplio y está relacionado también con elementos no monetarios entre los cuales se encuentran: el ambiente laboral, programas de reconocimiento, de calidad de vida, programas de capacitación, entre muchos otros elementos, que no son necesariamente relacionados de forma directa con elementos monetarios.

4. Seguridad e higiene

Las empresas cada vez están más preocupadas de la salud y seguridad de sus empleados debido a los beneficios que supone tener una fuerza laboral saludable. Aunque en la actualidad el interés está centrado en los efectos de los accidentes laborales y las enfermedades (ambos en el aspecto físico), también empiezan a verse señales de interés por los factores de riesgo social y psicológico. Los departamentos de recursos humanos pueden escoger involucrarse en programas que afronten estos factores de riesgo físico y psicosocial. Programas que a la vez son eficaces y dirigidos a disminuir ambos entornos, lo que puede mejorar significativamente la salud del empleado y la efectividad de la organización.

5. Relaciones con los empleados y relaciones laborales

Este ítem hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo. Siendo estas reguladas por un contrato de trabajo, el cual estipula los derechos y obligaciones de ambas partes. Por otra parte hay que tener en cuenta que las relaciones laborales pueden ser tanto laborales como colectivas, siendo la primera cuando un trabajador individualmente establece con su empleador o su representante en forma directa. En cambio las relaciones colectivas son las que son establecidas por un sindicato en representación de los trabajadores con una organización.

6. Investigación de los recursos humanos

Este hace alusión a dos áreas por las que ha aumentado el interés de la gestión de los recursos humanos en los últimos años que son la formación y perfeccionamiento y la gestión y planificación de la carrera profesional. Es decir, el aumento de la investigación y el diseño de programas de formación y perfeccionamiento para los empleados con el objetivo de mejorar sus capacidades así como aumentar su rendimiento y hacerlos crecer.

Además con los elevados costos que supone la rotación de personal, muchas organizaciones han elaborado políticas y creado trayectorias profesionales cuyo propósito es ayudar a los empleados a desarrollar sus carreras dentro de la organización. No obstante, la evolución experimentada por las empresas en la década de los noventa, en términos de sus efectivos y estructuras organizativas está introduciendo importantes cambios en los conceptos tradicionales de la gestión de las carreras. Es por esto que muchas empresas utilizan actividades de formación y perfeccionamiento como una de las estrategias más importantes para seguir siendo competitivas. Los cambios rápidos que se producen en las tecnologías, y la necesidad de disponer de una fuerza laboral que sea continuamente capaz de llevar a cabo nuevas tareas, suponen un importante reto al que tienen que hacer frente a los departamentos de recursos humanos.

Cuadro 2.2: Actividades de las principales funciones de recursos humanos

<p>Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar análisis de los puestos de trabajo a fin de establecer requisitos específicos para los mismos. • Prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para lograr los objetivos de ésta. • Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades. • Reclutar los recursos humanos requeridos por la organización para lograr sus objetivos. • Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro de la organización. <p>Desarrollo de los recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación y formación de los empleados. • Diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión y organización. • Diseño de sistemas de evaluación de resultados de los distintos empleados. • Ayuda a los empleados a desarrollar sus planes de carrera. <p>Remuneración y prestaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para todos los empleados. • Asegurar que la remuneración y prestaciones son equitativas y congruentes. <p>Relaciones con los empleados y relaciones laborales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servir de enlace entre la empresa y sus sindicatos. • Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y de las reclamaciones. <p>Seguridad e higiene</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo. • Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados laborales. <p>Investigación de los recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear una base informática de recursos humanos. • Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.

Fuente: Lloyd L. Byars & Leslie W. Rue (1997), *Gestión de recursos humanos*. (4a Ed.). Madrid: McGraw Hill (p.7).

La función principal del departamento de recursos humanos es servir de apoyo a los directivos de la organización en todas las materias relativas al personal. Se encarga entre ellas de asesorar a los directores de producción, normalmente organiza y coordina la contratación y formación, mantiene los archivos de personal, actúa de enlace con la gerencia, los trabajadores y la administración pública, y coordina los programas de seguridad. Por lo tanto, para alcanzar los objetivos de recursos humanos en una organización es precisa una estrecha coordinación y comunicación entre el departamento de recursos humanos y los directivos de la organización.

La forma en que se distribuyen las funciones relacionadas con los recursos humanos entre los directivos y el departamento de recursos humanos valga la redundancia, varía de una organización a otra. Tanto es así que en unas empresas éste departamento realiza toda la contratación por debajo de cierto nivel, mientras que en otras todas las decisiones sobre contratación son tomadas por los directivos y aquel actúa como un simple asesor.

Según (Lloyd & Leslie, 1997) el departamento de recursos humanos presta tres tipos de asistencia:

1. **Servicios específicos:** mantener un archivo de datos sobre los empleados y orientación en las fases iniciales de los empleados.
2. **Asesoramiento:** asuntos disciplinarios y asuntos de igualdad de oportunidades en el empleo.
3. **Coordinación:** evaluación de resultados y asuntos de retribuciones.

Actualmente la gestión de los recursos humanos ha ampliado su campo y ha dejado de ser una simple administración de las actividades tradicionales de empleo, relaciones laborales, remuneraciones y prestaciones. Sino que ahora está mucho más integrada en la gerencia y en el proceso de planificación estratégica de la organización.

Una de las causas de esta ampliación de los recursos humanos es la mayor diversidad y complejidad del entorno de las organizaciones. Esta diversidad puede ser manifestada en varias dimensiones, como sexo, raza, origen, religión, la edad o la incapacidad. La diversidad que hay en el lugar de trabajo presenta nuevos y diferentes retos para cualquier empresario.

También la constante promulgación de leyes y normas reglamentarias supone una carga tremenda para los encargados de recursos humanos, que deben aplicar nuevas disposiciones relacionadas normalmente a las áreas de seguridad e higiene, igualdad de oportunidades en el empleo, reforma de pensiones, medio ambiente y calidad de vida laboral.

Junto con la interpretación y aplicación de una reglamentación que cambia de manera constante, los departamentos de recursos humanos deben ocuparse de una mano de obra cada vez más exigente en lo que respecta la satisfacción en el empleo y la calidad de vida laboral. También el aumento de la informatización o tecnologías de información ha afectado el campo de los recursos humanos, no tan solo en el empleo, sino también para realizar actividades de contabilidad y cálculo de nóminas, mejorar la oportunidad, disponibilidad y precisión de la información, mejorar la capacidad de monitorear el desempeño de las actividades de la entidad y sus políticas y procedimiento por tanto los computadores sirven en la actualidad para conservar datos fácilmente accesibles sobre los empleados que pueden ser utilizados para la colocación y utilización de la mano de obra. Se utilizan asimismo para el seguimiento y conocimiento de la acción positiva, de la formación de los empleados, la sucesión de planes y la gestión de retribuciones.

Con ello han aumentado las responsabilidades del departamento de recursos humanos.

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El control o dirección de los recursos humanos, tal y como se entiende en la actualidad, es un concepto relativamente nuevo que no emerge totalmente hasta mediados de los años ochenta. Su aparición no es más que el resultado de una transformación progresiva de la función del personal que ha estado influida por el desarrollo del pensamiento sobre las personas y las organizaciones durante la segunda mitad del siglo XX.

Esta evolución ha traído consigo una serie de denominaciones acerca de la función de recursos humanos a lo largo del tiempo como: administración de personal, dirección de relaciones sociales o industriales, dirección de relaciones humanas, dirección de personal, dirección de desarrollo social, entre otros. Que representan distintas perspectivas, y por lo tanto, prácticas de gestión de personal distintas, que corresponden a las distintas fases que ha atravesado la función de su evolución.

Según (Valle Cabrera, y otros, 2004) la evolución de la gestión de los recursos humanos distingue cuatro etapas: Etapa Administrativa, Etapa de Gestión, Etapa de Desarrollo y Etapa Estratégica

Entonces las etapas de la evolución en la gestión de personas se presentan en la **Figura 2.9**

Figura 2.9: Etapas de la evolución de la gestión de recursos humanos.



Fuente: Elaboración Propia, basado en Antonio Aragón, M^a Luz Fernández, Fernando Martín, Pedro Romero, Gregorio Sánchez, Raquel Sanz y Ramón Valle (2004), *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. (2a Ed.). Madrid; Pearson Prentice-Hall.

1. Etapa Administrativa:

Según los autores (Valle Cabrera, y otros, 2004) esta primera etapa se extiende desde principios del siglo XX hasta los años 60s, la función de recursos humanos revela a una orientación productiva orientada exclusivamente en el intento por mejorar los niveles de productividad en la fabricación o producción y en un concepto del individuo como un hombre racional-económico, o sea movido por sus propios intereses y al que sólo se le puede influir mediante incentivos económicos y disciplina. Es por esto, que no es extraño señalar que en este periodo la función de los recursos humanos se centre en el control y estímulo de rendimientos y en la realización de acciones disciplinarias. También se encargaba de otras tareas como la contratación, despidos, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos, pero todas ellas desde un punto de vista administrativo, y por supuesto, subordinadas a la línea.

En la forma de entender la función de personal y sus tareas en este periodo se observa, la influencia de los planteamientos de la denominada administración científica, propuesta por Taylor en 1911, a la que en general se suele atribuir a la aparición de la Administración de Personal.

A pesar de las críticas que posteriormente recibió este enfoque, el taylorismo tuvo un gran impacto en la industria del momento, puesto que suponía aplicar por primera vez el método científico al trabajo. Uno de los logros del taylorismo fue la aplicación de la especialización, estandarización y sincronización de una gran variedad de tareas. Según sus defensores, para obtener un máximo beneficio de estos conceptos de eficiencia era necesario atraer, seleccionar y retener a los empleados adecuados. De esa forma, se empieza a percibir el papel básico de la función de adquirir, entrenar y mantener a los especialistas requeridos para el desarrollo de las funciones organizacionales.

2. Etapa de Gestión:

Los autores (Valle Cabrera, y otros, 2004) sitúan que esta etapa está situada entre los años 1960 y 1980, y constituye un periodo de ruptura respecto a la etapa anterior, centrada en lo cuantitativo. Dentro de este periodo empiezan a considerarse las necesidades de tipo social y psicológico del individuo buscando la adaptación del hombre a la organización.

Sin duda en el concepto de las personas como seres sociales, influyó un enfoque teórico surgido unos años antes, pero que no tuvo un reflejo en la práctica empresarial en esta época, el de relaciones humanas. Este movimiento ha tenido una influencia fundamental en la dirección de recursos humanos moderna.

También a lo largo de este periodo se produjeron dos nuevas aportaciones al pensamiento sobre la dirección de empresas: el movimiento de la ciencia conductual, y el de desarrollo organizativo.

El primero de ellos, parte de la idea de que el valor básico que la dirección debe aceptar es la necesidad de aumentar la calidad de vida en el trabajo como medio para obtener una mayor motivación y mejorar los resultados. Entre las aportaciones realizadas dentro de esta corriente, están las de Maslow, quien propone una escala de valores de las necesidades humanas como base para el estudio de la motivación; Herzberg, con su teoría de los dos factores (higiénicos y motivacionales) para explicar el mejor comportamiento de las personas en el trabajo; Argyris, quien analiza el conflicto que se produce entre la organización y los individuos, concluyendo que una dirección centrada en el empleado puede ayudar a superarlo, entre otros.

El segundo movimiento, de desarrollo organizativo, consiste en una respuesta de la organización a las variaciones del entorno, tratando de aumentar su efectividad global, para ello se centra en el análisis de los procesos, y especialmente en la manera en que se comportan las personas en distintas situaciones, interactuando unas con otras, y con los conflictos que surgen. Entre los supuestos básicos se destaca la necesidad de integrar los objetivos de la empresa y los individuales, así como de lograr la participación y el compromiso de todos los miembros de la organización.

3. Etapa de Desarrollo:

Esta tercera etapa según los autores (Valle Cabrera, y otros, 2004) se desarrolla en los años 80s, los cuales fueron importantes en el desarrollo de la función de personal. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se les dirige influyen en los resultados de la empresa. Ello se manifiesta con la aparición a principios de la década de la denominada dirección de recursos humanos, sustituyendo a la tradicional administración de personal en las publicaciones y en los departamentos de recursos humanos de muchas empresas.

En relación con lo que supone la aparición de la dirección de recursos humanos cabe señalar, que algunos consideran que se trata de un simple cambio de denominación, lo cierto es que, en general, ha supuesto modificaciones relevantes en el contenido y posicionamiento de la función.

En primer lugar, implica un cambio en la concepción de recursos humanos, que pasa de ser considerado un gasto a entenderse como un recurso estratégico determinante en el desarrollo y éxito de la empresa. En segundo lugar, se reconoce que para conseguir los objetivos empresariales el papel de la dirección de recursos humanos es clave. También se puede observar que las cuestiones de recursos humanos empiezan a entenderse que son responsabilidad de la línea media y la alta dirección, y finalmente que produce una amplitud en el ámbito de actuación de la función que empieza a recaer no sólo en los empleados, sino también en el personal de dirección. En definitiva la función de recursos humanos se vuelve más estratégica y esto se refleja en un cambio de posicionamiento de la función, que deja de estar subordinada a la línea. (Ver **Cuadro 2.3**).

Cuadro 2.3: Administración de personal y dirección de recursos humanos: dos conceptos opuestos del personal en la empresa.

Planificación, reclutamiento y selección de los recursos humanos

- Realizar análisis de los puestos de trabajo a fin de establecer requisitos específicos para los mismos.
- Prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para lograr los objetivos de ésta.
- Elaborar y ejecutar un plan para satisfacer esas necesidades.
- Reclutar los recursos humanos requeridos por la organización para lograr sus objetivos.
- Seleccionar y contratar recursos humanos para cubrir determinados puestos de trabajo dentro de la organización.

Desarrollo de los recursos humanos

- Orientación y formación de los empleados.
- Diseño y aplicación de programas de desarrollo de la gestión y organización.
- Diseño de sistemas de evaluación de resultados de los distintos empleados.
- Ayuda a los empleados a desarrollar sus planes de carrera.

Remuneración y prestaciones

- Diseñar y aplicar sistemas de remuneración y prestaciones para todos los empleados.
- Asegurar que la remuneración y prestaciones son equitativas y congruentes.

Relaciones con los empleados y relaciones laborales

- Servir de enlace entre la empresa y sus sindicatos.
- Diseñar sistemas de manejo de la disciplina y de las reclamaciones.

Seguridad e higiene

- Diseñar y aplicar programas que garanticen la seguridad e higiene en el trabajo.
- Ofrecer asistencia a los empleados con problemas personales que influyan en sus resultados laborales.

Investigación de los recursos humanos

- Crear una base informática de recursos humanos.
- Diseñar y aplicar sistemas de comunicación con los empleados.

Fuente: Antonio Aragón, M^a Luz Fernández, Fernando Martín, Pedro Romero, Gregorio Sánchez, Raquel Sanz y Ramón Valle (2004), *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. (2a Ed.). Madrid; Pearson Prentice-Hall (p.10).

4. Etapa Estratégica:

Casi de forma paralela con la aparición de la dirección de recursos humanos surge el de dirección estratégica de los recursos humanos, aunque su mayor desarrollo se ha producido en los años 90s, apoyado por la introducción de los planteamientos de la teoría de recursos y capacidades en la dirección estratégica, herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior influyen en las empresas, por lo que el análisis estratégico ha intentado investigar el por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones.

Entre ambos conceptos no solo se produce un espacio temporal, sino que comparten su orientación estratégica, racionalidad y objetivos. Sin embargo, la dirección estratégica de los recursos humanos, implica una concepción del recurso humano como un recurso a optimizar y un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial.

5. Etapa de Gestión de los Recursos Humanos:

En la evolución surgida a través de los años se puede identificar una quinta etapa, que corresponde a la de gestión de los recursos humanos, que es en la actualidad una parte importante en el manejo de estos recursos humanos, pues este proceso es el encargado de planificar, ejecutar, medir y evaluar las diferentes labores realizadas por este departamento, ayudando a garantizar un mayor logro en el cumplimiento de los objetivos tanto estratégicos como económicos que posea la organización y junto con ello tener un personal más satisfecho en sus labores diarias en la persecución de ambos objetivos mencionados anteriormente.

Para garantizar una buena gestión de los recursos humanos se deben incluir los siguientes aspectos de la **Figura 2.10:**

Figura 2.10: Aspectos de la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración Propia.

Enfoque de control en base a riesgos

Cada organización enfrenta una variedad de riesgos derivados de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse y disminuir a futuro. Una condición previa para la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en diferentes niveles y consistentes internamente, al darles un valor a los riesgos se realiza una identificación y análisis de los peligros relevantes para la consecución de los objetivos, formando una base para la determinación de cómo deben administrarse dichos riesgos, y cómo hacer frente a ellos, pues estos constituyen una amenaza para la empresa y para el logro de los objetivos. Dado los constantes cambios globales a nivel empresarial, es que las condiciones económicas, industriales, reguladas y de operación continuarán sufriendo variaciones, entonces se necesitan mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Es por esto que los encargados de la administración de la entidad deben planear controles orientados a detectar y controlar los riesgos a los que se expone la empresa, para ello debe realizar los siguientes pasos:

- 1) Determinación de los objetivos en base a la detección y control de riesgos: Se establecen los objetivos que espera la organización con la implementación de esta administración de riesgo, y los alcances que pretende lograr por parte de los que ejecuten la administración.

2) Identificación de riesgo: esta fase es de gran importancia, pues si no se realiza una correcta identificación de los potenciales riesgos a los que se expone la organización, estos no podrán ser debidamente administrados. No está demás decir que cada empresa está expuesta a riesgos diferentes, es decir, que no existen riesgos generalizados para todas las entidades.

3) Evaluación del riesgo: consiste en la medición de los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados en la fase anterior, una vez hecha la medición, se clasifican en orden de prioridad, basándose en los siguientes criterios:

- Críticos.
- Importantes.
- No importantes.

4) Consideración de alternativas (manejo de riesgo): Es necesario, después de identificar los riesgos, dar sugerencias para que estos sean debidamente administrados, éstas sugerencias deben tener directa relación con las técnicas para el manejo del riesgo, y se debe tener la capacidad suficiente para determinar con la debida propiedad los procedimientos que aplicar a cada riesgo, teniendo en cuenta que un mismo riesgo puede ser manejado por más de una alternativa. Ejemplos de tales procedimientos son:

- Evitar el riesgo.
- Reducir o controlar el riesgo.
- Asumir, retener o aceptar el riesgo.
- Transferir el riesgo.
- Compartir o diversificar el riesgo.

Evaluación periódica de los sistemas de administración de personal

El éxito o fracaso de una organización está determinado en gran medida por sus trabajadores, es decir, como ellos se desempeñan y si son capaces de agregar valor. En definitiva eso es lo sustantivo y lo que se buscará cada día con más fuerza y en lo que las organizaciones invertirán gran parte de sus recursos.

Una vez reconocidos que los recursos humanos son una parte fundamental en toda entidad, sea ésta con o sin fines de lucro, surge la necesidad de saber cómo realmente están desempeñando sus labores. Sin embargo, si bien siempre se evalúa el desempeño, a medida que las organizaciones crecen, necesitan implementar un sistema que les entregue datos confiables y válidos respecto al desempeño de todos sus trabajadores, pues existen diversas decisiones que deben tomar las entidades, precisamente relacionadas con sus trabajadores, y que para que estas sean efectivas necesitan información relevante en el momento oportuno. No obstante uno de los motivos más importantes por los que las organizaciones deben implementar un sistema de evaluación de desempeño y de control de la gestión de los recursos humanos, es para saber si sus trabajadores están efectivamente contribuyendo al logro de los objetivos de la organización.

El desempeño de los trabajadores no sólo se debe evaluar porque hay que hacerlo, sino que en la entidad debe procurar que el sistema utilizado sea efectivo y que el mismo sea una herramienta al servicio de toda organización, de sus directivos y por supuesto sus trabajadores.

A continuación se presenta una descripción del proceso de evaluación de desempeño, con sus contenidos y aspectos principales a considerar. Para entregarlo de una manera más didáctica y fácil de comprender, se han determinado cinco etapas básicas del proceso de evaluación de desempeño. (Ver **Figura 2.11**).

Figura 2.11: Etapas básicas del proceso de evaluación de desempeño.



Fuente: Jorge Sánchez Henríquez, Oscar Rojas Carrasco (2014), Auditoría de Recursos Humanos. (1a Ed.). Madrid; APYCE S.L. (p.417).

Se puede decir que los sistemas de administración de personal son un conjunto de elementos con relaciones de interdependencia que le otorgan una identidad propia a la organización. El origen de la gestión de calidad en una empresa se construye con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo, la motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana en la empresa.

La tarea de la administración de personal consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales y que estos funcionen correctamente entre sí. Es por ello que debe existir una evaluación periódica del desempeño del personal, por parte de los encargados de los recursos humanos, en donde se pueda garantizar la eficiencia y eficacia de la participación de estos en el éxito empresarial.

Vinculación con la estrategia

La gestión estratégica de los recursos humanos se distingue por la consideración del recurso humano como la ventaja competitiva fundamental de la organización, es por esto que cada vez las empresas tienen claridad de la importancia que poseen estos recursos humanos en el funcionamiento de la organización.

Las empresas más exitosas son aquellas que consideran su capital humano como el activo más valioso. En ese orden de ideas, la función de recursos humanos debe estar enfocada en garantizar que la organización cuente con personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacidades y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí en pos de lograr los objetivos empresariales.

La gestión de recursos humanos en la empresa se debe basar en una visión estratégica del negocio, que incluya el entorno de mercado y los objetivos macro que persigue la empresa, también estar centrada en las exigencias del día a día, que debiesen estar alineadas con las necesidades cotidianas de la empresa pero no con la visión a largo plazo de ésta. En ese sentido el objetivo de los departamentos de recursos humanos no deben limitarse a “disminuir el índice de rotación en un...”, “mejorar el clima laboral un...”, etc., sino que deben llegar a ser “incrementar las ventas en un...”, “aumentar la participación de mercado en...” o “disminuir los costos en...”, entre otras, demostrando así el impacto estratégico de esta área en el rendimiento empresarial.

Es por esto que para aportar realmente al crecimiento empresarial y adquirir un papel protagónico al interior de la empresa, el departamento de recursos humanos debe concentrarse en gestionar estratégicamente a las personas con base en analizar continuamente la situación del entorno de mercado en el que la empresa se desenvuelve y en las necesidades y retos que enfrenta para lograr sus objetivos. El área debe dejar de estar exclusivamente pendiente de las necesidades cotidianas, sino que debe estar al tanto de las condiciones tanto internas como externas que impactan su desempeño y la consecución de las metas empresariales.

Diseño de indicadores de gestión

Poco a poco las organizaciones han intensificado el uso de una herramienta muy eficiente para llevar a cabo un buen control de gestión, nos referimos a la aplicación de indicadores de recursos humanos. Cabe señalar que es una poderosa forma de controlar la gestión del capital humano, es por ello que los directivos los están aplicando para mejorar sus funciones directivas y de control.

Autores como (Gunn, 1995) patrocinan el uso de indicadores, en efecto, su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, se refiere a una serie de medidores de la excelencia empresarial para las diferentes áreas de una organización tales como: contabilidad, ventas y marketing, enfocados a medir tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información. Sin embargo, (Goldratt, 1994) alerta sobre la necesidad de establecer la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, prevaleciendo primero la importancia de lo que se mide y en seguida su indicador.

El uso de indicadores específicos son utilizados después de la realización de funciones como administración, dirección y control, puesto que no se pueden realizar sin una información previa y confiable. Los profesionales en control señalan que si no se mide, no se podrá controlar, y si no existe control, tampoco habrá gestión sobre lo que se quería controlar, con esto podemos mencionar que no se puede gestionar ni mejorar si no se ha optimizado el control y para asegurarse de lograrlo se debe necesariamente controlar.

Consecuentemente, un indicador tendrá una función descriptiva y otra valorativa; siendo la primera aquella contribución de información del estado real de una actividad, y la función valorativa aquella que añada a la información anterior un juicio de valor acerca del desempeño de una actividad.

Los indicadores son también una unidad de medida de información, para el seguimiento y evaluación de las variables primordiales de una organización (productos o servicios, objetivos estratégicos, planes estratégicos y otros), asimismo permiten la comparación en el tiempo con los relacionados internos (metas) y los externos a la organización (benchmarking).

El diseño debe estar dentro de la ideología organizacional, con el fin que el indicador permita dar respuesta a lo que la organización examina. Justamente, la ideología o filosofía de una organización debe estar introducida en toda ella a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores organizacionales. Adicionalmente un indicador facilita la obtención de información de las actividades de recursos humanos que se desee controlar, así como de actividades complementarias, permitiendo efectuar comparación y seguimiento, estas dos actividades fundamentales para el control de gestión. A menudo, algunas organizaciones caen erróneamente en posturas organizacionales extremas, en relación al establecimiento de indicadores como parte del control de gestión del personal. Dichos extremos están relacionados por una parte con rechazar el uso de indicadores, y por otra parte, con la existencia de una especie de culto a los mismos, que se convierte en el uso descomunal, indiscriminado y casi místico de ellos como una fórmula para controlar al personal.

Un buen sistema de indicadores facilita el trabajo de los directivos, en relación a controlar lo que está aconteciendo en la organización en todo momento, los indicadores de gestión son ventajosos para los administradores y directivos:

Los indicadores son totalmente útiles para el directivo, ya que:

- 1) **Apoyan** el control y la optimización del uso de los recursos.
- 2) **Apoyan** la transparencia de la información en la organización.
- 3) **Apoyan** las comparaciones en el tiempo y evaluación de tendencias.
- 4) **Apoyan** procesos de evaluación.
- 5) **Apoyan** procesos de planificación.
- 6) **Ayudan** a apreciar la gestión de la organización.
- 7) **Ayudan** a hacer comprobaciones internas y externas a la organización.
- 8) **Ayudan** a llegar al cumplimiento de la visión de la organización, permitiendo también supervisar el desarrollo de la misión establecida.
- 9) **Ayudan** a monitorear la eficiencia de los programas generales y específicos implementados por el área de recursos humanos.
- 10) **Ayudan** a reconocer problemas y oportunidades.
- 11) **Ayudan** en la ejecución de compromisos y facilitan su seguimiento.
- 12) **Controlan** la consecución de objetivos estratégicos.
- 13) **Facilitan** el control de las funciones propias de todos los trabajadores.

- 14) **Facilitan** la retroalimentación de información en la organización.
- 15) **Objetivan** la ejecución de estrategias y políticas de recursos humanos.
- 16) **Orientan** la coordinación entre funciones, departamentos y personas.
- 17) **Orientan** políticas y acciones concretas de motivación hacia el personal.

Cabe señalar, que además de estar bien definido y funcionar de forma sistemática dentro del control gerencial, los indicadores deben contar con diversas características básicas, con el fin de asegurar que sean idóneos y de calidad. A continuación se detallan algunas características que los indicadores deben cumplir:

1. **Significancia:** Un indicador debe ser adecuadamente relevante por sí mismo, para que de esta forma argumente el esfuerzo de construcción, de cálculo y de análisis posterior.
2. **Vinculación:** Un indicador debe vincularse con lo que se pretende obtener, por lo tanto, debe ser coherente con el objetivo organizacional en cuestión; todos los indicadores del sistema de control de gestión deben ser coherentes entre sí.
3. **Viabilidad:** Un indicador será viable, si existe una factibilidad en su diseño e implementación, de este modo también debe haber fluidez en el cálculo y con un claro sentido de permanencia en el tiempo.
4. **Sensibilidad:** El indicador debe exponer sistémicamente lo que sucede en el tiempo, incluyendo que debe ayudar a realizar comparaciones de lo que va pasando con las variables que se quieren medir y controlar.
5. **Administrable:** El indicador debe ser gestionable por el directivo a cargo de controlar la gestión, es decir, que debe ser indicativo para la persona que efectúa labores de control, tanto de lo que está sucediendo, como de las acciones o decisiones correctivas o indicativas que se deben tomar.
6. **Eficiencia:** El indicador debe obtener un resultado positivo con la ecuación costo-beneficio, esto quiere decir, que tanto el esfuerzo de calcular, traducido como los beneficios que se consiguen deben ser mayores a los costos.

A nivel de clasificación, existe una infinidad de formas que se pueden seguir a un grupo de indicadores, siendo todas válidas, lo importante es seguir una estructura propia que le otorgue al sistema de control de gestión de la organización una consistencia genérica. En seguida se muestra otro tipo de estructura, distinta a la presentada en el libro, pero que puede ser indicativa de una adecuada clasificación para indicadores que intenten controlar la gestión de los recursos humanos en una organización.

1. Según el concepto técnico involucrado: En esta categoría se pueden presentar Costos, Ingresos, Gastos, Rentabilidad, Seguridad, Rotación, Antigüedad y Tiempo.

2. Según la actividad o proceso de recursos humanos a evaluar. Aquí se muestran actividades tales como Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación del desempeño, Capacitación, Ausentismo, Remuneraciones y Compensaciones.

3. Según las competencias personales a evaluar. Donde podemos encontrar Creatividad, Objetividad, Iniciativa, Responsabilidad, Calidad.

Cabe señalar que existen indicadores de varios tipos, por ejemplo del tipo directo que son aquellos que expresan de manera lineal y absoluta lo que se quiere medir, existen también los del tipo indirecto, que son aquellos que se deben conjugar y relacionar con otros datos o indicadores, para lograr la información que se desea obtener, ambos tipos, es decir, los directos o indirectos, pueden tomar el formato de razón o comparación.

Desarrollar un sistema de indicadores no es independiente de problemas y dificultades, más aún, hay varias dificultades que se pueden presentar las cuales son genéricas, quiere decir que son independientes del tipo de organización.

1. Comúnmente los directivos, pretenden tener la fórmula estratégica en sus manos, una forma que no deja de ser fácil, simple y reduccionista para controlar los recursos humanos, lo cual puede ser algo complejo para la organización, se debe reconocer que tener información de calidad, la cual anteriormente no se contaba, puede establecer la gestión del directivo con la cual se puede lograr mayores eficiencias dentro de la organización.

2. Una desviación negativa de lo expresado en el párrafo anterior, está relacionado con la creación e implantación indiscriminada de indicadores, el directivo piensa que todo se puede reducir y presentar en indicadores los cuales cada vez tendrán una mayor excelencia, al comienzo puede ser beneficioso en la etapa de implementación del indicador, pero al ser implementado permanentemente a todo el sistema, puede ser nocivo para la organización. Esta creación masiva, puede ocasionar que no se estén utilizando ciertos indicadores influyentes en la toma de decisiones, por la falta de tiempo de medir la gran cantidad de indicadores que la organización diseñó.

3. Los indicadores necesitan tiempo, esfuerzo y recursos para poder incluir y validar un sistema de indicadores, esto quiere decir que necesariamente deben ingresar en el colectivo y ser parte del lenguaje y de la cultura organizacional, en caso contrario, sólo serán reconocidos por parte de los trabajadores como indeseables e inválidos, lo que finalmente podría producir que el proceso administrativo y directivo no se lleve con normalidad.

4. Tal cual su nombre lo señala, los indicadores no deben ser una afirmación de gestión, ni menos una verdad absoluta para los directivos, sino que “indicar”, ya que dentro de los objetivos de los indicadores no está el hecho que la administración de personal tienda a rigidizarse.

5. La demanda constante de mantención de un sistema de indicadores, lo que figura que deben continuamente ser examinados, renovados y sobre todo refinados en relación a las necesidades que se vayan mostrando en el tiempo.
6. Los indicadores relacionados con los recursos humanos deben explicarse por sí solos y no lidiar con otros grupos de indicadores que siguen otro tipo de objetivos, por ejemplo, de los indicadores financieros.
7. La manipulación maliciosa de los datos con los cuales se construye un indicador presenta un alto riesgo, ya que ayuda a que los trabajadores sientan desconfianza hacia sus directivos y hacia la propia organización.
8. El cumplimiento fácil y rápido del grupo de indicadores constituye una tentación, consecuentemente, poner a uno como meta absoluta, mostraría una visión muy a corto plazo en la dirección de los recursos humanos, al contrario, los indicadores se deben aplicar con una visión estratégica y de largo plazo.
9. Un caso que puede afectar directamente el clima organizacional y aumentar las desconfianzas entre evaluados y evaluadores, es el hecho de asociar el cumplimiento de los indicadores a una estructura de remuneraciones, asimismo si el indicador está definido erróneamente puede generar en los trabajadores la certeza que no es posible obtener la recompensa que merecen, y con ello el surgimiento de la inequidad laboral.
10. Los indicadores de gestión, principalmente los desarrollados para los recursos humanos, no deben ser un fin en sí mismos, sino que un medio para gestionar, por ello no se debe tensionar a la organización para sustentar habitualmente los datos requeridos ni menos direccionar esfuerzos agregados para su determinación, lo ideal es integrarlos a los sistemas de información existentes en la organización.
11. Los indicadores necesitan de un estándar implantado y de una revisión periódica de este valor, cuando se implementa recientemente una estructura de indicadores de gestión no se posee ni los conocimientos, ni la experiencia para establecer dichos estándares y en varias ocasiones se comete el error de buscarlos fuera de la organización, lo que es semejante a problemas desde el principio de operación.

Un problema que tiene una solución compleja, es establecer una estructura lógica de los indicadores, lo cual se trata del problema real de determinar una lógica tanto para la construcción como para el diseño de los indicadores, que sea eficiente y coherente con los objetivos de la organización y a las directrices estratégicas.

Compromiso de los empleados

El compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y con las metas de ésta, y desea mantener en el tiempo su relación con ella. El compromiso se

produce cuando en una persona surge una relación de afecto, un vínculo emocional, que le lleva a darse, a identificarse con una persona, con una idea, con una organización. El concepto de “compromiso laboral” se identifica en las empresas como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, basado en una motivación implícita de pertenencia.

Los autores (Meyer & Allen, 1991) definen el compromiso como una actitud que se expresa como el “vínculo psicológico del empleado hacia la organización que hace que sea poco probable que el empleado abandone la organización”. Según los autores este vínculo psicológico se puede alcanzar mediante tres componentes:

- **Compromiso afectivo (Deseo):** Identificación psicológica del colaborador con los valores y la filosofía de la empresa. El Empleado muestra fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización, disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización, preocupación por los problemas de la empresa y fuerte deseo de permanecer en ella.
- **Compromiso de continuidad (Necesidad):** El apego que tiene el trabajador con la Empresa es de carácter material. Su continuidad depende de la percepción que tiene en relación con lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono de la Empresa (Estado Civil, hijos, edad o tiempo trabajado en la organización, nivel educativo, capacitación, estado del mercado laboral).
- **Compromiso normativo (Moral):** Sentimiento de lealtad a la empresa motivado por presiones de tipo cultural o familiar.

Es por esto que las empresas deben mejorar la gestión del compromiso de los empleados, es decir, buscar la fórmula mediante la cual el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos de la organización e integrarse a la empresa. Esto se puede lograr mediante las siguientes claves:

1. **Mejor planificación al contratar al empleado:** Las mejores prácticas de gestión implican contratar al empleado correcto para el trabajo que debe realizar, de modo que el trabajador permanezca satisfecho con su trabajo y su empleador. Las empresas deberían mantener sus descripciones laborales realistas y tener un programa de orientación que familiarice a los empleados tanto con el lugar de trabajo, sus roles y responsabilidades laborales.
2. **Dar a conocer las estrategias y valores organizacionales:** Garantizar que los empleados sepan, entiendan y estén alineados con las estrategias y valores de la empresa, de manera que éstos se sientan incluidos dentro de la organización, y puedan ser partícipes de los distintos procesos que pueda ir experimentando a lo largo del tiempo.
3. **La comunicación entre empleado y empleador debe ser transparente y coherente:** Los empleadores deberían proporcionar franqueza y transparencia cuando tratan con los empleados, incluso cuando tengan que revelar malas noticias, o compartir resultados garantizando así la participación de éstos en los resultados obtenidos y en las proyecciones futuras de la empresa.

4. Retribución justa por el trabajo realizado: Los empleados esperan una retribución justa por su trabajo y los dueños de las empresas deberían proporcionar a los empleados bonos u otros incentivos dependiendo del desempeño que estos reflejen. Esta retribución debería también incluir el ofrecimiento por parte de los empleadores la posibilidad de aumentos de cargos que involucren a los empleados en el futuro de la empresa, como ofrecer opciones de acciones y participación en las ganancias.

5. Desarrollo y crecimiento continuo: ¿Cuáles son las oportunidades que la empresa ofrece para el desarrollo personal y profesional al empleado? Es muy importante ayudar a los empleados a crear habilidades que les sean necesarias para superarse día a día, logrando que sean mejores profesionales y siendo mejores que sus competidores. También dando posibilidades de ascensos laborales, pudiendo lograr así una mayor satisfacción del trabajador.

Reconocimiento de la productividad pero no en desmedro de las condiciones de trabajo y bienestar de los empleados

La Real Academia Española (RAE) define el término de reconocimiento como *“La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”*.

Ser reconocido en el trabajo es fundamental para la motivación y la productividad de los empleados. Tanto así que muchos empleados dejan las empresas porque sienten que su trabajo no es reconocido. Por decirlo así: “el empleado se dice a sí mismo, no sé si estoy haciendo las cosas bien o mal” o “solo me llaman la atención cuando hago las cosas mal” o “cuando hago las cosas bien no me dicen nada”.

Es por esto que existe el reconocimiento, que no es directamente darle un bono o un incentivo financiero al empleado, sino que también es decirle de vez en cuando que está haciendo las cosas bien. El reconocimiento tiene sentido cuando el empleador está involucrado en el trabajo de su empleado, cuando conoce en detalle las actividades que hace y lo reconoce no sólo por el logro sino por el progreso de su trabajo. Un grado de desmotivación grande es estar en una organización donde nunca se recibe retroalimentación del supervisor para mejorar o para indicar que se hacen las cosas y se hacen bien.

Las acciones de reconocimiento hacia los trabajadores requieren de tiempo y dedicación, además de la identificación de las acciones y comportamientos que ameritan ser reconocidos.

El primer paso para generar una cultura del reconocimiento: Las acciones de reconocimiento pueden fallar debido a que las organizaciones no han desarrollado una adecuada cultura del reconocimiento a través de planes de inducción y re inducción para los líderes corporativos. No son pocas las organizaciones que no tienen certezas sobre el cómo se sienten realmente sus empleados. Por lo mismo las compañías muchas veces desconocen cómo deben validar estas buenas acciones, y cómo enfocar los esfuerzos para así permitir que los trabajadores laboren en ambientes de colaboración, respeto y reconocimiento.

El segundo paso es recibir un reconocimiento igualitario: Si un trabajador hace bien una labor, deberá recibir el mismo reconocimiento que sus pares, para que así no se generen conflictos internos entre empleados, ni malos juicios por tratos diferenciados. Es de vital importancia reconocer el trabajo de todas las personas que se han esforzado por alcanzar el éxito de un proyecto.

El reconocimiento se debe hacer en el momento oportuno: No hace falta esperar a hacer una evaluación de desempeño para poder mostrar lo que se ha hecho bien. El reconocimiento tiene impacto cuando se hace de manera inmediata después de que se ha desarrollado la labor a reconocer.

Realizar acciones de reconocimiento, sólo si realmente la situación lo amerita: Los trabajadores presienten cuando los elogios son reales o sólo por compromiso.

No hacer del reconocimiento algo cotidiano: El reconocimiento sólo funciona cuando no es parte de lo habitual, en cuyo caso, pasa a ser sólo un protocolo y se pierde la finalidad que es valorar a la persona.

La sonrisa es importante: La dimensión facial tiene gran relevancia para transmitir entusiasmo ya que en el rostro se concentra una carga gestual muy importante, la sonrisa es el elemento más importante para transmitir satisfacción. Si se felicita a un trabajador, él debe sentir que le transmiten alegría y orgullo por algo que hizo bien.

Según Bob Nelson en su libro 1001 Formas de Recompensar el Trabajo Bien Hecho (2003), editorial Gestión 2000, señala las cinco prácticas más destacadas de reconocimiento llevadas a cabo en el entorno organizacional:

1. El jefe felicita personalmente a un empleado por un trabajo excepcional.
2. El jefe escribe una nota personal sobre un buen rendimiento.
3. La organización utiliza el desempeño como base para la promoción.
4. El jefe reconoce públicamente a un empleado por un buen rendimiento.
5. El jefe desarrolla reuniones para hacer equipo para celebrar éxitos individuales y/o grupales.

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Teniendo el fin de comprender los objetivos de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del nuevo siglo, se debe conocer la evolución que esta área de la empresa ha experimentado. Esta evolución según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007) puede ser descrita en base a tres aspectos: 1) su orientación administrativa y preocupación por el control; 2) su énfasis en las relaciones de trabajo, y 3) su enfoque estratégico. Cada uno de estos tres estados de la gestión de los recursos humanos se diferencian en el grado de implantación y desarrollo de las diferentes prácticas de gestión, así como por el valor que la propia función y departamento tienen asignado en la empresa. (Ver **Cuadro 2.4**).

Cuadro 2.4: Actividades de las principales funciones de recursos humanos.

	Funciones	Conocimientos
Administrativo	Burocrático	Sujeción del trabajador a reglas establecidas
Relaciones Laborales	Socio-jurídico	Composición del conflicto mediante la negociación de condiciones de trabajo
Recursos Humanos	Búsqueda de relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para: aumentar productividad, mejorar eficacia, crear cultura de empresa, asegurar compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales dentro del cambiante marco laboral	Integración de las personas en la organización

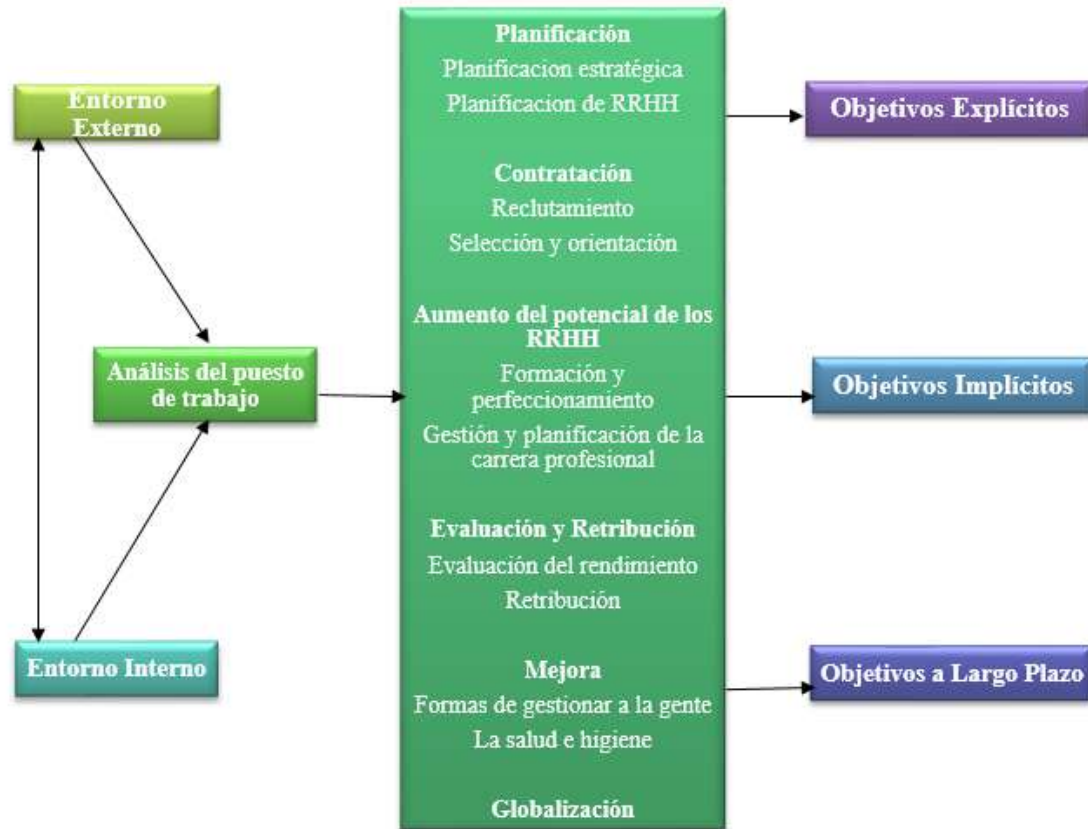
Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2007), *La Gestión de los Recursos Humanos*, (3ª Ed.). Madrid: McGraw Hill (p. 10).

Estos tres enfoques mencionados anteriormente no son excluyentes entre sí sino que representan una evolución natural en cuanto a la misión, contenidos y funciones de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, hoy por la contribución que realiza a la empresa, la perspectiva estratégica es la que se considera de máxima relevancia.

En su origen, los departamentos de recursos humanos fueron concebidos con un rol burocrático y administrativo, siendo su preocupación fundamental el manejo de las nóminas y el control de las personas. Sin embargo, debido a que la complejidad de las organizaciones creció, y junto con ello sus responsabilidades fueron incrementándose adquiriendo un mayor protagonismo en la empresa. Las empresas se dan cuenta de que su complejo desarrollo depende de los empleados, por lo tanto adquieren una posición determinante para el futuro de la organización.

Cada una de las actividades y funciones vinculadas a la gestión de los recursos humanos son importantes por el efecto e incidencia que tienen en la consecución de los objetivos que la gestión de recursos humanos plantea. Estos fines según (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007) se pueden clasificar en tres categorías: explícitos, implícitos y a largo plazo o de balance final. Estas tres categorías, que de ningún modo deben considerarse mutuamente excluyentes, se ilustran en las **Figuras 2.12 y 2.13**.

Figura 2.11: Funciones, actividades y objetivos de la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2007). La Gestión de los Recursos Humanos, (3ª Ed.). Madrid: McGraw Hill (p. 10).

Objetivos Explícitos

Según (Dolan, Valle , Jackson, & Schuler , 2007) existen cuatro objetivos explícitos fundamentales para alcanzar mediante la gestión eficiente de los recursos humanos:

- Atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias por la organización.
- Retener a los empleados deseables.
- Motivar a los empleados para que éstos adquieran un compromiso con la organización y se impliquen en ella.
- Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

Para la atracción de candidatos potencialmente calificados no es suficiente disponer de un programa de reclutamiento muy minucioso, pues puede que también sea bueno el contar con programas de retribuciones, de formación y desarrollo para el empleado.

Los roles y actividades relacionadas con los recursos humanos son importantes, debido a que son de utilidad para atraer, retener y motivar a los empleados, y en general, se acepta que cuando se logran estos objetivos explícitos son realmente un aporte positivo para los resultados de la organización.

Objetivos Implícitos

Los autores (Dolan, Valle, Jackson, & Schuler, 2007), proponen tres objetivos implícitos relacionados con la gestión de los recursos humanos: mejora de la productividad, mejora de la calidad de vida en el trabajo y el cumplimiento de la legislación.

- **Mejora de la productividad:** para cualquier empresa, la productividad constituye un objetivo importante. A través de la gestión de los recursos humanos se puede articular un conjunto de acciones para conducir hacia un incremento de la productividad de los empleados.

De hecho, las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas, por el tratamiento y orientación que dan a la gestión de los recursos humanos. Una mejora de la productividad no sólo depende de la decisión individual de desplegar mayor esfuerzo en el trabajo, sino que en muchos casos dependerá de la capacidad y conocimientos poseídos por el empleado. Existen dos áreas básicas en que los directores de recursos humanos pueden hacer contribuciones importantes con respecto al aumento de productividad: la organización de su trabajo y diseño. Las investigaciones ponen en manifiesto que el trabajo tradicional, altamente estructurado, donde los cometidos y las tareas de los empleados se describen con todo detalle, impiden la creatividad, limitan la capacidad de contribuir y añadir valor y afectan a la productividad.

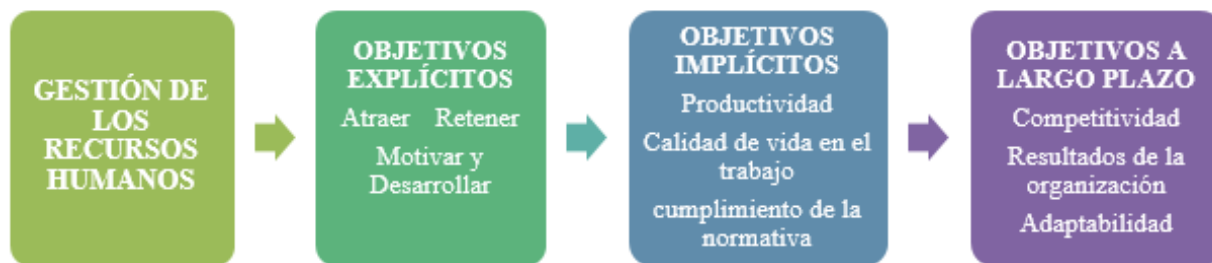
Son muchas las organizaciones donde el diseño tradicional del puesto de trabajo ha dado paso a un concepto más amplio, por ejemplo, mientras que el cometido de un operario de una fábrica podría consistir en observar indicadores y controlar el flujo de un proceso, esta labor ha cambiado, como una competencia del trabajador, la programación del trabajo y eventualmente el rendimiento de los compañeros de trabajo.

- **Calidad de vida en el trabajo:** hoy la tendencia es buscar que los empleados incrementen su nivel de compromiso con su actividad, y facilitar que ello tenga lugar. Existe un número creciente de empresas que están convencidas de que el hecho de dar oportunidades a los empleados para cumplir nuevas aspiraciones como poder ejercer un control personal sobre su trabajo y tener la oportunidad de realizar mayores contribuciones a la organización hará que estos se sientan más satisfechos, y por lo tanto, mejorará la calidad de vida del trabajo. Es por esto que hay programas y enfoques cuyo propósito es mejorar la calidad de vida en el trabajo y en los que el departamento de recursos humanos desempeña un papel importante en su implantación.
- **Cumplimiento de la normativa:** en la gestión del personal, las organizaciones deben acatar leyes, normas, arbitrajes y decisiones de los tribunales. Esta legislación afecta prácticamente a todas las funciones y actividades en la que está implicada la gestión de los recursos humanos. El actual director de recursos humanos debe conocer o disponer de personal especializado que le asesore en las leyes y normativas que afectan en las decisiones sobre selección, retribuciones, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales, etc.

Objetivos a largo plazo

Estos se refieren a la rentabilidad y competitividad, al incrementar el valor de la empresa, junto con ello una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización. El control de gestión de los recursos humanos tiene repercusiones importantes en los resultados finales de la organización, a través de sus contribuciones al logro tanto de los objetivos explícitos como implícitos.

Figura 2.12: Objetivos de la gestión de los recursos humanos.



Fuente: Simon L. Dolan, Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, Randall S. Schuler (2007), *La Gestión de los Recursos Humanos*, (3ª Ed.). Madrid: McGraw Hill (p. 12).

RETOS Y CONTRIBUCIONES DE LA DIVERSIDAD DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Desde un punto de vista general, las organizaciones han abandonado la pretensión tradicional de hacer encajar a los empleados en un único molde, pues no todos tienen las mismas miras y actitudes. Las organizaciones han de crear nuevas políticas de recursos humanos que reconozcan explícitamente y respondan a las necesidades singulares de los distintos empleados que existan en ella.

La mayor diversidad planteará nuevos retos, pero también traerá con ello nuevas contribuciones. En primer lugar ciertamente existirán problemas de comunicación, como los derivados de posibles malentendidos entre empleados y directivos, o de la necesidad de traducir material verbal y escrito a varios idiomas. Las soluciones a estos nuevos conflictos exigirán una formación adicional en cualificaciones básicas, como la escritura y la resolución de problemas.

Aparte de plantear los retos señalados anteriormente, la mayor diversidad también ofrecerá nuevas oportunidades, entre ellas la contribución a la creación de una cultura de empresa más tolerante con los diferentes estilos de vida y dotada de una mayor amplitud de visión. Así con frecuencia mejoran las decisiones empresariales. Otra posible contribución es una mayor sensibilidad ante las necesidades de los diversos grupos de clientes.

Según (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) los directivos son personas encargadas de otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad; ya sea un equipo de trabajo, un departamento, a una unidad empresarial, a una división o a la propia empresa.

Todos los trabajadores (incluyendo los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción. El personal administrativo es aquel que apoya la función de línea.

De acuerdo con (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) existen tres tipos de retos en la gestión de los recursos humanos: Retos del entorno, retos de la organización y retos del individuo. (Ver Figura 2.14).

Retos del entorno

Este tipo de reto viene dado por fuerzas externas a la empresa. Estos influyen sobre los resultados de la organización pero están en gran medida fuera del control de los directivos. Por lo tanto estos últimos deben inspeccionar frecuentemente el entorno para así identificar las oportunidades y amenazas que se puedan presentar. También deben considerar la flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las exigencias del entorno.

En la actualidad para los autores (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) existen siete retos que son considerados como los más importantes, ellos son: el rápido cambio del entorno, el crecimiento de internet, la diversidad de los trabajadores, la globalización, la legislación, la evolución del trabajo y del papel de la familia, la carencia de cualificación y el crecimiento del sector servicios.

- Rapidez de los cambios: Muchas organizaciones se enfrentan en un entorno dinámico en donde el cambio es casi constante, deben, para sobrevivir y prosperar, adaptarse para cambiar rápida y eficazmente. Los recursos humanos casi siempre resultan clave en un sistema de respuesta eficaz.
- La revolución de Internet: El drástico y constante crecimiento de internet durante los últimos años probablemente sea representativo de la tendencia particular del entorno más importante que afecta a las organizaciones y a sus prácticas de recursos humanos. Hoy en día, casi todas las empresas utilizan internet como parte de sus prácticas normales de negocio, internet está teniendo un impacto dominante sobre la forma en la que las organizaciones gestionan sus recursos humanos.
- Diversidad de los trabajadores: Esta tendencia constituye un importante desafío como una gran oportunidad para los directivos. Las empresas que formulan e implantan estrategias de recursos humanos que capitalizan la diversidad de los trabajadores tienen más probabilidades de sobrevivir y prosperar.
- La globalización: Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas es el hacer frente a la competencia de las empresas extranjeras, tanto en el mercado local como extranjero. Internet está favoreciendo la globalización y la mayoría de las grandes empresas participan activamente mediante la producción en el extranjero, joint ventures internacionales o colaboraciones con empresas extranjeras en proyectos específicos.
- La legislación: Gran parte del crecimiento de la función de los recursos humanos durante las últimas tres décadas puede atribuirse al papel crucial a la hora de evitar que la empresa tenga problemas

con la ley. La mayoría de las empresas están profundamente preocupadas por las responsabilidades potenciales resultantes de las decisiones de personal que pueden violar leyes aprobadas por los congresos, por los diferentes órganos legislativos estatales y/o por gobiernos locales. Los cargos presentados por discriminación por parte de los empleados con más edad, las minorías y las personas discapacitadas, por ejemplo han ido en aumento en años. Un espacio jurídico cada vez más importante es el presunto mal uso de la información propiedad de la compañía por parte de ex empleados.

El cumplimiento del marco legal exige un seguimiento del entorno legal, así como el desarrollo de sistemas internos para asegurar el cumplimiento de las leyes y minimizar las quejas. Actualmente la legislación puede establecer diferencias entre las organizaciones públicas y las del sector privado.

- La evolución del trabajo y del papel de la familia: Cada año aumenta la proporción de familias con doble carrera, en las que tanto el marido como la mujer (o los dos miembros de una pareja) trabajan. Muchas empresas están introduciendo programas de “apoyo a la familia” que les dan una ventaja competitiva en el mercado laboral. Estos programas son tácticas de recursos humanos que utilizan las empresas para contratar y mantener a los trabajadores mejor cualificados, tanto hombres como mujeres.
- Carencia de cualificación y crecimiento del sector servicios: La mayor parte del crecimiento en el empleo ha tenido lugar en el sector servicios. Se espera que las categorías con mayor crecimiento sean las que implican una especialización profesional seguido de las ocupaciones técnicas. Las dos ocupaciones con mayor crecimiento exigen al menos dos años de formación superior. La expansión de la empleabilidad en el sector servicios se debe a una serie de factores, entre los que se pueden mencionar los cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, los cambios legales y normativos, los adelantos en la ciencia y la tecnología que han eliminado muchos puestos de trabajo en la industria y los cambios en la forma en que se gestionan y organizan las empresas.

Retos de la organización

Este tipo de reto viene dado por cuestiones o problemas internos de la organización. Aquí los directores que son eficaces identifican las cuestiones organizativas y las resuelven antes de que se conviertan en problemas importantes. Un reto organizativo es la proactividad; la necesidad de que las empresas emprendan acciones antes de que los problemas se les vayan de las manos. Esto sólo puede ser realizado por directivos que están bien informados sobre los retos organizativos y las cuestiones importantes de recursos humanos.

Las políticas de recursos humanos pueden influir sobre la posición competitiva de la organización, a través del control de costos, la mejora de la calidad y la creación de capacidades distintivas.

- Control de costos: Un sistema de compensación que utiliza estrategias de recompensa innovadoras para controlar los costos laborales puede ayudar a la organización a crecer. Otras formas de mantener bajo control sobre los costos laborales incluyen una mejor selección de empleados; la formación de los empleados, para que sean más eficientes y productivos; lograr relaciones laborales armoniosas; la resolución eficaz de problemas sanitarios y de seguridad en el lugar de trabajo; y la reducción del tiempo y los recursos necesarios para diseñar, producir y ofertar productos o servicios de calidad.

- **Mejora de la calidad:** Muchas empresas han implementado programas diseñados para mejorar la calidad de todos los procesos necesarios para obtener el producto o servicio final. Existe una evidencia continuada que muestra que las empresas que implantan eficazmente programas de calidad obtienen mejores resultados que aquellas que no los implantan.
- **Creación de capacidades distintivas:** Una tercera forma de lograr una ventaja competitiva consiste en utilizar a personas que tienen capacidades distintivas para crear una competencia no mejorada por nadie en un área determinada.

Entre los retos organizativos que proponen los autores (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) están:

- **Descentralización:** Las organizaciones con frecuencia centralizan las principales decisiones, como las de recursos humanos, marketing y producción, en un único lugar que hace las veces de oficina central de la empresa. Los variados niveles de dirección ejecutan las órdenes emitidas desde el ápice y los empleados ascienden de nivel con el paso del tiempo, en lo que algunos denominan mercado laboral interno. Sin embargo la forma tradicional de la organización está siendo reemplazada por la descentralización, que transfiere la responsabilidad y la autoridad para la toma de decisiones desde la oficina central a personas y localizaciones más cercanas a la situación que requiere atención. Internet ayuda a las empresas a descentralizarse aún más deprisa al mejorar el flujo de comunicación entre la fuerza de trabajo, reduciéndose así la necesidad de depender de la pirámide organizativa tradicional.
- **Reducción de plantilla (downsizing):** Las reducciones periódicas de la fuerza de trabajo de una empresa para mejorar sus resultados se están convirtiendo en prácticas empresariales normales, la globalización hace más difícil resistir a las presiones de reducción de tamaño cuando la supervivencia se ve amenazada.
- **Reestructuración organizativa:** En un esfuerzo por hacerse más competitivas, las grandes organizaciones con muchos niveles directivos se están haciendo más planas a medida que reducen el número de personas que existen entre el director general y el núcleo operativo. Una forma nueva y creciente de unión interorganizativa consiste en los joint ventures, las alianzas y colaboraciones entre empresas que siguen siendo independientes aunque trabajan conjuntamente en productos específicos para repartir costos y riesgos.

Para tener éxito, la reestructuración de la organización exige una gestión eficaz de los recursos humanos. Por ejemplo, para hacer más plana la organización hay que examinar con cuidado las necesidades del personal, los flujos de trabajo, los canales de comunicación, las necesidades de formación, etc.

Equipos de trabajo auto gestionados: En este sistema los empleados son asignados a grupos homólogos que en conjunto se responsabilizan de un área o tarea particular.

Se han llevado a cabo pocos estudios científicos rigurosos sobre la eficacia de los equipos de trabajo auto-gestionados. Sin embargo, los estudios de casos parecen sugerir que muchas empresas que utilizan estos equipos disfrutan de rendimientos impresionantes.

- **Cultura organizativa:** Este término hace referencia a los supuestos y creencias básicas compartidas

por los miembros de una organización. Estas creencias operan de forma inconsciente y definen lo que se da por sentado en la perspectiva que tiene una organización de sí misma y de su entorno. Es por ello que las empresas que se ajustan a los cambios del entorno probablemente obtendrán mejores resultados que aquellas empresas de cultura rígida que no reaccionan ante cambios externos.

- **Tecnología:** Las tecnologías de la información son sin duda un área concreta que está revolucionando los recursos humanos. Junto con el internet, han tenido muchos efectos sobre la gestión de los recursos humanos, como: el crecimiento del teletrabajo, la ética de la utilización correcta de los datos, el control electrónico, pruebas médicas y el aumento del igualitarismo.

Retos individuales

Estos se refieren a las decisiones más pertinentes respecto a empleados concretos. Los retos individuales casi siempre reflejan lo que está ocurriendo en la organización en su conjunto. Por ejemplo la tecnología afecta a la productividad individual; también tiene consecuencias éticas en lo que se refiere a la forma de utilizar información para tomar decisiones de recursos humanos. La forma en que la empresa trata a sus empleados individuales también afectará probablemente a los retos organizativos que fueron descritos anteriormente. En otras palabras, existe una relación de doble sentido entre los retos organizativos y retos individuales.

Los retos individuales más importantes descritos por (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2008) son:

- **Ajuste entre el individuo y la organización:** Se prevé que las estrategias de recursos humanos contribuyen a los buenos resultados de la empresa cuando ésta utiliza estas estrategias para atraer y retener el tipo de empleado que mejor se ajusta a la cultura de la empresa y a los objetivos empresariales generales.
- **Ética y responsabilidad social:** Se puede decir que la gente siente cierto temor acerca del comportamiento poco ético de los empresarios, hasta tal punto que se han creado códigos éticos, destacando los principios y estándares de comportamiento personal de sus miembros. Pero esos códigos no suelen satisfacer las expectativas de los empleados sobre el comportamiento ético del empresario. La percepción generalizada de un comportamiento poco ético puede atribuirse al hecho de que las decisiones directivas no siempre son evidentes. Actualmente hay empresas que están utilizando la página web para difundir valores éticos a sus empleados y directivos.

Una empresa que ejerce responsabilidad social intenta equilibrar sus compromisos no sólo con sus inversores, sino también con sus empleados, sus consumidores, otras empresas y la comunidad o comunidades en las que opera.

- **Productividad:** Esta es la medida del valor que añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización. Cuanto mayor es la producción por individuo, mayor será la productividad de la organización. Desde la perspectiva de los recursos humanos, la productividad de los empleados depende de la capacidad, la motivación, y la calidad de vida laboral.

- **Capacidad:** Es su competencia a la hora de desarrollar una tarea, puede mejorarse a través del proceso de contratación y ubicación que selecciona a los mejores individuos para la tarea.
- **Motivación:** Se refiere al deseo de una persona de hacer su trabajo lo mejor posible, o de ejercer el máximo esfuerzo para desempeñar las tareas asignadas. La motivación llena de energía, dirige y mantiene el comportamiento humano.

Un gran número de empresas reconoce que la probabilidad de que los empleados escojan una empresa y se queden en ella, será mayor si creen que ofrece una alta calidad de vida en el trabajo. Esta calidad de vida está relacionada con la satisfacción en el mismo, lo que a su vez es un buen predictor del absentismo y la rotación en el trabajo. Las inversiones de una empresa para mejorar la calidad de vida en el trabajo también se traducen en un mejor servicio al consumidor.

- **Delegación de poder:** En este proceso se transfiere la dirección desde una fuente externa que es normalmente un supervisor hasta una fuente interna que sería el propio deseo del individuo de hacer las cosas bien. Este proceso ha hecho que muchas empresas hayan reducido la dependencia de los empleados para con sus supervisores y han puesto un mayor énfasis en el control individual del trabajo que hay que hacer. El objetivo de la delegación es poder lograr una organización compuesta por personas entusiastas y comprometidas que realizan su trabajo bien porque creen en él y lo disfrutan.

La delegación de poder puede motivar a los empleados a ser creativos y a asumir riesgos, que son componentes claves que pueden dar a la empresa una posición competitiva en un entorno de cambios rápidos.

- **Inseguridad laboral:** La mayoría de los trabajadores no pueden contar con un trabajo estable y con promociones frecuentes. Las empresas afirman que independientemente de lo bien que les vaya, los despidos de trabajadores son esenciales en una era de competencia feroz. En el trabajo la inseguridad laboral es una importante fuente de estrés y puede provocar peor rendimiento y peor productividad en sus empleados, lo que puede afectar a los resultados deseados por la organización.

Figura 2.14: Retos en la gestión de los recursos humanos



Fuente: Elaboración propia, basado en; Luis Gómez-Mejía, David Balkin & Robert Cardy (2008), *Gestión de Recursos Humanos*. (5a Ed.). Madrid: Pearson-Prentice Hall (p.4).

EL FUTURO DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Para hacer frente a los retos del futuro, los departamentos de recursos humanos serán más complejos que los actuales. Al tener que desempeñar un papel más amplio, los directores habrán de intervenir integralmente en las actividades estratégicas y de política al interior de las empresas. Los autores (Lloyd & Leslie, 1997) ofrecen las siguientes sugerencias para ayudar a los directores de recursos humanos a conocer su propia empresa:

- Conocer la estrategia y plan de la empresa.
- Conocer el sector.
- Apoyar las necesidades de la empresa.
- Dedicar más tiempo al personal de la línea.
- Seguir continuamente el pulso de la organización.

Una plena comprensión de la empresa ayudará a superar la idea común de quienes se ocupan de los recursos humanos no comprenden los problemas de funcionamiento y de las cosas con las que se enfrenta la organización. En segundo lugar, los directores de recursos humanos han de tener un conocimiento pleno de las tendencias, temas actuales y futuros que puedan suceder en la organización. Así podrán precaverse de las novedades pasajeras o de las técnicas ineficientes. En tercer lugar, de adoptar un enfoque más mor-

alista en sus relaciones como directores de recursos humanos, es por esto que deben insistir en la importancia de elevar los beneficios mediante la utilización eficaz de los recursos humanos de la organización.

Gestión de los recursos humanos y los resultados de la empresa

El primer objetivo de la gestión de los recursos humanos en cualquier organización es mejorar los resultados de la misma. Es por esto que una de las maneras más eficaces de mejorarlos es el aumento de la productividad. Se define productividad como la eficiencia con que una organización utiliza su mano de obra, capital, materias primas y energía para obtener un producto. Los directores de recursos humanos tienen limitaciones para influir en la productividad del capital, de las materias primas y de la energía. En cambio, pueden influir mucho en el compromiso de los empleados y en la filosofía de gestión de los directivos. Así pues, tienen una organización única en donde mejorar la productividad y, por tanto, los resultados de la organización.

ESTRATEGIA PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El hecho de poseer una estrategia diseñada y orientada para ejercer el control de la gestión del desempeño del personal, tiene consecuencias muy positivas, claras y concretas para la organización, en efecto, se identifican al menos doce dignas de destacar:

1. Facilita el control en la organización.
2. Mejora los ambientes de control.
3. Mejora el modo de influenciar a los trabajadores.
4. Mueve la conducta de los trabajadores.
5. Apoya la implantación de estrategias específicas.
6. Favorece la alineación estratégica de objetivos.
7. Apoya el logro de los objetivos.
8. Logra comportamientos individuales coherentes.
9. Canaliza las energías.
10. Desarrolla el talento.
11. Ayuda a concentrar los esfuerzos.
12. Rentabiliza la administración del personal.

Una adecuada estrategia de control de los recursos humanos, aumenta de forma relevante la probabilidad de éxito en la gestión de las personas en la organización.

Es imprescindible que exista una clara y única orientación estratégica que sea transversal en la organización, ello implica que debe ser totalmente relacional, tanto en aspectos conceptuales como funcionales al modelo imperante de administración de recursos humanos, el cual debe ser muy claro y preciso al discriminar a todos los trabajadores. En este sentido, se debe realizar una tipificación muy específica de los trabajadores, considerando las variables que sean más relevantes para la organización, como por ejemplo, equilibrar el desempeño actual de los trabajadores con su potencial futuro de trabajo. Esta “orientación estratégica” debe ser socializada de manera permanente y debe ser también sistémica entre todos los componentes, y además, debe permear hacia el sistema de control de gestión del desempeño, para

que así llegue a todos los trabajadores de la organización de manera uniforme, tal como se muestra en la **Figura 2.15**.

Figura 2.15: Orientación estratégica de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Esto no quiere decir que sea fácil llevarlo a la práctica, pues debemos considerar que gran parte de estos procesos deben poseer relación, y no toda organización logra esto. Es así, como la entidad debe ir identificando las necesidades que esta va adquiriendo con el transcurso del tiempo, no todas logran este paso, pues muchas identifican su estrategia, pero el problema surge al evaluar si esta se encuentre relacionada con el recurso humano, y a su vez, que el recurso humano realice su trabajo en relación a la estrategia de la organización.

LAS 10 CLAVES ESTRATÉGICAS

Para el diseño de un sistema de control de gestión del desempeño de personal, que sea moderno y sobre todo útil y eficiente en la información que proporciona, es fundamental seguir en su diseño e implementación de una estrategia genérica de acción, que debe necesariamente permear desde la estrategia organizacional como se explicaba en el párrafo anterior. Para lograr este objetivo, la estrategia propuesta comienza haciéndose cargo de lo que sucede y de lo complejo que es el ambiente en el cual se desenvuelve la organización, esto constituye una premisa básica hacia un ajuste al contexto imperante. Para ello en primer lugar, hay que reconocer la complejidad interna de la organización, y posteriormente, complementarla con el ambiente próximo y también con el ambiente distal que la rodea. Una vez que se ha comprendido e internalizado la complejidad actual en la que se desenvuelve la organización, es necesario, hacer una proyección de este escenario en el futuro, pero complementado con un detenido y profundo análisis de las tendencias generales (que son aquellas que afectan a todas las empresas) y también complementado con

un detallado análisis de las tendencias específicas (son las que afectan solo o en mayor medida a la propia organización), solo así se está en una posición ventajosa para imaginar y pronosticar los requerimientos específicos del personal que afectarán al negocio en el futuro, y que por tanto, afectarán el desempeño personal y organizacional. Con toda la información recopilada (complejidad actual y tendencias futuras), se debe realizar un doble análisis de contraste, que resulta ser un procedimiento vital que puede marcar la diferencia entre una buena y una mala estrategia de gestión del desempeño del personal. En efecto, en primer lugar, se debe conocer y evaluar detenidamente la estrategia actual imperante y contrastarla con la información recopilada (Análisis de Contraste), para ver la necesidad de cambios o ajuste; tema al que se dará mayor énfasis posteriormente. De igual manera, se debe conocer y evaluar la estrategia genérica de recursos humanos y realizar entonces, el segundo contraste, a este nivel se debe ser muy cuidadoso con las inconsistencias, las que pueden tomar varias formas:

- Inconsistencia con la realidad.
- Inconsistencia con el futuro (tendencias).
- Inconsistencia de la estrategia genérica.
- Inconsistencia con el modelo de administración de personal.

Al detectar una inconsistencia, se tiene la evidencia de que la estrategia actual no está bien diseñada y se debe tomar la drástica decisión de cambiarla o bien de producir un ajuste profundo, lo relevante es que inmediatamente se debe enfrentar la inconsistencia detectada.

A continuación - y una vez hecho el análisis de consistencia- es necesario hacer una fuerte discriminación entre todo el personal de la organización en base a una o varias variables que sean relevantes para la estrategia genérica, de manera que permita lograr una adecuada tipificación del personal, en función del logro de la estrategia organizacional. Esto se debe complementar con un manejo y dominio de carácter técnico sobre el desempeño del personal, y en especial sobre la evaluación del mismo, se debe recordar, que el sistema de evaluación del desempeño, es único para cada organización, y por tanto, no es exportable hacia otra realidad. En paralelo, se debe obtener manejo y dominio técnico sobre auditoría y control de gestión de manera tal, de lograr una buena conjunción entre desempeño, su auditoría y su posterior control, más un monitoreo específico, a través de una batería de indicadores de gestión, finalmente es necesario realizar de manera sistémica los ajustes necesarios a través de un proceso de toma de decisiones permanente e informado.

Para ejercer un adecuado control de la gestión del personal en una organización, es necesario, seguir la siguiente estrategia genérica, (ver **Figura 2.16**).

igura 2.16: Propuesta estratégica de control de gestión de los recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Los dos primeros pasos “**Comprender** e internalizar la complejidad del objeto a administrar” y el “**Monitoreo** permanente de tendencias (generales y específicas)”, se relacionan directamente y dice relación con el adecuado posicionamiento que deben obtener los encargados de los recursos humanos en la entidad en el inicio del proceso de gestión de estos recursos humanos, la complejidad llegó para quedarse y hoy en día está inmersa en todas las organizaciones. A la pregunta *¿en qué escenario se están desarrollando hoy las organizaciones?* La respuesta va, sin lugar a dudas, en el sentido de un escenario altamente complejo y cambiante.

Pastor y León (2007) nos ilustran sobre el fenómeno de la complejidad y son taxativos al plantear que nos asusta la complejidad, por eso que huimos de ella refugiándonos en la parsimonia y en la simplificación. Pero simplificar el comportamiento humano no nos permite ni describirlo, ni conocerlo, ni comprenderlo, ni explicarlo. El paradigma de la complejidad, sin embargo, nos permite aprender más adecuadamente el comportamiento de sistemas complejos como las organizaciones humanas. Ellos son muy categóricos al plantear que las organizaciones humanas son caóticas, esto es, hipersensibles a los cambios de un entorno al que no se adaptan pasivamente, sino que “*co-evolucionan*” con él, modificándolo. Las organizaciones no encuentran su funcionamiento más adecuado en el “*borde del caos*”, esto es, en un “*equilibrio inestable*” entre planificación e improvisación, allí donde la creatividad “*emerge*” permitiéndonos innovar y, por ello,

adaptarnos mejor a un entorno turbulento, caótico, complejo, borroso, conflictivo, desordenado, incierto, indeterminado, cambiante, catastrófico, ambiguo, incoherente y paradójico.

Una buena forma de hacerse cargo de la complejidad creciente y cambiante a la que se enfrentan las empresas es estar monitoreando las tendencias e internalizar sus efectos en el trabajo de los recursos humanos.

El tercer paso es **“conocer y evaluar** la estrategia de la organización” que consiste en identificar que la estrategia empresarial esté acorde con los objetivos propuestos por los directivos, como también evaluar si la estrategia se adapta a los constantes cambios que provoca la complejidad que sufren las empresas en el entorno.

Luego de evaluar la estrategia de la empresa, en el cuarto paso se debe **“conocer y evaluar** el modelo de administración de personal”, en donde se debe identificar como la empresa administra sus recursos humanos, con el objetivo de evaluar si estos realizan sus actividades de acuerdo a las estrategias y objetivos propuestos.

El quinto paso es el **“análisis de contraste** identificación de las inconsistencias”, en donde se debe conocer y evaluar detenidamente la estrategia actual imperante y contrastarla con la información recopilada y en base a eso identificar en dónde la entidad puede no estar siguiendo los pasos explicados anteriormente.

El sexto paso es la **“tipificación al personal”**. La importancia de **tipificar** a los trabajadores, comienza a surgir en el momento que comenzamos a identificar que necesitan alguna capacitación para el logro de los objetivos. Para esto, se deben considerar los diferentes aspectos que forman al trabajador, debido a que estos individuos no son todos iguales, y este es uno de los principales puntos a los que la entidad debe dar énfasis.

G.S Odiorne creó un modelo que permite valorizar en mayor medida el interés estratégico que tienen los recursos humanos. Esta matriz está compuesta por dos dimensiones las cuales son el potencial de desarrollo que posee el capital humano y su nivel de desempeño. A través de esta, se pretende clasificar a los empleados de la empresa en cuatro tipos, los cuales se verán reflejados en la **Figura 2.17**.

Figura 2.17: Matriz de G.S Odiorne.



Fuente: Valle, R. La gestión estratégica de los recursos humanos. Addison Wesley (Pág 93).

Los empleados al límite poseen un bajo potencial, pero su desempeño es alto, por lo que son empleados que están al máximo de su capacidad. Los empleados estrella poseen un alto potencial y un alto desempeño, por lo que se espera mucho de ellos, y que sean un aporte a la empresa. Los empleados problemáticos poseen un alto potencial de desarrollo y un bajo desempeño, por lo que están trabajando por debajo de sus capacidades. Los empleados prescindibles poseen un bajo potencial y un bajo rendimiento.

A través de este modelo, se puede conocer la situación en la que se encuentra un trabajador, lo que permite a la empresa implementar las estrategias necesarias para establecer medidas correctivas que permitan ser a los trabajadores cada día mejor, y lograr que sus intereses estén alineados con los intereses estratégicos de la organización.

La organización debe analizar una forma para lograr que los trabajadores realicen la estrategia que la organización desea implementar, por lo tanto, al momento de tener la claridad de los objetivos, la empresa debe tener en consideración que los trabajadores tienen una serie de características que los hacen diferentes al resto, provocando que los procedimientos de aprendizajes, de interés o motivación que ellos tengan sean diferentes, y es así, como es necesario que las entidades busquen de acuerdo al perfil de sus trabajadores la forma de lograr que capten sus objetivos.

Es por esto que podemos realizar una tipificación de acuerdo a lo siguiente:

Estudios y experiencias adquiridas

Esto depende de la experiencia previa que tenga el trabajador, ya sea en trabajos similares o en la misma entidad, por lo que al adquirir experiencia, se obtienen conocimientos, por lo tanto, la entidad puede

ahorrar en capacitación, debido a que el trabajador ya contará con esas competencias, por lo cual, cuando las personas han trabajado en otros cargos en diferentes empresas, lograrán experiencia que permitirán aumentar sus capacidades y que pueden ser aprovechadas en el negocio.

Por lo que podemos decir que se pueden tipificar a través de:

- Títulos y capacitaciones;
- Cargo/posición;
- Antigüedad en la organización;
- Antigüedad en el cargo;
- Desempeño personal;
- Desempeño grupal;
- Desarrollo de carrera.

Características de los trabajadores

Se puede realizar una tipificación dependiendo de las características del personal, es por esto, que la dividiremos en varios aspectos, por ejemplo:

Edad: La forma de incentivar a las personas va cambiando según el rango de las edades, ya que no van teniendo los mismos intereses, ni la misma disponibilidad de aprender, es por eso que no se puede capacitar de la misma forma a una persona de 50 años, que a un trabajador de 25 años.

Género: Se puede realizar una estratificación a través del género, ya que la forma de analizar las cosas según cada cual difiere bastante. Estas variarán de acuerdo con la cultura, la comunidad, la familia, las relaciones interpersonales y las relaciones grupales y normativas, y con cada generación y en el curso del tiempo; así se hace alusión al conjunto de características diferenciadas que cada sociedad asigna a hombres y mujeres.

Lugar de residencia: Este tipo de estratificación nos puede dar a conocer varias cosas, ya que puede ser distinta por la cultura que van teniendo el personal, porque pertenecen a distintas zonas, ciudades, lo cual puede generar cambios en sus personalidades. También podemos decir que si son de ciudades distintas del lugar donde se generan las capacitaciones, ya sea porque la empresa decidió realizar la capacitación en la casa matriz, provoca que la persona prefiera que esta se realice en fechas determinadas y todos juntos, para reducir costos.

Cultura: La cultura del trabajador siempre será importante, porque te ayuda a conocer al individuo, a identificar su comportamiento y sus hábitos. Según un Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD 2002), los chilenos poseen diferentes culturas, las cuales se pueden clasificar en los siguientes.

- **Luchador Familiar:** Es aquel que le gusta mantener el orden y la descendencia, es un personal creyente y observante, por lo que le atrae poco el mundo externo, más bien le gusta en su tiempo libre estar con la familia y la televisión. Es una persona intolerante y desconfiada, que siente la vida como una responsabilidad pesada, que los ingresos no le alcanzan. Su cultura es de poca participación social, y posee pocos amigos.

- **Aspirante Inseguro:** Es aquel que siente que superarse es un deber, ya que desea ser reconocido e integrado por los otros, porque se reconoce como un aspirante canalizado al consumo. Es muy inseguro y no se conforma nunca, estas personas no tienen amigos, los consideran como conocidos, por lo que busca oportunidades a través de ellos, y ve la religión como integración social.
- **Proveedor Conformista:** Este tipo de persona es aquel que no persigue una imagen ideal de la familia, pero su principal responsabilidad son sus hijos, por ende son su motivación, pero esta persona no posee mayores aspiraciones, es creyente pero no practicante.
- **Marginado Descreído:** Las personas pertenecientes a este tipo miran con desconfianza al mundo, sienten que los otros lo han dejado fuera, reacciona con resentimiento, se siente decepcionado de la religión, política y las organizaciones sociales. Es una persona intolerante, no espera mucho de la familia, no tiene amigos, en su tiempo libre no tiene objetivos y se queda en casa, no le interesa la cultura ni la TV. Todo esto conlleva a que posea el autoestima bajo.
- **Satisfecho Familiar:** Es una persona que tiene tiempo para pensar en sí mismo, es un agradecido de la vida. Su principal anhelo es tener una vida familiar estable y sana, por lo que intenta armonizar y equilibrar su vida. Le interesa la lectura, deporte, música y hobbies, posee un buen consumo cultural, construye su futuro y se preocupa de las relaciones humanas, por lo que es sociable y amistoso.
- **Individuo Estilizado:** Este tipo de personas le importan sus propios proyectos y valores, es auténtico, le interesa la autorrealización, tienen muchos amigos, pero su tema principal no es la familia, le preocupa lo impersonal de la sociedad. Este tipo de persona posee una alta autoestima, se mueve con confianza, es tolerante.

Figura 2.18: Tipos de cultura.



Fuente: Elaboración propia, basado en el programa de las naciones unidas para el desarrollo PNUD 2002.

Horario de trabajo: En una empresa puede pasar que existan turnos, por lo que no pueden parar la producción, generando la obligación de que las capacitaciones sean realizadas según los horarios de trabajo.

Personalidad del trabajador: Al momento de mirar al lado de nosotros nos encontramos con diferentes personalidades, pero si podemos encontrar similitudes entre esas personas, es por esta razón que Riso Hudson y Russ Hudson, en su libro “La sabiduría del eneagrama” nos da a conocer que nos podemos encontrar con 9 tipos de personalidades, las cuales a través de los años, han adquiridos distintos nombres pero todos relacionados, por lo que daremos a conocer algunos de estos nombres.

1. El perfeccionista, el reformador.
2. El servicial, el ayudador.
3. El triunfador, el ejecutor, el exitoso.
4. El individualista, el artista, el romántico.
5. El observador, el investigador.
6. El leal, el cuestionador.
7. El entusiasta, el optimista, el soñador.
8. El desafiador, el protector, el jefe.
9. El mediador, el pacificador.

Estos nueve tipos de personalidades, tienen características y cualidades que muchas personas pueden poseer, pero siempre hay algunas que sobresalen más que otras, y son a través de esas que debemos ver y analizar.

Las características dominantes que posee cada trabajador se pueden ver representada en los nueve tipos que se describen según (Riso & Hudson, 2005). (Ver figura 2.19):

1. Personalidad “El reformador”: Son éticas y concienzudas, poseen un fuerte sentido del bien y el mal. Son profesores y cruzados, se esfuerzan siempre por mejorar las cosas, pero temen cometer errores. Bien organizados, ordenados y meticulosos, tratan de mantener valores elevados, pero pueden resultar críticos y perfeccionistas. Normalmente tienen problemas de rabia e impaciencia reprimidas. En su mejor aspecto, el Uno sano es sabio, perceptivo, realista y noble, a la vez que moralmente heroico.

2. Personalidad “El ayudador”: El tipo preocupado, orientado a los demás. Los Dos son comprensivos, sinceros y bondadosos; son amistosos, generosos y abnegados, pero también pueden ser sentimentales, aduladores y obsequiosos. Desean intimar con los demás y suelen hacer cosas por ellos para sentirse necesitados. Por lo general tienen problemas para cuidar de sí mismos y reconocer sus propias necesidades. En su mejor aspecto, el Dos sano es generoso, altruista y siente un amor incondicional por sí mismo y por los demás.

3. Personalidad “El triunfador”: El tipo adaptable y orientado al éxito. Las personas tipo Tres son seguras de sí mismas, atractivas y encantadoras. Ambiciosas, competentes y enérgicas, también pueden ser muy conscientes de su posición y estar muy motivadas por el progreso personal. Suelen preocuparse por su imagen y por lo que los demás piensan de ellas. Normalmente tienen problemas de adicción al trabajo y de competitividad. En su mejor aspecto, el Tres sano se acepta a sí mismo, es auténtico, es todo lo que aparenta ser, un modelo que inspira a otras personas.

4. Personalidad “El individualista”: El tipo romántico e introspectivo. Los tipos Cuatro son conscientes de sí mismos, sensibles, reservados y callados. Son demostrativos, sinceros y personales emocionalmente, pero también pueden ser caprichosos y tímidos. Se ocultan de los demás porque se sienten vulnerables o defectuosos, pero también pueden sentirse desdeñosos y ajenos a las formas normales de vivir. Normalmente tienen problemas de autocomplacencia y autocompasión. En su mejor aspecto, los tipos Cuatro sanos son inspirados y muy creativos, capaces de renovarse y transformar sus experiencias.

5. Personalidad “El investigador”: El tipo vehemente y cerebral. Los Cinco son despabilados, perspicaces y curiosos. Son capaces de concentrarse y enfocar la atención en desarrollar ideas y habilidades complejas. Independientes e innovadores, es posible que se obsesionen con sus pensamientos y elaboraciones imaginarias. Se desligan de las cosas, pero son muy nerviosos y vehementes. Por lo general, tienen problemas de aislamiento, excentricidad y nihilismo. En su mejor aspecto, el Cinco sano es pionero visionario, suele estar en la vanguardia y es capaz de ver el mundo de un modo totalmente nuevo.

6. Personalidad “El leal”: El tipo comprometido, orientado a la seguridad. Las personas tipo Seis son dignas de confianza, trabajadoras y responsables, pero también pueden adoptar una actitud defensiva, ser evasivas y muy nerviosas; trabajan hasta estresarse, al mismo tiempo que se quejan de ello. Suelen ser cautelosas e indecisas, aunque también reactivas, desafiantes y rebeldes. Normalmente tienen problemas de inseguridad y desconfianza. En su mejor aspecto, los Seis sanos son estables interiormente, seguros de sí mismos, independientes, y apoyan con valentía a los débiles e incapaces.

7. Personalidad “El entusiasta”: El tipo productivo y ajetreado. Los Siete son versátiles, optimistas y espontáneos; juguetones, animosos y prácticos, también podrían abarcar demasiado, ser desorganizados e indisciplinados. Constantemente buscan experiencias nuevas y estimulantes, pero la actividad continuada los aturde y agota. Por lo general tienen problemas de superficialidad e impulsividad. En su mejor aspecto, los Siete sanos centran sus dotes en objetivos dignos, son alegres, muy capacitados y muy agradecidos.

8. Personalidad “El desafiador”: El tipo poderoso y dominante. Las personas tipo Ocho son seguras de sí mismas, fuertes y capaces de imponerse. Protectoras, ingeniosas y decididas, también resultan orgullosas y dominantes; piensan que deben estar al mando de su entorno y suelen volverse retadoras e intimidadoras. Normalmente tienen problemas para intimar con los demás. En su mejor aspecto, los Ocho sanos se controlan, usan su fuerza para mejorar la vida de otras personas, volviéndose heroicos, magnánimos y a veces históricamente grandiosos.

9. Personalidad “El pacificador”: El tipo acomodadizo, humilde. Los tipos Nueve son conformistas, confiados y estables. Son afables, bondadosos, se acomodan con facilidad y ofrecen su apoyo, pero también pueden estar demasiado dispuestos a transigir con los demás para mantener la paz. Desean que todo vaya sobre ruedas, sin conflictos, pero tienden a ser complacientes y a minimizar cualquier cosa inquietante. Normalmente tienen problemas de pasividad y tozudez. En su mejor aspecto, los Nueve sanos son indómitos y abarcadores; son capaces de unir a las personas y solucionar conflictos.

Figura 2.19: Eneagrama de personalidad.

LA PERSONA



Fuente: Richard Riso & Russ Hudson. La sabiduría del eneagrama, Identificación de tipo de personalidad. (2005). Pag.12

Como habíamos mencionado anteriormente, la tipificación es un punto importante dentro de la capacitación, ya que debemos identificar la capacitación correcta y que esta sea recibida de la mejor manera por el trabajador, debido a que la importancia que tiene el trabajador en la entidad cada vez es más importante, por lo que esta se debe preocupar de que el trabajador se sienta bien con la labor que realiza, y a su vez que la organización sienta retroalimentación de lo que está proporcionando a sus trabajadores, es por esto, que podemos decir que existe una triada de capacitación, ya que es importante que exista relación entre lo que busca el empleado y lo que recibe, como también la capacidad que tiene el trabajador y como desarrollar las capacidades que este posee, motivándolo.

Al pensar en el tema de la tipificación, surgen preguntas de manera inmediata y que requieren respuesta por parte de la administración, son entre otras:

- ¿Son todos los trabajadores iguales en la organización?
- ¿Debemos considerar las diferencias en los trabajadores que pensamos administrar en nuestra organización?
- ¿Cuáles pueden ser las diversas tipificaciones que pueden tener mis trabajadores?
- ¿Hay alguna relación entre tipificación, evaluación del desempeño, compensación y capacitación?
- ¿Una buena tipificación previa me ayuda en la eficiencia del proceso de administración del personal?
- ¿Para promover un buen desarrollo del personal necesito tener previamente tipificado a mi personal?

Se debe constatar que para administrar y controlar adecuadamente al personal, es necesario en primer lugar conocerlo muy bien, para ello una buena tipificación es una tremenda ayuda. Por lo tanto para dirigir adecuadamente al personal es básico, realizar una tipificación, hay innumerables maneras de hacerlo,

lo importante es tipificar. Algunas posibles variables genéricas para realizar esta actividad, son entre otras:

- Personalidad
- Inteligencia
- Destreza
- Productividad
- Etnia/origen
- Sexo
- Preparación
- Condiciones físicas
- Renta
- Cargo/posición
- Antigüedad
- Competencias

Los trabajadores son todos diferentes, y requieren por tanto ser tratados en su individualidad, por ello para administrar y sobre todo para dirigir adecuadamente al trabajador, es necesario en primer lugar, “conocerlo muy bien”, una buena tipificación puede ser la herramienta ideal. Hay muchas maneras de hacerlo, lo importante es hacerlo, socializar la metodología y actuar en concordancia.

Otro paso es “**poseer un manejo técnico** sobre recursos humanos y su dirección” y “**poseer un manejo técnico** sobre auditoría y control”, el primero tiene que ver con el poseer habilidades técnicas para administrar al personal y motivarlos, mientras que el segundo se refiere a poseer conocimientos sobre la auditoría de recursos humanos y llevar a cabo los procedimientos para determinar deficiencias que existan dentro de la organización y ayudar a mejorar la situación y a los trabajadores de la empresa, como también el tener conocimientos sobre el control de los distintos procedimientos que se efectúen en la empresa.

El siguiente paso es “**desarrollar e implementar** el sistema de control de la gestión”, en donde exista un encargado de seguir los procesos que se realizan, otro de verificar que proceso se esté haciendo de acuerdo a lo planificado por la administración, como también los organismos reguladores que le afecten y así hacer que la empresa se someta a un control permanente de su gestión, y esta llevarla a toda la empresa, especialmente a sus empleados.

El último paso de la propuesta general es, “**Monitorear y tomar** acciones sobre el sistema de control de desempeño”. Aquí se sugiere que se realice en base a indicadores de recursos humanos, vistos más en profundidad en la quinta etapa de la evolución de la gestión de los recursos humanos presentada anteriormente a partir de la página 45.

El implementar una estrategia exitosa de personal es un proceso muy complejo que involucra mucho tiempo y al que hay que dedicar muchos recursos para su diseño y sobre todo para la implementación, resulta entonces necesario consignar que la estrategia debe incluir a todas las actividades o procesos de personas. Como es sabido, estos son numerosos, lo que hace costoso y lento, además de riesgoso, comenzar con todos ellos a la vez. Por esta razón, es necesario dejar planteada una estrategia general de trabajo para lograr una adecuada administración y dirección de recursos humanos en la organización; para ello se recomienda comenzar con la “Triada Virtuosa de administración de recursos humanos”, (ver **Figura 2.20**).

Figura 2.20: Triada virtuosa de administración de recursos humanos.

Fuente: Elaboración propia.

La “Triada Virtuosa de Administración de Recursos Humanos”, no es otra cosa que la administración y dirección de carácter estratégico, de aspectos fundamentales de recursos humanos, entiéndase como una relación totalmente sistémica entre evaluación del desempeño, capacitación y compensaciones. Si la organización tiene funcionando de forma coordinada y sistémicamente estos procesos, basados en una estrategia genérica de control de gestión del personal, entonces se pueden garantizar el éxito de la triada virtuosa estratégica del desempeño del personal.

La importancia de la triada es que al tener relación directa cada uno de estos puntos, nos ayuda a identificar las falencias que posee la entidad, identificar cómo va el desempeño según lo planificado y verificar si los procesos que se están realizando poseen algunas equivocaciones. Es por esta razón, que es importante entender bien cada uno de los componentes de la triada:

- **Evaluación de desempeño:** Este componente al momento de administrar los recursos humanos nos ayuda a identificar como realiza su trabajo el individuo. Es por esta razón, que es importante identificar cuáles son las fortalezas y debilidades del trabajador, teniendo claridad de lo mencionado anteriormente, podemos identificar la capacitación que necesita el trabajador, siempre y cuando, se encuentre dentro de las formaciones que puedan ayudar a cumplir los objetivos de la entidad, y que esta quiera entregar este tipo de capacitación a los trabajadores.

“La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”(Chiavenato, 2007).

Según el autor (Mondy & Noe, 2005), el proceso de evaluación de desempeño consta de 5 etapas, las cuales se dan a conocer en la **Figura 2.21**.

Figura 2.21: Proceso de evaluación del desempeño.



Fuente: R. Wayne Mondy & Robert M. Noe (2005), *Administración de Recursos Humanos*. 11ª Edición. México: Pearson Education (p. 243).

Según el autor, el primer paso para llevar a cabo este proceso es identificar las metas específicas del desempeño, en donde se seleccionan aquellas que se consideren más relevantes, y desde un punto realista que puedan llevarse a cabo. Luego, se deben establecer los estándares de desempeño, los cuales deben ser informados a los trabajadores para que todos tengan conocimiento de ellos. Posteriormente, se efectúa el trabajo, el cual será evaluado por un supervisor. Finalmente, se efectúa una retroalimentación, en la cual tanto el trabajador como la persona que evalúa, hacen una revisión de la evaluación efectuada, desarrollando estrategias para mejorar las deficiencias que se hayan encontrado.

- **Capacitación:** Como hemos mencionado anteriormente la capacitación debe ir acorde a las necesidades de la entidad, las cuales deben estar previamente evaluadas por esta misma, por lo que existe una asimetría entre la evaluación de desempeño y la capacitación, ya que estas formaciones deben ser lo que busca el trabajador y lo que la entidad le desea entregar para el logro de los objetivos.

Según (Certo, 1994), la capacitación es “*el proceso de desarrollar cualidades en los recursos humanos, preparándolos para que sean más productivos y contribuyan mejor al logro de los objetivos de la organización. El propósito de la capacitación es influir en los comportamientos de los individuos para aumentar su productividad en su trabajo.*”

Figura: 2.22: Proceso de capacitación



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*. 3ª Edición. (p. 377).

Según Chiavenato en la **Figura 2.22**, el primer paso en el proceso de capacitación es diagnosticar la situación, en donde se debe efectuar una lista de las necesidades en cuanto a capacitación, que deben ser satisfechas. El segundo paso, consiste en diseñar la capacitación, en donde se prepare un programa de capacitación que permita satisfacer las necesidades detectadas en la primera etapa. El tercer paso, es la conducción del programa de capacitación en el cual luego de implantar este proyecto, se da paso a la ejecución de este. Finalmente, consideramos la evaluación de los resultados obtenidos luego de dicho proceso de capacitación.

- **Administración de Recursos Humanos:** Componente de la triada que es importante, ya que nos ayuda en la administración, a llevar a cabo nuestras metas, las que son realizadas por las personas que forman parte de la organización, las cuales no tan solo cumplen los objetivos de la empresa, sino que principalmente se encuentran en ese empleo en busca de la realización de los objetivos personales, ya que cada individuo posee habilidades, personalidad, aspiraciones y cualidades que ayudan a administrar la organización, ya que el recurso humano es uno de los bienes más apreciados por la entidad.

Según (Dressler, 2004) “*La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño*”.

Figura 2.23: Administración de recursos humanos.

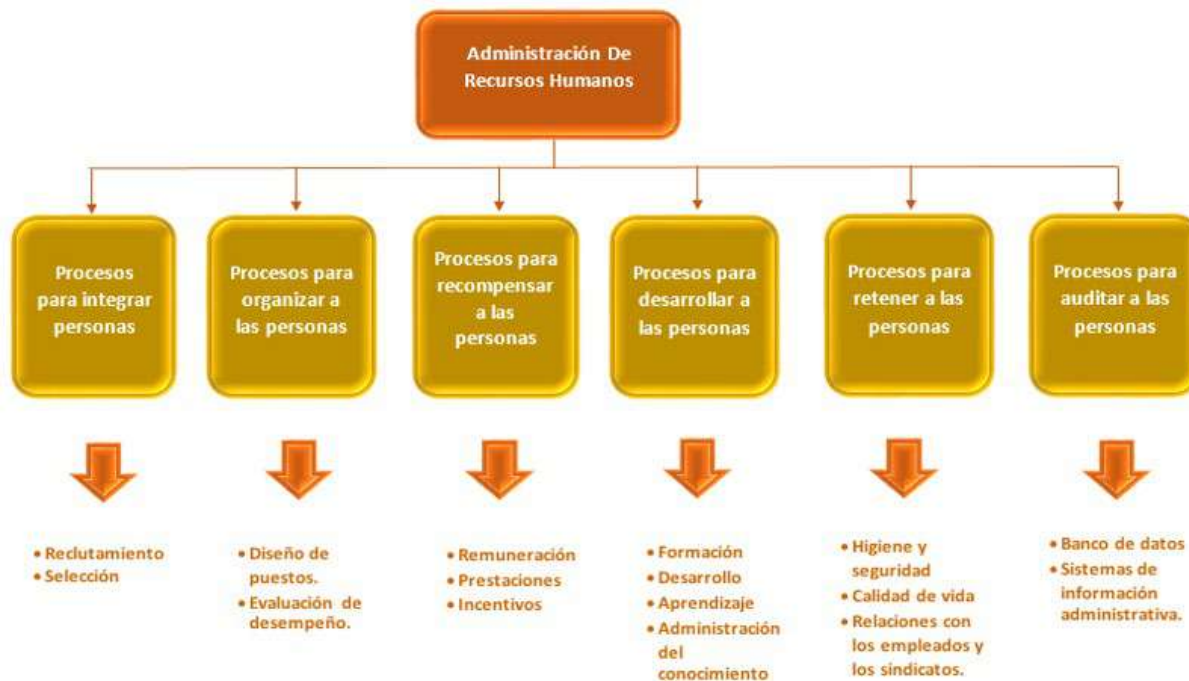


Fuente: William Werther & Keith Davis (2008), *Administración de Recursos Humanos*. 6ª Edición. México: McGraw-Hill (Pág 335).

La administración de recursos humanos es un conjunto integrado de procesos dinámicos e interactivos, estos procesos tienen estrecha relación entre sí, de manera que unos penetran en otros y tienen influencia recíproca, cada proceso tiende a favorecer o a perjudicar a los demás cuando es bien o mal utilizado.

Chiavenato plantea los seis procesos básicos que componen la administración de recursos humanos que se representan en la **Figura 2.24**.

Figura 2.24: Procesos que componen la administración de recursos humanos.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano. 3ª Edición. (Pág. 16).

El primer proceso es el de integración de personas, en donde se busca incorporar nuevo capital humano a la organización, en este se incluyen los procesos de reclutamiento y selección. El segundo proceso es el de organización de las personas, aquí se diseñan las actividades que efectuarán los trabajadores en la empresa, se incluye el diseño, análisis y descripción de puestos, la colocación de personas y evaluación de desempeño. El tercer proceso trata de las recompensas a las personas, considera incentivos a los trabajadores y procesos para satisfacer sus necesidades personales. En este proceso se da énfasis a las recompensas, remuneraciones, prestaciones y servicios sociales. El cuarto proceso consiste en el desarrollo de los trabajadores, en donde se trata de efectuar una debida capacitación que permita incrementar el desarrollo profesional de los empleados. Se incluye la formación y desarrollo, administrar conocimiento, competencias, aprendizaje, etc. El quinto proceso implica retención de personas. Acá se necesita crear un ambiente grato para que las personas puedan trabajar de la mejor manera. Se incluye la cultura organizacional, el clima, la disciplina, higiene y seguridad, calidad de vida y relaciones sindicales. El sexto proceso es la auditoría al personal, en donde se monitorea las labores que efectúan los trabajadores para controlar que estas se estén efectuando de la manera correcta.

• **Compensación:** Se puede denominar como las necesidades de la persona, ya que a través de estas necesidades pueden identificar como el personal se ve retribuido, comenzando con las necesidades fisiológicas, para finalizar con las necesidades de autorrealización. Esta última es importante, ya que a través de esto podemos identificar si el trabajador reconoce el estímulo que la entidad intenta entregar.

Según (Chiavenato, 2007) las compensaciones “Son pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.) Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos”

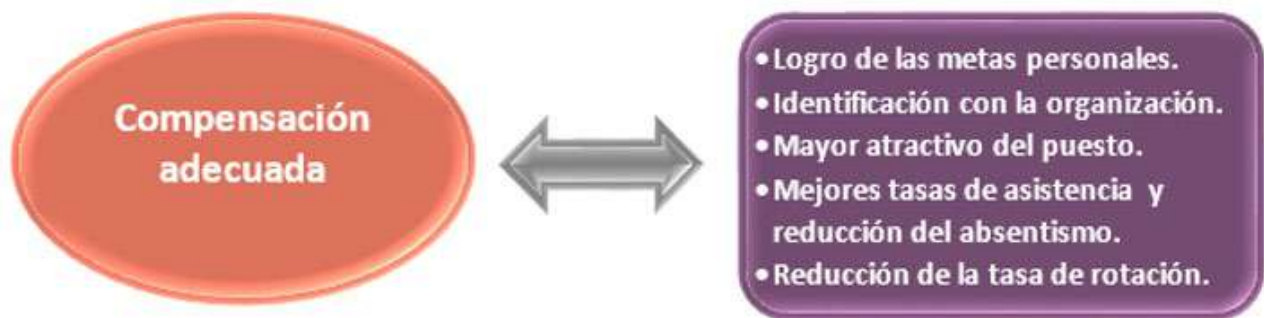
Según (Werther & Davis, 1995) “*Un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir un salario justo por su contribución productiva. Cuando las compensaciones son demasiado bajas es probable que surja una alta tasa de rotación de personal, así como otros problemas.*” (Ver **Figura 2.25**).

Dentro de las compensaciones podemos encontrar muchos ejemplos, pero a continuación se mostraran los más conocidos:

- Sueldo;
- Beneficios por pertenecer a la entidad;
- Viáticos;
- Gratificaciones;
- Seguridad;
- Inversiones;
- Intercambios.

Estas compensaciones son realizadas para motivar al trabajador a permanecer en la entidad y no migrar a la competencia.

Figura 2.25: Ventajas de la satisfacción debido a la compensación.



Fuente: William Werther & Keith Davis (2008), *Administración de Recursos Humanos*. 6ª Edición. México: McGraw-Hill (p. 342).

Una mala compensación provoca en el individuo insatisfacción, desmotivación, porque piensa que la empresa no está valorando el trabajo que realiza, ello conlleva a que bajen sus niveles de desempeño, lo que puede generar un mal ambiente de trabajo. De esta forma es la empresa la que corre riesgos, ya que se puede ver afectada la productividad de esta.

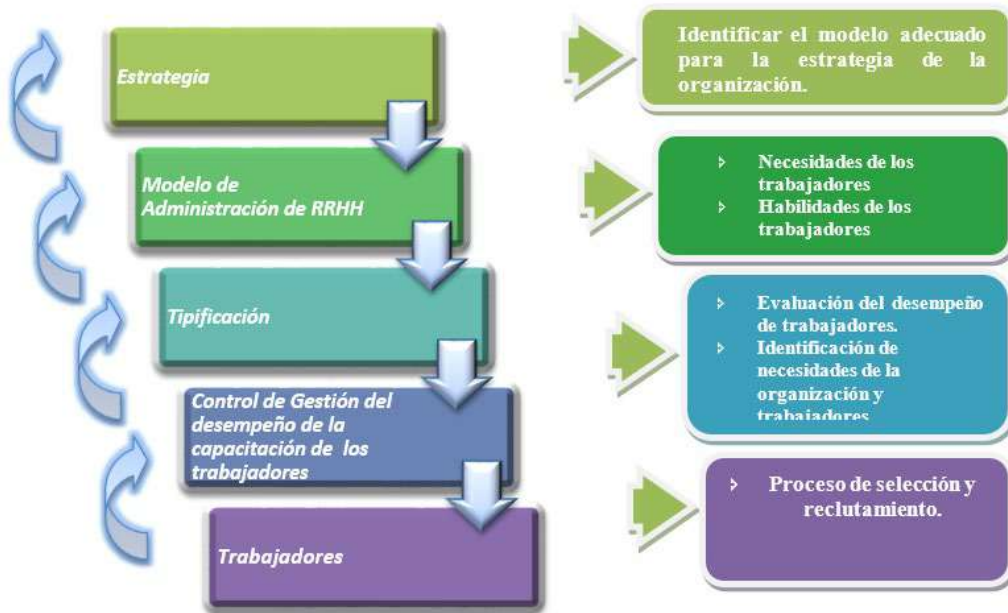
“La compensación no es la única manera de vincular el desempeño con la estrategia general de la empresa. La planeación del capital humano, el reclutamiento, la identificación de talento, selección, la ubicación, el desarrollo, las evaluaciones del desempeño y la planeación de la carrera profesional ayudan también a coordinar los esfuerzos personales con la estrategia general de la compañía”(Werther & Davis, Administración de Recursos Humanos, 2008).

ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA: ANÁLISIS DE CONTRASTE

Como mencionamos anteriormente, una de las etapas importantes que constituyen la estrategia genérica para un sistema de control de gestión de personas, es el análisis de contraste, el cual luego de obtener y analizar toda la información relevante que puede influir en una organización, debe compararse con la estrategia implantada en la empresa para ver si se necesitan efectuar medidas correctivas, para mejorar esa estrategia y lograr que la empresa alcance una buena posición competitiva.

Para esto, es de suma importancia que la estrategia organizacional tenga una relación directa con la visión, misión, ya que de esta manera se estaría cumpliendo una concordancia con lo que la entidad desea. Es así, como tomando en cuenta la orientación estratégica mencionada y graficada anteriormente, llegamos a decisiones acorde a la estrategia, desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos. Por esta razón, se debe tener un *modelo de administración de recursos humanos*, que sea coherente con la organización, esto quiere decir que no todas las organizaciones poseen el mismo modelo, ya que este varía dependiendo del tamaño de la empresa, los objetivos, misión y visión que esta posea. El hecho de que las empresas estén en constante cambio provoca que posean distintas habilidades para contratar, motivar y retener a sus trabajadores, por lo que deben poseer un buen modelo de administración, otorgándole valor agregado tanto a la entidad como a los trabajadores. Este último se está viendo muy relacionado en los últimos años con la eficiencia y eficacia que tiene cada organización, es así como va adquiriendo una importancia el área de recursos humanos, es por esto que los procesos de selección y reclutamiento, deben ir acorde a las necesidades, y aún más a la cultura organizacional que las entidades van teniendo. Es en este proceso es donde podemos encontrar grandes problemas al momento de identificar la administración que posee la organización, pues muchas entidades van cambiando la estrategia de la organización, pero se olvidan de la importancia que poseen los modelos de administración de recursos humanos, dejando de lado a su vez la importancia de los trabajadores en los logros de los objetivos. Es por esto, que es relevante encontrar un modelo acorde a la estrategia, y aún más, es saber cómo identificar qué modelo aplicar, y cómo llegar a obtener los resultados que se esperan. Por consiguiente, podemos decir que no tan solo es una toma de decisiones de la gerencia sobre la estrategia, sino que se debe identificar bien cada paso que lleva a aplicar la estrategia, es por esto que hemos identificado como muestra la **Figura 2.26** que se debe comenzar desde la base para formar una buena estrategia. Podemos decir, que es un proceso que comienza desde las necesidades que posee la empresa, ya que a través de esto podemos realizar la selección y reclutamiento del personal, para luego evaluar si el personal tanto antiguo como el nuevo posee las habilidades necesarias para poder alcanzar la estrategia, lo cual se puede identificar a través de un buen control de gestión del desempeño de los trabajadores. Es a través de esto, como podemos identificar qué tipo de capacitación se necesita, a quienes van dirigidas las capacitaciones, y cuál sería la mejor manera de realizarla, es por esto que se realiza una tipificación dependiendo de las diferentes cualidades que poseen los trabajadores, ya que de esta manera pueden llegar a formar una cultura organizacional y un trabajo eficiente y eficaz que les permita identificar un modelo adecuado para la estrategia que haya implantado la organiza.

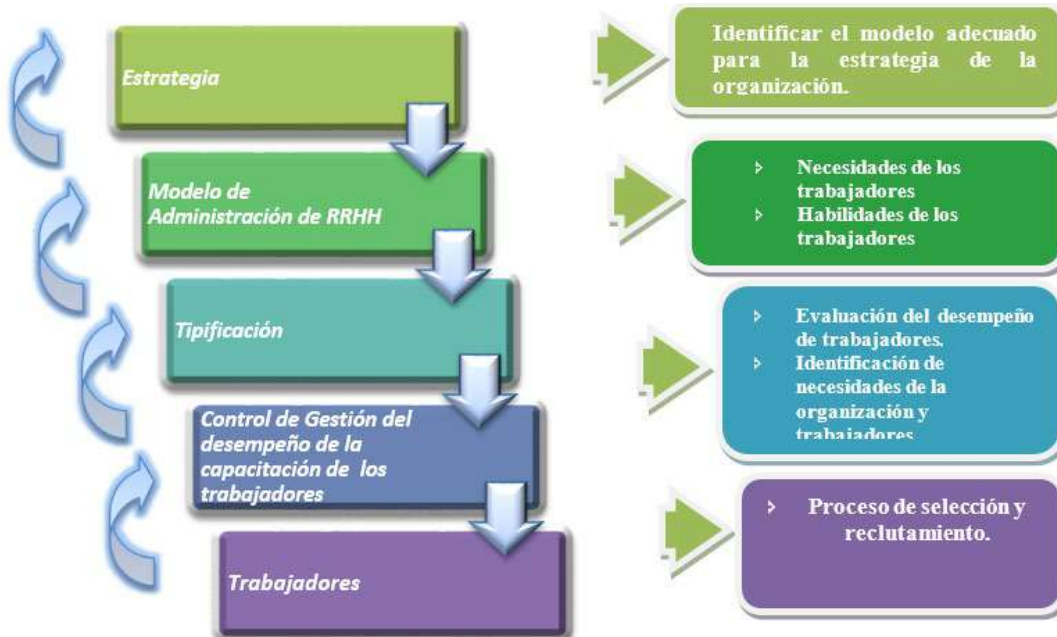
Figura 2.26: Orientación estratégica detallada de recursos humanos.



Fuente: Elaboración Propia.

Existen 3 factores importantes que influyen al momento de realizar una capacitación, y que ayudan a identificar a cual persona otorgarle las habilidades y destrezas, dichos factores se ven representados más claramente en la **Figura 2.27**.

Figura 2.27: Triada de capacitación.



Fuente: Elaboración Propia.

Es así como va teniendo importancia cada uno de los niveles ya mencionados para el logro de los objetivos, y posteriormente de la estrategia, logrando identificar la importancia de que los trabajadores tengan un buen desempeño, y a su vez, de que la entidad posea un control sobre las operaciones que realizan sus empleados, ya que de esta forma podrán tener conciencia si la implementación del modelo de administración se está realizando de tal manera como se había planificado, logrando los resultados esperados a través de la estrategia.

Es por esta razón que se explicará cada una de los componentes de la triada de capacitación, (ver **Figura 2.27**).

Capacidad: El diccionario de la Real Lengua Española describe la capacidad como “Aptitud, talento, cualidad que dispone a alguien para el buen ejercicio de algo”.

Como fue mencionado anteriormente las personas poseen diferentes capacidades, pero debemos siempre considerar que no todos los trabajadores son iguales, por lo que no todos poseen las mismas características y modo de trabajo, es por eso, que es importante identificar cuales con las capacidades que poseen, cuales pueden desarrollar y cuales son necesarias de otorgar, a través de diferentes herramientas que se les pueden conceder, ejemplo la capacitación.

Motivación: Según el diccionario Larousse se define el término motivación como “Un conjunto de factores que determinan el comportamiento”

Es importante que las personas siempre se encuentren motivadas, ya que de esta manera podrán desempeñarse mejor en las diferentes actividades que le presenten y sean responsables frente a estas, por lo que podemos decir, que la motivación la constituyen diferentes factores que estimulan a realizar una acción. Es por esta razón que podemos encontrar diferentes tipos de motivaciones, las cuales serán divididas en dos tipos de motivación:

1. Motivación Endógena: Este tipo de motivación es aquel que nace internamente del individuo, provocando que la persona tenga el impulso de realizar la acción, y si esta motivación persiste en el tiempo, provoca que la persona culmine la acción. Por lo cual, para esto último también es importante que se tenga voluntad e interés en lo que se está realizando. En consecuencia, podemos decir que la motivación está relacionada con la voluntad, el interés, motivos emocionales motivos intrínsecos que son los que provienen del entendimiento personal del mundo, tienen que ver con los deseos de las personas, el valor de importancia que le da a las cosas o acciones, si posee algún propósito.

Por lo que podemos encontrar como motivación endógena:

- Querer sentir la aprobación del resto, o destacar frente al resto.
- Sentir que puede obtener un beneficio con la capacitación, ya sea proyectando su futuro en el cual presenta esta capacitación como una forma de generar mayor ingreso, lo que puede forjar una mejor calidad de vida, llevándolo en el ámbito de suplir todas las necesidades básicas como la alimentación, la vivienda, o poder tener familia.
- Desea aprender.
- Busca independencia.
- Poder influenciar al resto con sus conocimientos.

- Necesita sentir seguridad frente las acciones que esa realizando.
- Desea conocer personas.

2. Motivación Exógena: Este tipo de motivación tiene relación con el incentivo externo, factores que están ligados con el entorno de la persona, estos pueden ser:

- Globalización, lo que conlleva que las personas deban ir innovando siempre para estar acorde a lo que la sociedad le pide.
- Ingresos.
- Tiempo de trabajo.
- Bienes materiales que se les pueden ser otorgados por tener más responsabilidades en la empresa, como son viajes, autos, cenas de negocio, entre otras.
- Ambiente físico, puede cambiar el lugar de trabajo.
- Cambio de trabajo.
- Status.
- Seguridad laboral, ya que si lo capacitan no será para que terminen con su contrato.

A través de lo mencionado anteriormente podemos decir que la motivación es vital en una entidad, debido que pueden dar importantes resultados si el personal quiere cumplir con algún objetivo, ya sea personal o los que la entidad les otorga, y a su vez provoca que el trabajador se sienta más cómodo y aporte de diferentes maneras, como puede ser a través de innovaciones que ayuden en los equipos de trabajo de la organización, es por esto, que las entidades dan recompensas, ya que es un incentivo o un reconocimiento a las labores que les fueron asignadas y realizadas.

• **Capacitación:** *“La capacitación es el proceso de modificar, sistemáticamente, el comportamiento de los empleados con el propósito de que alcancen los objetivos de la organización. La capacitación se relaciona con las habilidades y las capacidades que exige actualmente el puesto. Su orientación pretende ayudar a los empleados a utilizar sus principales habilidades y capacidades para poder alcanzar el éxito.”*(Ivancevich, 1995)

A través de la capacitación se busca alcanzar los objetivos establecidos por la entidad, y por ende la estrategia, es así como la capacitación es una herramienta que con los años va teniendo mayor importancia, y a su vez viendo cuales son los pasos y los factores que se deben tomar en cuenta para poder implementar alguna capacitación en la organización.

Como se muestra en la triada de la Figura 2.27, existen 3 factores que influyen al momento de realizar una “capacitación”, y que ayudan a identificar a que persona otorgarle dicha herramienta, si posee la motivación suficiente para terminarla y seguir enseñando a sus demás compañeros los que aprendió a través de la capacitación. Después de todo esto, es importante identificar si en el desarrollo de la capacitación, era lo que estaba buscando y lo que se le otorgo.

• **Desarrollo:** *“El desarrollo personal está compuesto por experiencias, no necesariamente relacionadas con el puesto actual, que brindan oportunidades para el desarrollo y el crecimiento profesional”*(Nadler & Nadler, 1990)

Al momento de desplegar una capacitación la entidad debe poseer claridad en lo que busca el trabajador y a su vez en lo que el trabajador le puede entregar la entidad, es por esta razón, que es necesario que identifique la entidad lo que realmente buscan los trabajadores, para poder entregar las distintas herramientas que le permitirán emprender una nueva meta, como es la capacitación. Es de esta manera, como

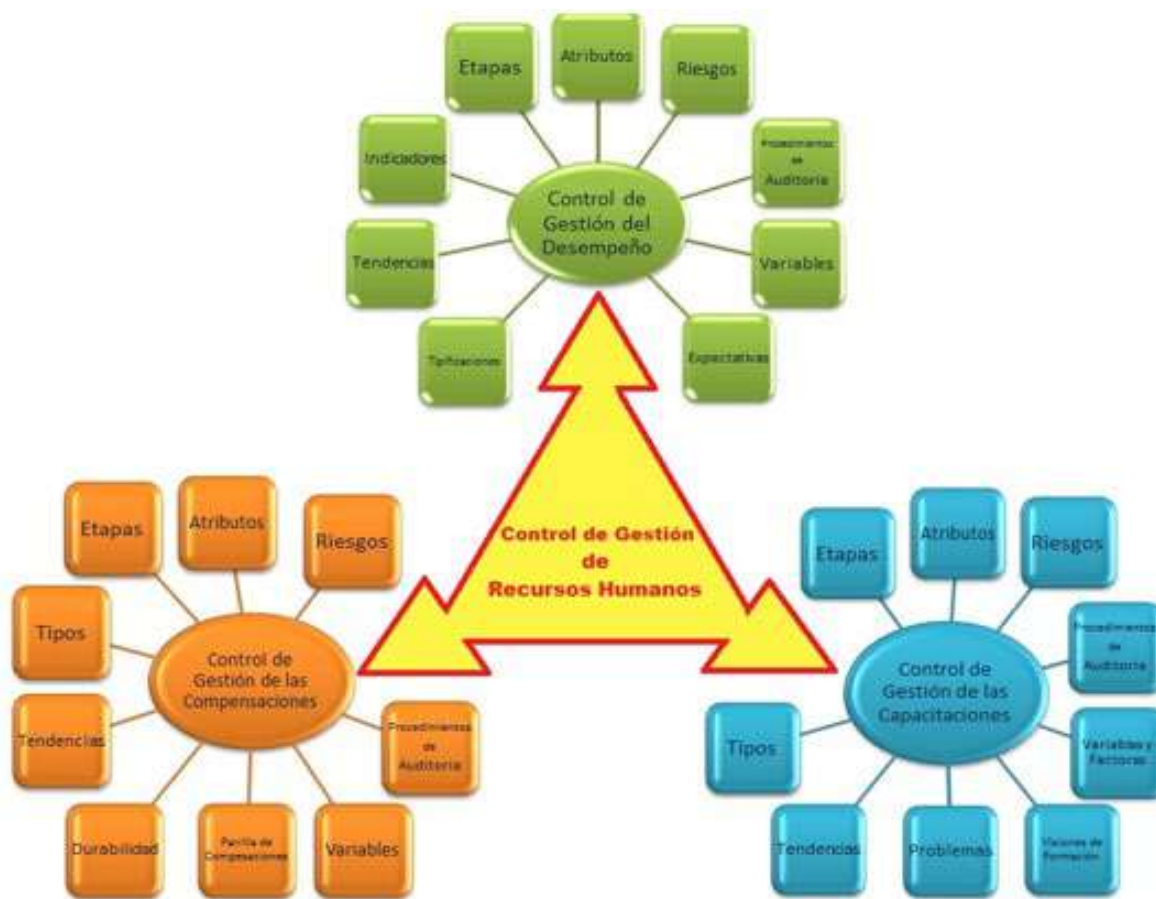
la entidad comienza entendiendo lo que buscan sus trabajadores, y debe ir identificando quienes poseen las capacidades para desarrollar las diferentes responsabilidades que la organización le puede otorgar, por consiguiente, podemos decir que pueden existir dos situaciones con los trabajadores que encontramos en el área laboral:

1. El trabajador que desea tener mayores conocimientos, más responsabilidades, el que desea surgir y avanzar en su trabajo, le gusta aprender, que le otorguen nuevos objetivos. A veces, se pueden encontrar algunos trabajadores que no buscan, ni se ofrecen para que les cedan nuevas metas, sino más bien sus superiores ven en ellos la capacidad para poder dar nuevas responsabilidades. Por lo que se puede decir, que este tipo de persona posee iniciativa e interés frente las nuevas posibilidades en su trabajo.

2. La segunda situación, es encontrarse con un trabajador, que se posee una gran posibilidad de quedar estancado, ya que no posee mayores aspiraciones, ni es de su atención el sobresalir por su trabajo, simplemente él responde frente a las cosas que se le han concedido, a las responsabilidades que él tiene, pero nunca intenta hacer algo que lo ayude a tener un nuevo cargo, o que se les otorguen nuevas responsabilidades. Por lo que se puede decir, que este tipo de trabajador es conformista, pues simplemente se queda con lo básico que la entidad le otorga.

A continuación se presenta la “Triada del Control de Gestión de Recursos Humanos”, (ver **Figura 2.28**) que nos presenta los aspectos fundamentales de recursos humanos con sus respectivos componentes más relevantes, los cuales nos permiten entender de forma más clarificada la relación sistémica entre la evaluación del desempeño, la capacitación y las compensaciones. Al igual que la administración de recursos humanos, si la organización tiene funcionando de forma coordinada y sistémicamente estos procesos, basados en una estrategia genérica de control de gestión del personal, entonces se pueden garantizar el éxito del desempeño de la persona.

Figura 2.28: Triada del control de gestión de recursos humanos.



Fuente: Elaboración Propia.

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

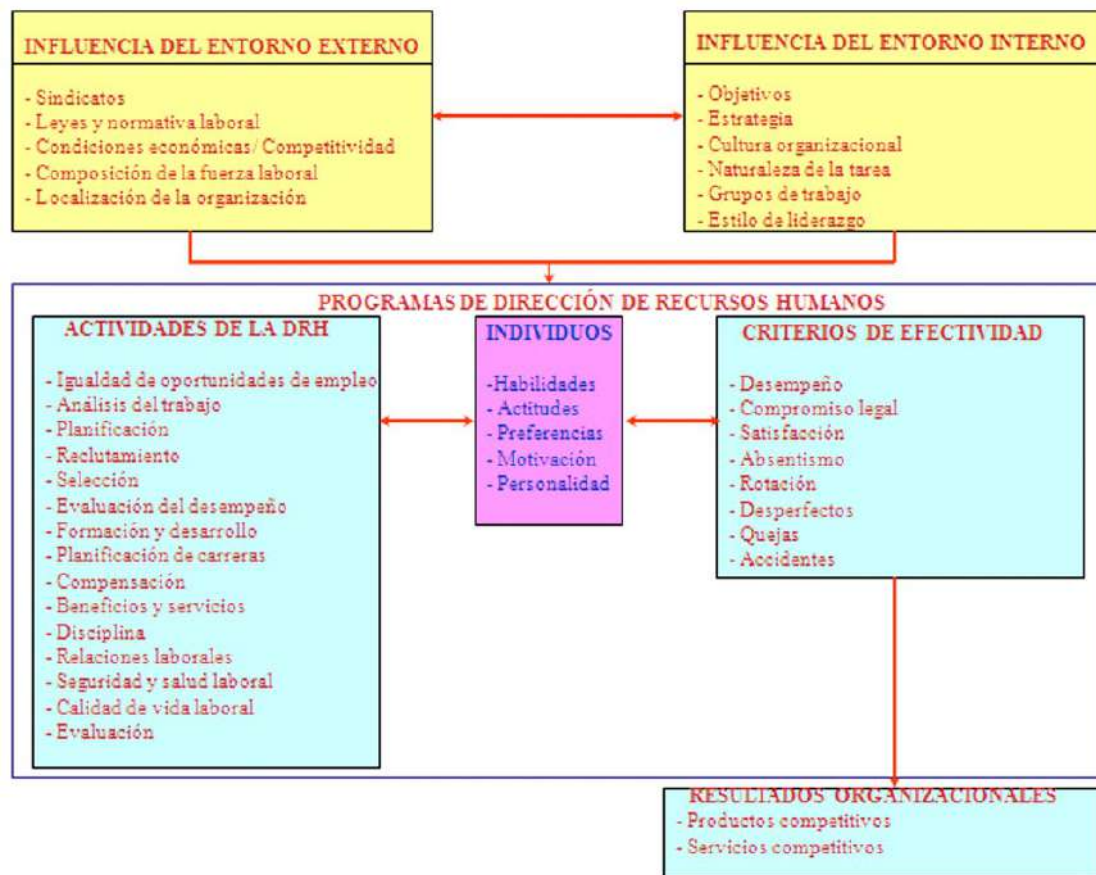
Si el activo más valioso para la organización es su personal, entonces ésta debería poner especial cuidado en el momento en que se provee de dicho activo, partiendo desde el proceso de reclutamiento y selección; continuando en el tiempo por medio de las capacitaciones permanentes, ya que como se menciona en el libro *Administración de Personal y Recursos Humanos* (Werther & Davis, 1995), la capacitación permite que el personal sea cada vez más valioso para la organización. Para ser verdaderamente eficientes, las actividades de recursos humanos de una corporación deben considerar las necesidades y objetivos del personal, y al mismo tiempo teniendo en cuenta que se debe mantener consonancia con los objetivos corporativos. La convocatoria de la XXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad, realizada en la década de los años noventa, reconocía que *“El recurso humano es el activo más valioso de los países. Representa un caudal de conocimientos, que es la base sobre la que se sostiene la excelencia en el desempeño organizacional”*. En otra parte expresaba que *“ante la globalización e integración de la economía, la organización encuentra su verdadera ventaja competitiva en el conocimiento de su gente, su capital humano, el activo más valioso de la organización”*.

Al realizar un análisis secuencial en el tiempo, sobre la construcción del concepto de auditoría de recursos humanos, se tienen varias visiones como la de (Dressler, 2004) define la auditoría de recursos humanos, como *“el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar”*. El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo, en especial cuando el programa está descentralizado. Dado que la residencia moderna es transformar a cada gerente en un gestor de Recursos Humanos la auditoría adquiere gran importancia. Por su parte Sains (1990), plantea que es aquella que evalúa la llamada acción social de la empresa. Es decir, la relación con los colectivos que influyen o son influidos por ella desde una perspectiva social. (Son los llamados grupos de interés o stakeholders). (Kaplan & Norton, 1996), plantean que el funcionamiento óptimo de una empresa requiere que se recurra a continuas mediciones, tanto de sus acciones como de sus resultados, para obtener información fidedigna y confiable, es el único modo de enterarse sobre los pasos que se deben seguir y las estrategias a elaborar, no hacerlo es tan peligroso como manejar un auto en medio de una espesa niebla o, peor aún, con los ojos vendados. (Fitz-Enz, 1999) Dice que las empresas buscan tener ventajas competitivas y éstas deben apoyarse en estrategias apropiadas que necesitan el establecimiento de diferentes actividades u operaciones, donde la ayuda del personal es fundamental. Así los Recursos humanos aparecen como un recurso estratégico, fuente de ventajas competitivas en los establecimientos de políticas de recursos humanos tales como prácticas de reclutamiento, promoción, clima laboral, remuneración, y planes de carrera profesional. Por tanto, si el personal es un recurso estratégico importante dentro de la empresa, hay que tener en cuenta las posibles desviaciones o disfunciones (que son fuentes de riesgo) que pueden aparecer, tales como; competencias insuficientes en ciertas categoría del personal, desmotivación, e insatisfacción. Por su parte (Nevado, 1998) se refiere a la auditoría socio-laboral y el benchmarking aplicado a la gestión de recursos humanos. El benchmarking consiste en una comparación de prácticas y resultados de una empresa con las prácticas y resultados de las mejores, lo cual puede ser un instrumento eficaz como punto de partida, pero debe ser considerada como la única herramienta de un proceso de auditoría, pues debemos considerar el carácter personal que toman los procedimientos dentro de cada organización. Sagrera (1999) dice que las áreas de la auditoría de la gestión de recursos humanos abarcan a un triple colectivo; los especialistas en recursos humanos, los directivos de línea y los trabajadores. Los especialistas en recursos humanos tienen que verificar el trabajo que llevan a cabo los miembros del departamento, distintos programas o procesos de recursos humanos y una mejora de las políticas. Los directivos de línea abarcan la función del personal, la forma en que aplica las políticas y los procedimientos, si los directivos de línea ignoran alguna regla o no la cumplen, la auditoría debe detectar esa irregularidad y proceder a aplicar medidas correctivas. (García J. , 2003) Lo expresa como una auditoría del equipo directivo, que concierne no solamente a la organización interna de un equipo de dirección, sino también a sus valores, a su estilo de dirección y sus orientaciones. Para realizar ésta se van a considerar a la vez dimensiones organizacionales (clarificación y fijación de objetivos, programación y resolución de problemas) y dimensiones culturales, destacando diversos puntos como la comunicación ascendente, la aceptación de ideas, el clima de grupo y el interés. Este tipo de declaraciones ha logrado inculcar en el ambiente organizacional una preocupación por el desempeño de los trabajadores y el impacto que este tiene para el logro de los objetivos organizacionales. Es por eso que, desde hace algunos años, se comenzó a revisar la gestión de los recursos humanos en la organización, incluso algunos osados hablan de auditoría de recursos humanos. Para (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1997), la auditoría de recursos humanos es la que suministra a la organización datos sobre la

capacidad interna de la función de recursos humanos y datos del personal de línea, sobre el tipo de servicios que necesita la organización en los niveles operacional, gerencial y estratégico.

Una postura bastante controversial es la expuesta por los autores (Milkovich & Boudreau, 1994) la cual expresa que tanto las auditorías de recursos humanos, como las financieras o de impuestos, examinan si se realizan y siguen las políticas y prácticas de recursos humanos. Las auditorías podrían investigar, si se llevan a cabo las valoraciones del desempeño a todos los empleados en la fecha requerida, o si se practican entrevistas de salida a los empleados que dejan de pertenecer a la compañía, procesan de manera apropiada los registros en el seguro cuando ingresan los empleados y si la planificación abarca a los individuos adecuados. En un estudio se recopilaban datos de archivos, tales como porcentajes de separación, quejas por empleado en relación con la nómina y aumentos en las compensaciones, a fin de determinar de qué manera se relacionan con el desempeño de la organización, con la satisfacción del empleado, de los ejecutivos, y con la asignación por empleado del presupuesto de personal. La información de la auditoría puede ayudar a establecer de manera más cuidadosa las metas, con base en la forma en que se efectúan las prácticas, los procedimientos y también a identificar cómo ocupan su tiempo las personas encargadas de la dirección del personal. Sin embargo, las auditorías no necesariamente indican si son apropiadas las prácticas, ni tampoco si se relacionan con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Por ejemplo, si en los procedimientos se indica que se practiquen entrevistas de salida con cada empleado que deje de pertenecer a la organización, una auditoría puede mostrar si en verdad se llevaron a cabo dichas entrevistas. Pero, ¿acaso las entrevistas ayudan a reducir o a cambiar los patrones de separación para que sean más favorables? Una auditoría es necesaria para este análisis, pero no proporciona una descripción y explicación a cabalidad. En definitiva, estos autores señalan que la auditoría de recursos humanos nos ayuda a detectar si las prácticas del departamento de recursos humanos son las adecuadas a identificar cómo ocupan su tiempo las personas encargadas de la dirección del personal y si estas prácticas se relacionan con el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es decir, nos proporciona procedimientos para desarrollar un análisis, pero no entrega la explicación de por qué suceden las cosas. (Alpander & Botter, 1992) Postula firmemente que los recursos humanos limitan las fronteras del crecimiento y desarrollo organizacional mucho más que el mercado, la tecnología o la situación económica de una organización. En definitiva, se debería revisar el proceso completo de administración y dirección de recursos humanos, en este contexto, para ejemplificar esta idea, se puede tomar como referencia el modelo de (Ivancevich, 1995), que se presenta a continuación en la **Figura 2.29**.

Figura 2.29: Proceso dirección de recursos humanos.



Fuente: Ivancevich, J.M. (1995). Human resource management: Foundations of personnel. Nueva York: Irwin.

Es importante tener presente que la entidad está inserta en una sociedad, y por lo tanto la gestión de los recursos humanos está determinada no sólo por los factores internos propios de la organización, sino que también por los cambios e influencias externas que la rodean. De esta forma, la entidad deberá reconocer y evaluar el real impacto de estos factores cuando realice su análisis.

Al actualizar la mirada desde una perspectiva más contemporánea, se encuentran varios autores, por ejemplo, para (Reyes, 2000) la auditoría de personal es un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal. (García J. , 2003) Dice que una auditoría del equipo directivo, se refiere no solamente a la formación interna de un equipo de dirección, sino también a sus valores, a su estilo de dirección y sus orientaciones. Para realizar ésta, se consideran a la vez dimensiones organizacionales, tales como; clarificación y fijación de objetivos, programación y resolución de problemas, y dimensiones culturales, recalando varios puntos como la comunicación ascendente, la aceptación de ideas, el clima de grupo y el interés.

Para (Pérez, 2006) es un conjunto de procedimientos, los cuales son llevados a cabo para determinar las deficiencias que existen dentro de la organización, o bien, ayudar a mejorar lo que ya está establecido, así como también mejorar a cada uno de los trabajadores de la organización. Las auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, para ver si es el indicado en el puesto y revisar que es lo que éste puede mejorar y de esta manera aportar más a su puesto. Existen otras posturas, como la de Real (2007) que define la auditoría de recursos humanos como un proceso de evaluación sistemático que validará las políticas, prácticas y programas de recursos humanos en cuanto a su contribución a los objetivos de la empresa como organización y que concluirá con un informe en el que se recogerán puntos fuertes y débiles de las actividades realizadas, así como indicaciones de mejora. (Angulo, 2008) Expresa que al realizar una auditoría de recursos humanos se obtienen varios beneficios entre los que figuran:

Se identifica el aporte que hace el departamento de recursos humanos a la organización.

- Se mejora la imagen profesional del departamento de recursos humanos.
- Se alienta al personal de recursos humanos a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel más alto de profesionalismo.
- Se esclarecen las responsabilidades, los deberes del departamento de recursos humanos.
- Facilita la uniformidad de las prácticas y políticas de los recursos humanos.
- Se destacan problemas latentes, potencialmente explosivos.
- Se garantiza el cumplimiento de las disposiciones legales.
- Se reducen los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas.
- Se promueven los cambios necesarios en la organización.
- Se identifican los problemas que tienen una importancia crítica.

Según (Werther & Davis, 1995) el profesional de los recursos humanos debe cerciorarse de que al evaluar la función de personal se verifiquen todos los ángulos relevantes, por lo que es necesario:

- Identificar a la persona responsable de cada actividad.
- Determinar los objetivos postulados por cada actividad.
- Verificar las políticas y los procedimientos que se utilizan para el logro de estos objetivos.
- Efectuar muestreos de los registros del sistema de información sobre el personal para determinar si se están aplicando adecuadamente las políticas y los procedimientos.
- Preparar un informe especificando de nueva cuenta los objetivos, políticas y procedimientos.
- Desarrollar un plan de acción para corregir desviaciones en objetivos, políticas y procedimientos.
- Efectuar seguimiento del plan de acción para establecer si se resolvieron los problemas detectados mediante evaluación.

Enfoques de investigación

Se requieren enfoques de investigación para auditar las actividades de recursos humanos de una empresa, para (Werther & Davis, 1995) se requiere una técnica de investigación que ayude a recopilar información sobre esas actividades y las cuales mencionamos a continuación:

- **Enfoque comparativo:** El comité o equipo que efectúa la auditoría compara la compañía (o un departamento o división de ella) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente.
- **Consultor externo:** El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa.
- **Enfoque estadístico:** A partir de los registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades.
- **Enfoque retrospectivo de logros:** Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.
- **Enfoque por objetivos:** El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ellas los esfuerzos.

Herramientas para recoger información

- **Técnicas de muestreo:** El muestro es una herramienta estadística que permite obtener información y realizar diagnósticos en base a una muestra representativa. Sólo se debe acudir a esta técnica cuando no se disponga de tiempo o medios para realizar otro tipo de análisis en mayor profundidad.
- **Entrevistas:** Una entrevista es una conversación cuyo objetivo es reunir información. Es importante realizarla tanto a gerentes como a empleados. Posee dos inconvenientes: el primero es que es costosa y el segundo, es que requiere mucho tiempo, por lo que se realizará a un número limitado de personas (ya sean trabajadores actuales o pasados).
- **Cuestionarios:** Conjunto de preguntas que van surgiendo con un mismo objetivo. Son muy útiles porque aceptan respuestas descriptivas o cerradas.
- **Análisis de registro:** Estos análisis sirven para asegurarse de que se cumple con las políticas de la compañía al mismo tiempo que con ciertos aspectos legales. Se puede obtener información sobre diferentes aspectos: datos sobre el número de accidentes de trabajo durante un periodo, cómo evoluciona el número de quejas de los empleados, cuál es la tasa de rotación y de ausentismo laboral, entre otras.

- **La información externa:** El auditor recopila información sobre organizaciones semejantes a la suya para realizar comparaciones con la industria. Todos los datos recogidos por las herramientas analizadas hasta el momento son muy limitados y al introducir información externa se da una visión más amplia.
- **La experimentación de técnicas de personal:** Consiste en comparar un grupo experimental con otro control. El problema es que los no seleccionados para participar en el experimento desconfían, y los que si forman parte del grupo se pueden sentir manipulados. Además, lograr que los grupos no intercambien información o que el clima laboral no afecte a cualquiera de los dos grupos, es una tarea difícil. (Orozco, 2008)

Para (Werther & Davis, 1995) las áreas que cubre la auditoría de la administración de recursos humanos son las siguientes:

- Sistema de información sobre la administración de personal.
- Planes de recursos humanos administración de la compensación (planes de sustitución y reemplazo, niveles de sueldos, salarios e incentivos).
- Análisis de puestos (descripciones y especificaciones de puestos).
- Obtención y desarrollo del personal reclutamiento y selección (fuentes externas de personal, procedimientos de selección, etc.).
- Capacitación y orientación y desarrollo profesional (tasa de efectividad en el aprendizaje, planes de promoción).
- Control y evaluación de la organización (técnicas de evaluación del desempeño, entrevistas de evaluación).
- Auditorías de personal (función del departamento de recursos humanos y evaluación de los gerentes de línea).

Es importante saber si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada tanto las políticas de la empresa, como los lineamientos legales. La identificación de todas las áreas que cubre la auditoría de recursos humanos se demuestra lo importante y lo necesaria que es dentro de una empresa, ya que con este conocimiento las organizaciones cada día pueden tener un funcionamiento mejor y con empleados que realmente realicen una buena labor.

(Werther & Davis, 1995) Plantean que hay que realizar auditoría del nivel de satisfacción de los empleados. Los empleados adquieren mayor respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus comentarios, opiniones y éstos se ponen en práctica. Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de personal contribuye a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva. Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan tanto por

el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran ya que si las necesidades de los empleados se descuidan, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a aumentar.

La auditoría de recursos humanos debería terminar con un informe de auditoría, el cual según (Werther & Davis, 1995) es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye tanto los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren. Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Además de estos aspectos, se proporciona retroalimentación al gerente sobre aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al departamento y los servicios que presta.
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, con recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.
- Recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.


Gracias a la información que proporciona el informe de auditoría de los recursos humanos, el gerente de personal puede adoptar una perspectiva global respecto a la función que está desempeñando. Además de resolver los problemas generales, puede concentrarse en los que permitirán que su área efectúe una contribución definitivamente mejor a la corporación.

La auditoría de recursos humanos como proceso

Una de las diferencias principales entre las distintas definiciones existentes, está dada por la determinación de la auditoría de recursos humanos como un proceso en vez de un procedimiento. Este concepto marca una diferencia sustancial en lo que se pretende conseguir; un procedimiento es una secuencia de pasos, que busca finalizar una tarea, siendo estático en el tiempo y enfocándose sólo en el logro de los objetivos para los que fue creado. Por otra parte, un proceso es constante, y transforma elementos de entrada en salidas mediante recursos, por lo tanto no se enfoca en lograr un objetivo, sino en satisfacer a los usuarios mediante información adicional.


En definitiva, se puede entender la auditoría de recursos humanos como un proceso cuya finalidad es revisar y comprobar, bajo un método planificado, todas las funciones y actividades de los distintos departamentos y niveles, para validar así si se ajustan a las políticas y objetivos fijados, sugiriendo de esa forma los cambios o mejoras necesarios para un desarrollo óptimo del área de recursos humanos y de la organización en su conjunto. Sin duda este tipo de auditoría trae consigo una serie de beneficios, como lo son la detección de problemas potencialmente importantes, la reducción de los costos de recursos humanos mediante prácticas mejoradas, el promover los cambios en la organización, generar un clima laboral enfocado en el desarrollo y la retroalimentación.

Como se ha comentado, la organización de hoy debe contar con un sistema de control completo, integral y global, en el cual se incluya el área de control de gestión de los recursos humanos como una actividad clave para la eficiencia en el logro de los objetivos organizacionales, esto es una necesidad hoy, y en el futuro, debido a que temas como el balance social deberán ser analizados y adaptados para ser utilizados como una herramienta de la auditoría interna y clave para el control integral de la gestión.



CAPÍTULO ③

TENDENCIAS QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS



CONTENIDOS

CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE TENDENCIAS

TENDENCIAS GENERALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

TENDENCIAS EN COMPENSACIONES

TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

TENDENCIAS EN CAPACITACIÓN

CAPÍTULO 3: TENDENCIAS QUE AFECTAN A LOS RECURSOS HUMANOS

Las tendencias que afectan a los recursos humanos van apareciendo en el tiempo, son múltiples y diversas, muchas veces difusas, vienen del entorno próximo y lejano y se pueden transformar fácilmente en una fuerte amenaza para la organización, por lo tanto, hay que monitorearlas de manera permanente.

Una tendencia corresponde a cambios producidos principalmente en el ambiente externo de las organizaciones y sobre las que no se tiene control en su génesis, y que debe ser reconocida e internalizada para poder anticipar los riesgos y efectos que se pueden producir en la organización. Las tendencias van apareciendo en el tiempo, son múltiples y diversas, muchas veces difusas, pudiendo transformarse en una o varias amenazas para las organizaciones.

A continuación, se presentan tendencias generales que afectan a los recursos humanos, y además se mostrarán diversas tendencias que afectan a procesos específicos de recursos humanos, tales como, compensaciones, evaluación del desempeño y capacitación.

CONCEPTOS BÁSICOS SOBRE TENDENCIAS

Existe una relación directa y causal entre las tendencias que afectan tanto a las compensaciones, a la evaluación del desempeño y a la capacitación, en la **Figura 3.1** se trata de expresar la relación entre estos temas y se puede visualizar que con las tendencias se da un escenario de mayor dificultad para la organización y para los trabajadores.

Figura 3.1: Tendencias generales.



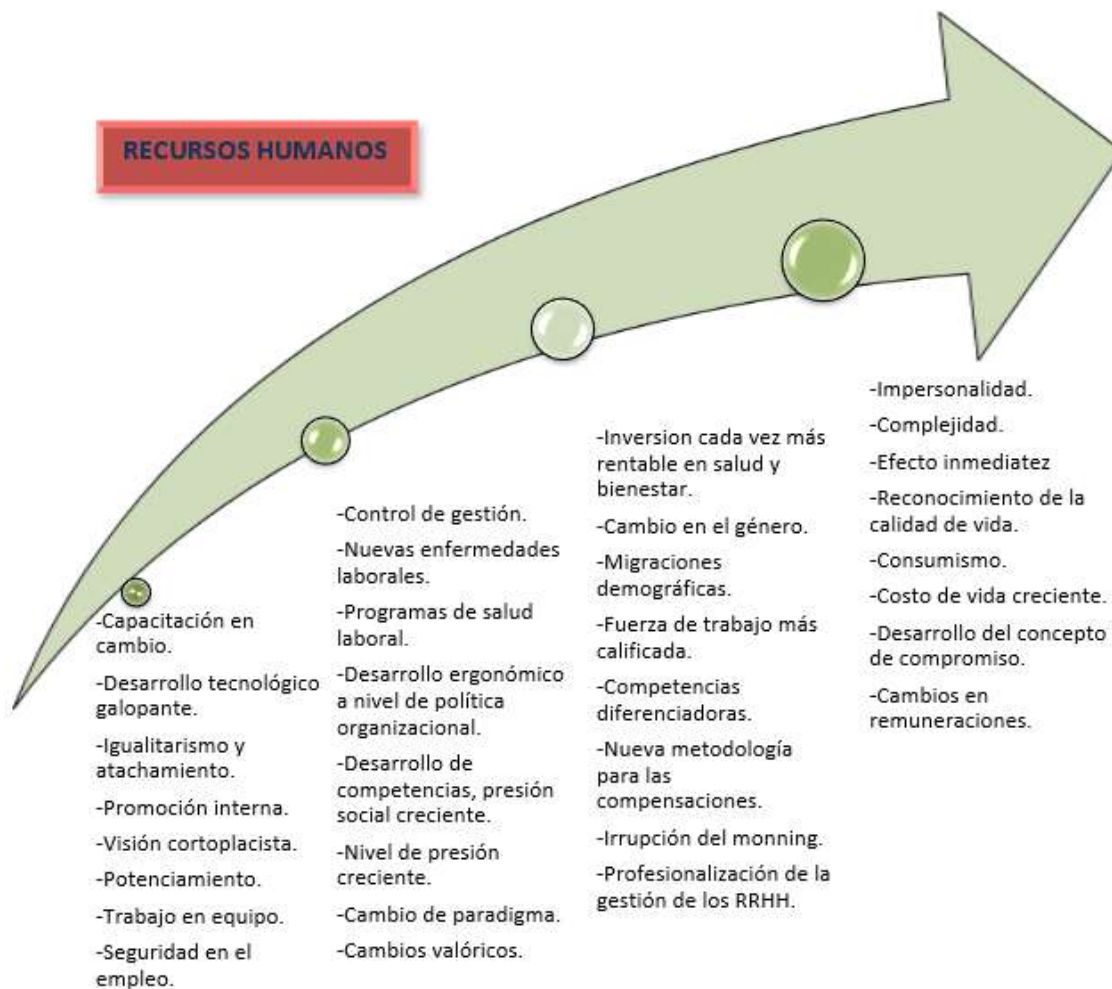
Fuente: Elaboración propia.

TENDENCIAS GENERALES DE LOS RECURSOS HUMANOS

Se han producido un sin número de cambios en los últimos tiempos, siempre hay cambios y siempre los habrá, pero en la última década ellos han sido bastante profundos, lo claro es lo vertiginoso que son y esa ha sido la tónica imperante, en base a ello no se hace difícil augurar que esto se acentuará en el futuro y se puede afirmar que en tiempos de cambio, lo único que permanece constante conceptualmente es el propio cambio.

Como se muestra en la **Figura 3.2**, existen una serie de tendencias que afectan a la organización y también a la administración de recursos humanos, las que debiesen ser consideradas por todos los directivos vinculados al manejo del área.

Figura 3.2: Tendencias que afectan los RR.HH.



Fuente: Elaboración propia.

Para dar una perspectiva de lo que se plantea en la Figura 3.2 anterior es que se comentarán sólo las principales tendencias, que se presume afectarán a la administración y dirección de los trabajadores en la organización y que ineludiblemente, tendrán un impacto en el desempeño de los trabajadores.

1. Impersonalidad: No se puede desconocer que hay un fenómeno que llegó para quedarse y que corresponde a una creciente impersonalidad que recorre el mundo del trabajo en su totalidad. La impersonalidad, como tal, corresponde al trato impersonal recibido por todos los integrantes de la organización, que los lleva a sentirse más como máquina o insumo que como personas. Algunos postulan que la impersonalidad la han traído los nuevos trabajadores desde sus hogares a la organización. Lo impersonal del mundo del trabajo y de la sociedad ha provocado, sin lugar a dudas, un cambio cultural profundo que tiene efectos todavía insospechados y que no están totalmente internalizados por las organizaciones, así como tampoco por los trabajadores.

2. Complejidad: A la complejidad propia que afecta a la administración, dirección y control de los recursos humanos, se suma el hecho del cambio que afecta a la sociedad en su conjunto, ello es indesmentible y está, además, potenciado fuertemente por cambios políticos, sociales y económicos, que hacen que esa relación de complejidad entre personal y organización sea cada vez más difícil de equilibrar y sin lugar a dudas tenga una curva creciente en el tiempo.

3. Efecto inmediatez: Lamentablemente las personas se sienten muy presionadas por su medio y por la sociedad para conseguir sus objetivos a la brevedad posible, a este efecto de aceleramiento se le ha llamado, “efecto inmediatez”, que es un apresuramiento excesivo en la consecución de objetivos personales por parte de las personas y también por parte de las organizaciones, de hecho, se plantea que cada generación es más inmediatezista que la anterior.

4. Reconocimiento de la calidad de vida: Las empresas se han ido dando cuenta mediante estudios recientes, que son los empleados los que atraen a sus clientes y los hacen permanecer leales en el tiempo, por su buen trato, disposición, amabilidad, especialización, entre otras características que los hacen diferenciarse del resto de los trabajadores de la industria. Es por esto, que se han enfocado estratégicamente en satisfacer sus necesidades principales, ya que funcionarios satisfechos generan clientes satisfechos. Para lograrlo, han creado una serie de programas que flexibilizan los horarios laborales y se hacen más permisivos, haciendo una suerte de conjugación entre lo laboral y lo familiar. Entre los beneficios se encuentra el potenciamiento del clima laboral mediante actividades deportivas, orientación financiera, beneficios post-natales, horas libres para celebraciones familiares, programas de salud integral, etc.

5. Consumismo: Es innegable el hecho que las personas se van poniendo cada vez más dependientes de lo que hacen las otras con las que se relacionan, desde el punto de vista de las conductas sociales se produce el problema de la imitación, que corresponde a esa necesidad de hacer lo que todos hacen, esto no se declara, tampoco se proclama o defiende abiertamente, sólo se practica constantemente, en escala creciente y el camino es muy simple, el consumir lo que todos consumen. El problema es que el consumismo va en aumento y ese aumento es creciente y constante.

6. Costo de vida creciente: Si al consumismo y su creciente aumento se le asocian flagelos como la inflación, se tiene un escenario bastante desmejorado y que se transforma en una presión extra para las personas y que aunque sólo aspiren a mantener su nivel de vida, no es posible si no hay un incremento de desembolso financiero de por medio, el costo de la vida desafortunadamente va siempre en aumento.

7. Desarrollo en el concepto de compromiso: Lo indeseable para cualquier organización es pagarle remuneración a un trabajador desmotivado, los trabajadores desmotivados no deberían ser parte de la organización, por mucho tiempo era suficiente discriminar entre motivados y desmotivados, hoy eso ya no es suficiente y hay avances notables en esta materia, de hecho hoy se habla de que un empleado satisfecho es aquel que disfruta lo que hace, disfruta con las tareas propias de su cargo, sin embargo, no se esfuerza más allá de lo necesario, es decir, cumple con lo mínimo. El nivel superior sería el trabajador motivado, que es aquel que contribuye activamente a la organización y trata siempre de conseguir logros reconocidos por el ambiente que lo rodea. A continuación se debe presentar al trabajador comprometido, que sería aquel que presenta un alto nivel de lealtad hacia la organización, y se caracteriza por ser optimista con respecto a su propio futuro en la organización. Un nivel superior correspondería al trabajador protagonista, que es aquel que puede mostrar un fuerte lazo con la organización que lo cobija, él se siente parte integrada de ella y está incluso dispuesto a defenderla en todo momento.

8. Cambios en remuneraciones: Las organizaciones se han ido convenciendo a través del tiempo, que la manera más eficiente para recompensar el desempeño de sus trabajadores, es vía la remuneración variable. La remuneración totalmente fija, ya está en vías de extinción. Un efecto secundario asociado, es que se producen diferencias claras y marcadas entre las remuneraciones de los trabajadores que ejercen cargos similares o bien, dentro del mismo cargo. Otro aspecto secundario relacionado, es que la remuneración a nivel conceptual se comprime y aparece el concepto de recompensa por productividad, lo cual marca una distinción profunda entre las personas.

9. Capacitación en cambio: Hoy, como nunca, existe un verdadero paraíso en el mercado de la capacitación y del desarrollo personal, en efecto, nunca antes había existido una oferta tan grande y diversa en el tema de capacitación. En la actualidad, existe un producto ya hecho para cada necesidad, por específica que ésta sea, y con una gran variedad en la oferta, además dicha oferta se encuentra dispersa, ello se traduce en señales que pueden ser bastante erráticas. Si eventualmente la necesidad no estuviera satisfecha, existe en el mercado una variedad múltiple de instituciones y de capacitadores de diversa categoría y disímil calidad, dispuestos a construir un producto ad-hoc a la necesidad del cliente. La competencia, por tanto, es muy grande y ello afecta en muchos casos a la calidad de lo que se entrega, en múltiples ocasiones lo entregado no se condice con lo contratado. Las organizaciones cada día se convencerán más, que invertir en capacitación es un buen negocio y tiene excelentes perspectivas.

10. Desarrollo tecnológico galopante: Las personas cada día están más expuestas a quedar obsoletas tecnológicamente, hay ejemplos muy tajantes y cotidianos, como un nuevo teléfono, un nuevo televisor o bien, el computador personal o una tablet ponen en jaque toda la seguridad operativa de la persona y la hace transitar por un mar de inseguridad y desconocimiento inicial que, poco a poco, se va venciendo. En el momento que ya se tiene dominado el cambio tecnológico y muchas veces inclusive antes, se produce un nuevo cambio, es decir, el desarrollo tecnológico vertiginoso, siempre va antes de la capacidad de absorción de la persona. Se habla entonces de un desarrollo tecnológico acelerado, en efecto, en la actualidad la tasa de cambio tecnológico es tan alta y vertiginosa que hace prácticamente imposible que un trabajador cualquiera esté actualizado, ni siquiera está familiarizado con los conceptos técnicos que se están desarrollando en diferentes partes del mundo en su área de trabajo, lo cual, sin lugar a dudas, hace que su nivel de conocimiento, competencia y productividad muchas veces se vayan depreciando aceleradamente, es decir, el mercado a nivel de desarrollo va mucho más allá de lo que un trabajador puede manejar, esto se visualiza ya actualmente y se hará más claro y evidente en el mediano plazo, ya que esto se relaciona directamente con el grado de desarrollo que va logrando el ser humano y como se sabe, el conocimiento se va duplicando en cada vez menor tiempo.

11. Igualitarismo y atachamiento: Las organizaciones, en su necesidad de sobrevivencia y desarrollo, están condenadas a adaptarse a las estrategias administrativas imperantes, en estos momentos, a nivel de organización, el igualitarismo y el atachamiento organizacional son formas que se han desarrollado, por un lado, para alivianar a la entidad y, por otro, para ajustar una estructura de costos tradicional, más bien pesada, y acomodarla a las nuevas restricciones imperantes, de escasez económica.

12. Promoción interna: Una tendencia muy marcada en el mercado laboral hoy en día es que, al producirse necesidades de personal se recurre en primera instancia a la propia organización, es decir, se privilegia técnicamente el reclutamiento interno de personas, esto además del aspecto económico ventajoso, que sin lugar a dudas es relevante, se presenta también porque cada vez se quiere correr menos el riesgo con personal desconocido. La organización se siente absolutamente segura y confiada trabajando con personas ya probadas por ella en el tiempo, esto lleva a una filosofía de desarrollo interna de personas en la organización.

13. Visión cortoplacista: La sociedad, la organización y también la persona ha cambiado sustancialmente su visión del tiempo, desde una filosofía de desarrollo de largo plazo, se ha pasado, como se comentaba anteriormente, a una cultura consumista de corto plazo, lo cual conlleva a que todo se evalúe y se condicione a un espacio de desarrollo muy acotado, provocando que todo lo que se haga se mire con una perspectiva de inmediatez, es decir, las perspectivas de largo plazo cada vez resultan más escasas. Antes las personas proyectaban su vida laboral a largo plazo, eso ya va quedando en el pasado.

14. Potenciamiento: Los trabajadores le exigen a la organización de manera permanente, que les de mayores niveles de confianza y por tanto, mayores grados de libertad, ellos reclaman y exigen mayor participación, esto fricciona la relación, pero siempre hay avances. En general, las organizaciones han respondido, exigiéndole a los trabajadores conceptos técnicos relacionados con el empowerment, con lo cual se tiende a dar cada vez más poder al trabajador.

15. Trabajo en equipo: Tanto el trabajo individual como el trabajo grupal están muy disminuidos y son indicadores de falta de desarrollo y síntomas de obsolescencia y anacronismo. Hoy, la persona no sólo debe trabajar bien en equipo, sino que además, debe permanentemente rediseñar su trabajo y las metodologías utilizadas, adicionalmente debe también adaptarse a las nuevas estrategias al interior del equipo.

16. Seguridad del empleo: Es muy relevante internalizar un cambio muy sustancial que se ha dado en el mercado del trabajo y que aparece como irreversible, desde siempre la seguridad laboral estuvo en manos de la organización, era ella la que le aseguraba el futuro y el desarrollo profesional y personal al trabajador, eso cambió con el tiempo y hoy en día, la seguridad está absolutamente en manos del propio trabajador, técnicamente se puede decir, que la empleabilidad ha migrado desde el ente al trabajador, en efecto, es la propia persona que a través de su experticia la que se asegura el empleo.

17. Inversión cada vez más rentable en salud y bienestar: Las empresas están siendo afectadas cada vez más por una productividad más reducida y costos más elevados, a causa de enfermedades crónicas y también de carácter laboral, que provocan ausentismo, bajas en el rendimiento y hasta deserción laboral, muchas de estas enfermedades se pueden prevenir creando instancias en el trabajo, (donde se pasa gran parte del tiempo) en que se propicie un ambiente de comprensión y apoyo en donde se creen programas de recursos humanos de salud integral, que incentiven conductas de prevención y mejora en la calidad de vida, con especialistas que guíen y aconsejen a los trabajadores que tengan tendencia a enfermedades como: obesidad, tabaquismo, depresiones, etc., que afectan

directamente la calidad de vida, el clima laboral y por ende el rendimiento en sus puestos de trabajo, ya que estas enfermedades los hacen más lentos y más improductivos, porque provocan limitaciones físicas e intelectuales a quienes las padecen.

18. Cambio en el género: En unas pocas décadas se produjo un cambio cualitativo en la fuerza laboral, la cual emigró de ser particularmente machista, a una con equilibrio mixto, varió de lo masculino a lo femenino, con todos los efectos asociados, que van desde temas operativos, pasando por cambios culturales, hasta reconocimientos sociales profundos, incluso, en muchas organizaciones las mujeres aparecen como más productivas y eficientes que los hombres.

19. Migraciones demográficas: Tanto internas (las que se producen entre regiones de un mismo país), como también las que se producen entre países, lo que conlleva cambios culturales a nivel de formas de hacer las cosas y de la manera como se enfrenta el trabajo. Hoy en día, hay cambios demográficos fuertes, en donde, por ejemplo, los equipos multiculturales tienen más posibilidades de enfrentar con éxito las crecientes exigencias de un mercado globalizado.

20. Fuerza de trabajo más calificada: La alta competencia en el mercado global, ha permeado también al mercado laboral, lo cual se ha traducido en que tanto las organizaciones como los trabajadores han reaccionado incrementando sus competencias laborales, esto ha producido que cada vez más la fuerza de trabajo esté más calificada, lo que trae aparejado una fuerza laboral más difícil de administrar y dirigir. Es un hecho que todas las organizaciones, independiente del tipo de industria que se trate, cada vez más, están necesitando mano de obra y profesionales mejor calificados. Por otra parte, el nivel de alfabetización y la calidad de los sistemas de educación básicos y medios van aumentando, los gobiernos en la mayoría de los países, cada vez más, incrementan la inversión en educación, ya que se van convenciendo que las desigualdades y la pobreza se enfrentan adecuadamente a través de la educación. Por último, en este escenario, los propios trabajadores presionan a las empresas para contar constantemente con cursos de capacitación y cada vez más, se ve que cuando no lo consiguen a través de la empresa, son ellos mismos los que buscan otras instancias de financiamiento, y en último caso son ellos los que en definitiva se financian su propia capacitación, todo lo anterior produce que se esté frente a una fuerza de trabajo cada vez más calificada.

21. Competencias diferenciadoras: Debido a los nuevos requerimientos a los que se enfrenta la organización, ella ha reaccionado a su vez traspasándole esta exigencia a sus propios trabajadores, es así, como hoy le exige que sea innovador, que sea capaz de solucionar problemas y, como dicen explícitamente las nuevas Normas Internacionales de Auditoría, ejemplo que agregue valor a la organización.

22. Nueva metodología para las compensaciones: Así como existe una nueva tendencia a nivel de las remuneraciones, también lo hay para todos los beneficios, regalías y otras compensaciones voluntarias que entrega la organización a sus trabajadores, la nueva metodología de reconocimiento es de carácter selectivo para los trabajadores y de carácter variable, basada en el desempeño.

23. Irrupción del mobbing: La aparición en los últimos años del mobbing o acoso laboral (también denominado como acoso moral), ha abierto nuevos escenarios de análisis para las relaciones laborales sanas, en efecto, el mobbing es definido por los especialistas como violencia psicológica que se

da en el ámbito laboral, la cual se caracteriza por el comportamiento negativo y de hostigamiento hacia determinada persona, acción efectuada por un superior o por los propios compañeros de trabajo. Las víctimas de este tipo de maltrato psicológico, tienden a autoinculparse y a pensar que algo están haciendo mal, ya que se sienten rechazados por sus pares y/o superiores. El mobbing se manifiesta no con insultos, sino que a las víctimas no se les invita a las reuniones, ni a tomarse un café; simplemente no se les considera de ninguna forma, es casi como si el trabajador no existiera. Por este motivo, los expertos lo catalogan como una de las íntimas y devastadoras formas de violencia, ya que además de repercutir en el rendimiento laboral, que es donde se da el conflicto, también causa estragos físicos como dificultades para concentrarse, irritabilidad, depresión, insomnio, entre otros males, además es causante, de estragos sociales y familiares como exclusión y rechazo de los pares, incompreensión de la familia, aislamiento, etc. A nivel profesional, conjuntamente a lo ya mencionado se le atribuyen un gran número de solicitudes de traslado, la imposibilidad de trabajar, bajas en la autoestima y en el rendimiento y finalmente en su nivel máximo, la renuncia del afectado. Como se puede ver, el mobbing es nefasto para la empresa, ya que sus consecuencia no afectan tan sólo a la víctima, sino que repercuten también en el clima laboral, el cual se contamina, con esto baja la motivación del resto del personal, aumentan las licencias médicas por stress y depresión, empeora el rendimiento y por ende, se resiente la productividad de la empresa.

24. Profesionalización de la gestión de los recursos humanos: Producto de la alta competitividad, la rapidez en la toma de decisiones y en los procesos, se hace esencial contar con empleados altamente preparados y con una mayor especialización, a fin de responder a las exigencias de los mercados actuales. De ahí que surge la necesidad de que la selección del personal se haga con eficiencia y que la gestión de este importante recurso se haga de manera que éste marque la diferencia con respecto al personal de la competencia, para así crear valor agregado y por ende, una ventaja comparativa que puede llegar a ser, según el grado de compromiso, una ventaja competitiva. Además, con la implantación de esta tendencia en la organización se puede alcanzar un mejor rendimiento de los empleados y de la organización en general, ya que se sabrá ¿qué se necesita?, ¿cuánto se necesita? y ¿cuándo se necesita?, con respecto a la planta ejecutiva, supervisores y operarios.

25. Control de gestión: Se reconoce que una excelente forma de controlar la gestión de los recursos humanos, es a través de la implementación de un sistema completo de medición, por medio de indicadores efectivos y que entregue información en tiempo real para apoyar los procesos de control y toma de decisiones por parte de los directivos superiores. El solo hecho de pensar en la estructura que podría tomar el sistema, ya es un gran desafío, más aún lo es determinar una batería coherente de indicadores de gestión.

26. Nuevas enfermedades laborales: Desafortunadamente se puede constatar que el ambiente profesional altamente competitivo, en conjunto con un desarrollo económico globalizado bastante desarmónico y acelerado, todo ello en mancomuni3n con fuertes cambios val3ricos, provocan en el trabajador un estado de aceleramiento natural en su aspecto físico y también en el aspecto psicol3gico, lo cual lleva a un estado de aceleramiento generalizado en el organismo, el cual trata de adaptarse a estas fuertes presiones. Desgraciadamente, estos cambios son permanentes y se van agudizando en cantidad y profundidad, produciendo, en definitiva, en la persona mucha ansiedad, llegando en muchos de los casos a transformarse en síndromes ansiosos, trastornos del sueño y depresión. En muchos países, los cuadros relacionados a los temas comentados representan hoy

en día, a nivel estadístico, las principales causas de enfermedades profesionales. Lamentablemente, el tratamiento de estas enfermedades tiene dos características que lo hacen muy preocupante, ellas son que el tratamiento es demasiado largo y en muchos casos aleja a la persona de su trabajo, y la segunda característica es el elevado costo, no sólo monetario, que debe absorber la organización, la sociedad y, en definitiva, el propio trabajador.

27. Programas de Salud Laboral: Como consecuencia de que las enfermedades han ido en incremento con el paso del tiempo, es que algunas empresas han optado por crear programas de salud laboral para dar más beneficios a sus trabajadores en este ámbito. La salud y el bienestar tienen un impacto directo en los niveles de productividad, por lo que las empresas están implantando estos programas aparte de las actividades comerciales y económicas que efectúan.

28. Desarrollo ergonómico a nivel de política organizacional: El constante crecimiento de los centros urbanos, ha provocado que el espacio de los edificios destinados a oficinas sea muy reducido y costoso a la vez, por lo que el antiguo mobiliario robusto y de grandes dimensiones ya es parte del pasado. Actualmente se encuentran en las oficinas muebles y equipos multipropósito, de reducidas dimensiones, de materiales resistentes, pero livianos que se ajustan a medida y que aprovechan al máximo el reducido espacio con que se cuenta. Entre las principales características del mobiliario encontramos la comodidad y el confort que entrega a sus usuarios, ya que aparte de la eficiente utilización de los espacios, se busca una eficiente disposición, iluminación (a un bajo costo) y la prevención de dolencias lumbares, tendinitis, entre otras enfermedades profesionales. Además, los actuales muebles promueven la buena postura física, ya que tienen las dimensiones y las alturas que el cuerpo humano requiere para desarrollar sus actividades, sin dañar o alterar la integridad física con esfuerzos innecesarios o posiciones incómodas o inhabituales. En el trabajo se busca ofrecer al trabajador espacios acogedores y confortables, que se asemejen a los del propio hogar, y que promuevan la interacción y la comunicación entre los distintos niveles jerárquicos en un ambiente de camaradería. Estudios recientes han comprobado que el adecuado diseño de los espacios de trabajo puede aumentar la productividad hasta en un 20%.

29. Desarrollo de competencias: Se va en un camino hacia la polivalencia, en efecto, hay un cambio de tendencia muy marcado y también muy notable a nivel de las competencias mínimas que domina el trabajador, hay un cambio relevante a través del tiempo. Hace unas tres décadas, si un trabajador dominaba un tema era factor suficiente para que tuviera asegurada su carrera profesional, desde mediados de la década de los ochenta, ya se le exigía ser bivalente, es decir, tener al menos dos valencias claramente dominadas, pues bien, en el actual siglo XXI se le exige al trabajador ser polivalente, de manera que sea polifuncional, ya que sólo de esa manera la organización se siente protegida y por ende valora más al trabajador.

30. Presión social creciente: Ante actos o hechos incorrectos o impropios, que desgraciadamente, cada vez son más comunes, la sociedad reacciona coercitivamente. A medida que avanza el tiempo, la Sociedad va tomando un activo rol regulador y ello se dirige hacia los trabajadores, incrementando la presión social por acciones más correctas y éticas, de hecho esto aumenta el estatus social de trabajadores y organizaciones.

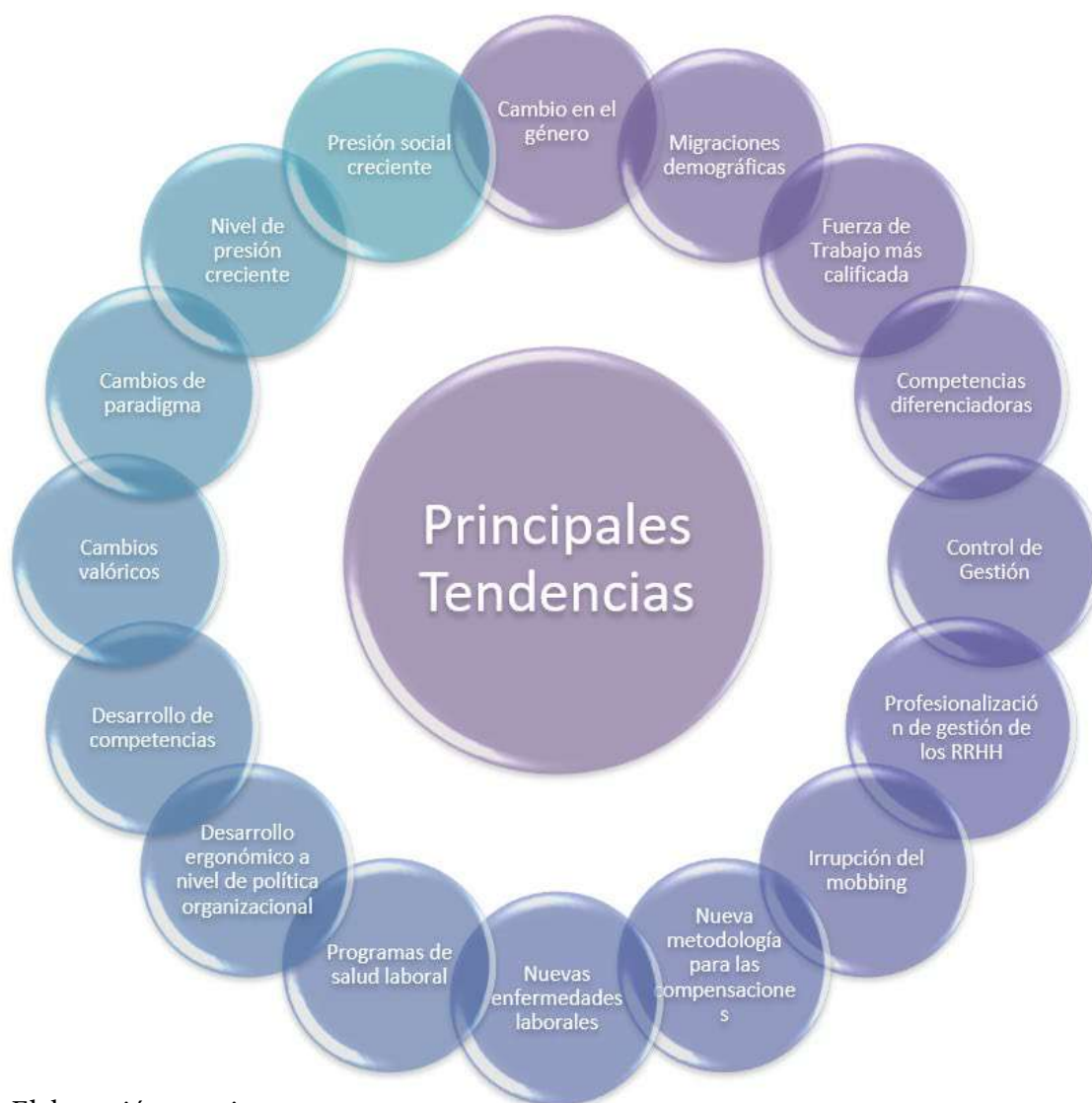
31. Nivel de presión creciente: Si vemos el efecto agregado de todos los comentarios de tendencias analizados en los puntos anteriores se puede observar que existe un nivel de presión en constante aumento, en desmedro de la organización y del trabajador. En el caso de la persona, hablamos de un nivel excesivo de stress y en el caso de la organización, hablamos de fatiga de las estructuras, de las actividades y de los procesos. El stress es definido como la enfermedad más difundida entre los seres humanos después del resfrío común, a nivel laboral, se clasifica dentro de las nuevas enfermedades laborales, sin embargo, se ha querido presentar aparte, ya que es la antesala de otras enfermedades, tales como síndromes ansiosos y depresión. Las tasas de stress laboral son realmente alarmantes y algunas estadísticas nos revelan que se constituirá en la mayor causa de ausentismo en el corto y mediano plazo, lamentablemente, es la más común y produce una baja de concentración y productividad muy marcada en el trabajador. Si se analiza los estresantes laborales, se puede constatar que todos ellos están sufriendo serios cambios producto del sistema actual de vida, desafortunadamente, todos estos cambios aumentan el nivel de estrés en el trabajador.

32. Cambio de paradigma: Existe un profundo cambio de paradigma a nivel de las organizaciones, de hecho se acepta ya un enfoque que se puede denominar contemporáneo en el reconocimiento de aportes a la estrategia organizacional y a sus objetivos estratégicos, es la llamada filosofía sustentada en las personas, la cual reconoce en los trabajadores el activo más importante que puede utilizar una organización. Algunos van más allá inclusive y lo conciben a nivel de patrimonio o de capital humano. El nuevo paradigma se traduce en una nueva filosofía organizacional, que reconoce que a nivel global, la mayoría de los factores productivos en las organizaciones se encuentran casi totalmente explotados, ello significa que ya es extremadamente difícil obtener de ellos mayor potencial y por ende, rentabilidad. Tal es el caso de los recursos financieros, tecnológicos y naturales, cuando se produce algún adelanto o mejora en estas áreas, es inmediatamente adoptada por la organización y su competencia, ello se traduce en menores rentabilidades. A raíz de todo lo comentado anteriormente y a otra serie de factores relacionados, es que las organizaciones se han dado cuenta que el único recurso al que sí se le puede sacar mayor productividad y que no está totalmente agotado y explotado, son los trabajadores. Lentamente, los empresarios y los gobiernos se han ido convenciendo que, en este aspecto, se está frente a una oportunidad y muchos lo están comenzando a internalizar y otros a aplicar, y lo que sucede es que tenemos en los hechos una incipiente filosofía organizacional sustentada en las personas.

33. Cambios valóricos: La sociedad va cambiando en muchos sentidos, lo hace porque sus integrantes cambian, las personas van migrando frente a lo que les va sucediendo a lo largo de la vida, la globalización y los profundos avances en comunicaciones y en ciencia, hacen por ejemplo, que la visión frente al mundo sea más flexible, las familias y sus miembros se van adaptando a lo que va sucediendo en el entorno próximo y distal. La moda es un ejemplo de cómo se van produciendo adaptaciones permanentes a través de los tiempos. En definitiva, se van generando cambios en los valores que sustentan las diferentes culturas y esas culturas se van mezclando, mutando y complementándose unas con otras. Al final, se terminan haciendo y justificando acciones que antiguamente hubieran contado con un repudio generalizado, sin embargo, cada vez, cuesta menos, encontrar culturas y personas que van transmutando sus convicciones más profundas, no se pretende ni explicar ni refutar estos hechos, solamente concitarlos para entender la lógica de ciertos cambios valóricos.

A continuación en la **Figura 3.3**, se presentan las principales tendencias, donde se presume que afectarán a la administración y dirección de los trabajadores en la organización y que tendrán un impacto en el desempeño de los trabajadores.

Figura 3.3: Principales tendencias en recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

Con el transcurso de los años es que emergen nuevas tendencias, que al igual que las mencionadas anteriormente, pueden afectar positiva o negativamente a la productividad de los trabajadores de una organización, las que se mencionan a continuación, (ver en Figura 3.4) las últimas tendencias.

1. Responsabilidad social empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es un nuevo concepto de gestión según el cual las empresas

integran cuestiones sociales y medioambientales en sus actividades de negocio y las interacciones con sus clientes. La RSE se entiende generalmente como el modo en que una empresa alcanza un equilibrio entre los imperativos económicos, medioambientales y sociales (“Enfoque del Triple Resultado Final”), a la vez que aborda las expectativas de los accionistas e interesados. En este sentido, es importante distinguir entre RSE, que puede ser un concepto de gestión empresarial estratégica, y beneficencia, patrocinio o filantropía, aunque este último concepto también puede suponer una contribución valiosa a la mitigación de la pobreza, todo esto incrementará la reputación de una empresa y fortalecerá su marca, el concepto de RSE va claramente más allá de todo esto. Los ámbitos clave de la RSE son gestión medioambiental, eficiencia ecológica, contratación responsable, compromiso con los clientes, normas laborales y condiciones de trabajo, relaciones con los empleados y la comunidad, igualdad social, igualdad de género, derechos humanos, buena gobernanza y medidas contra la corrupción.

Un concepto de RSE ejecutado de forma adecuada puede conllevar una serie de ventajas competitivas, tales como mayor acceso a capital y a los mercados, incremento de ventas y beneficios, ahorro de costos operacionales, mayor productividad y calidad, una base más eficiente de recursos humanos, mejor imagen y reputación, lealtad reforzada con el cliente, mejora en la toma de decisiones y en los procesos de gestión de riesgos (Onudi, 2015).

Se sabe que las empresas están constantemente preocupadas de sus empleados, sin embargo, una tendencia que ha ido en alza es la preocupación por la sociedad en sí, es ahí, donde muchas organizaciones han optado por realizar voluntariados en los cuales efectúan obras sociales en beneficio de la comunidad, estas iniciativas, además de tener un impacto social, aportan en la cohesión de los equipos, mejores relaciones laborales, compromiso, el sentido de pertenencia y el orgullo de ser parte de una empresa, ayudan a los trabajadores a aumentar su productividad en el trabajo y a sentirse más felices.

2. Derecho a desconectarse

Como se sabe hoy en día, se observan muchos casos de estrés y agotamiento laboral, para evitar esto, es que ha ido en incremento el que las empresas reconozcan esta situación, y es por esto que han implementado políticas en las que sus empleados no reciban correos electrónicos, ni llamadas, ni cualquier otro tipo de comunicación que lo vincule con su trabajo luego de haber terminado la jornada laboral ni tampoco los fines de semana.

Según estudios un 33% de los chilenos plantea que su empleador espera que ellos estén disponibles las 24 horas del día y los 7 días de la semana, lo que provoca una disminución en su productividad, ya que se sentirán más agotados. Es necesario que existan momentos de recuperación para el bienestar personal, y para que pueda existir mayor productividad al día siguiente, según plantea la presidenta de la sociedad española de psicología cognitiva.

3. Gamificación

Es un tipo de aplicación de mecánicas de juego en un contexto de “no juego” que permite potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos comunes a todos los juegos. Actualmente se está utilizando como estrategia para influir y motivar a un grupo de personas, la

gamificación se ha aplicado con éxito en las siguientes funciones propias de los Recursos Humanos:

- *Reclutamiento del personal.* Las mecánicas de gamificación se han aplicado con éxito en los procesos de atracción y selección de profesionales, las mecánicas lúdicas se pueden realizar tanto en procesos individuales como grupales y, además ambas partes ganan, ya que los potenciales candidatos estarán más motivados y las empresas obtendrán información previa de los candidatos.
- *Los procesos formativos.* Las empresas que han apostado por la gamificación han apostado por convertir algunos procesos formativos en algo divertido y gratificante que mantenga a los trabajadores motivados mejorando, por supuesto, la asimilación de conocimientos.
- *Procesos de generación de ideas.* Muchas organizaciones tienen dificultades en conseguir que sus empleados generen y compartan sus ideas, con los procesos de gamificación se persigue estimular la creatividad y la colaboración a través de las mecánicas de juego.
- *Desarrollo de personal.* Implementando mecánicas de juego podemos identificar las mejores habilidades y destrezas de los trabajadores, aplicar dinámicas lúdicas y fomentar el sentimiento de la competición. Esto permite a los responsables de desarrollo de personal descubrir las funciones en las que destaca cada trabajador.
- *Cultura Corporativa.* El uso de procesos de gamificación, permite la mejora de la cultura organizativa avanzando hacia un modelo mucho más colaborativo en el que se aprovechen las competencias de cada empleado (utilizando la información y las sinergias de la etapa anterior).

Beneficios de la Gamificación

- *Motivación.* Al plantearles un reto, los empleados interesados en formar parte de este juego, se esforzarán por conseguir las metas fijadas, es una forma de romper con la monotonía de muchos puestos de trabajo, de mejorar el clima interno, además si se le da algún obsequio a quienes lo consigan, la motivación será mayor.
- *Compromiso.* Si se pretende que los trabajadores se vinculen con la filosofía de una determinada empresa, compartan sus valores, mediante las técnicas de gamificación, los empleados perciben el interés que tiene la empresa por su desarrollo y evolución profesional, también servirá para que aporten nuevas ideas y desarrollen la creatividad.
- *Trabajo en equipo.* Aunque la empresa puede premiar a un único empleado, también puede plantear dinámicas en grupo en las que los empleados luchen en conjunto por obtener alguna recompensa, esto hará que, además de tener que colaborar unos con otros, se fortalezcan las relaciones entre ellos.
- *Diversión.* No hay que olvidar que la gamificación no deja de ser un juego, en el que lo importante es que se diviertan y vean que en el trabajo hay cabida para el entretenimiento (Rio, 2014)

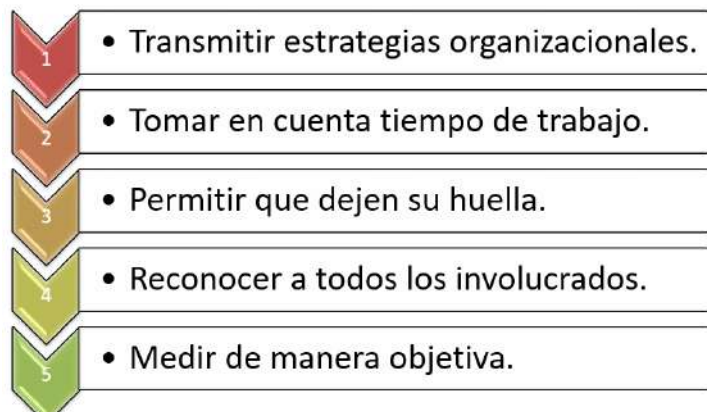
Figura 3.4: Tendencias emergentes en recursos humanos que afectan la productividad



Fuente: Elaboración propia.

Actualmente las empresas están buscando nuevas estrategias que le permitan motivar a sus empleados para que estos logren un buen desempeño en sus labores. Una de estas estrategias es reconocer la importancia del trabajo que efectúan sus empleados constantemente, es por esta razón, que se dan a conocer 5 factores que permiten motivar e incentivar a que los trabajadores tengan un mejor nivel de desempeño, como se muestra en la **Figura 3.5**.

Figura 3.5: Factores que permiten mejorar el desempeño de los trabajadores.



Fuente: Elaboración propia, a partir de publicación de revista de negocios(Agami, 2015).

- 1. Transmitir estrategias:** Comunicar a todo el personal, de forma adecuada, las estrategias que tiene la organización, en caso de que ocurriese algún cambio, también debe ser comunicado, para que todos tengan conocimiento y claridad de las políticas que posee la empresa.
- 2. Tomar en cuenta el tiempo que se trabaja en la empresa:** Los directivos de la empresa deben tratar de ser lo más empáticos posible con el tiempo de sus trabajadores, reconociendo el tiempo que dedican a cumplir con sus horarios y responsabilidades, es una buena medida, aun cuando es su responsabilidad efectuar las labores, el reconocer que hacen bien su trabajo.
- 3. Permitir que dejen su propia huella:** La empresa debe reconocer el intelecto y las capacidades que poseen sus trabajadores.
- 4. Reconocer a todos los involucrados:** Todos los trabajadores de la empresa son importantes, desde alguien que se encuentre en un cargo bajo, hasta uno que se encuentre en un nivel mayor, siempre hay que reconocer el esfuerzo que efectúa cada uno, porque todos de cierta forma contribuyen a que la empresa pueda lograr sus objetivos y alcanzar el éxito.
- 5. Medir de manera objetiva:** La mejor manera de saber si los trabajadores se están desempeñando bien o no tan bien, es midiendo su desempeño, esto se efectúa para tratar de mejorar en lo que no están haciendo bien y motivarlos a que puedan ser cada vez mejores.

A continuación en este libro se presentarán detalladamente las tendencias, (ver **Figura 3.6**) que afectan los principales sistemas de gestión de recursos humanos, léase sistema de compensaciones, sistema de evaluación del desempeño y sistema de capacitación.

Figura 3.6: Tendencias en los principales sistemas de recursos humanos.



Fuente: Elaboración propia.

TENDENCIAS EN COMPENSACIONES

Las compensaciones comprenden una de las áreas más importantes en cualquier tipo de organización, ya que es uno de los elementos base que nace cuando se crea una relación laboral, “Son pagos hechos por las organizaciones a sus trabajadores a través de salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, entre otras. (Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. 1994).

Las compensaciones tienen un poder de influencia que se relaciona directamente con elementos que persiguen las organizaciones y en la cual los recursos humanos son claves, como la competitividad, continuidad del negocio, eficiencia y efectividad. La relación de la compensación con estas áreas puede ser el elemento clave que permita a la organización mantener una ventaja competitiva respecto a las demás organizaciones, en el momento en que logra efectuar una administración efectiva de sus elementos constitutivos y consigue por ende ser capaz de atraer personal calificado acorde a las necesidades organizacionales, retener aquellos talentos que se encuentran en la organización y motivar a sus colaboradores a ser parte activa en la organización (plasmando dicha colaboración en los resultados organizacionales).

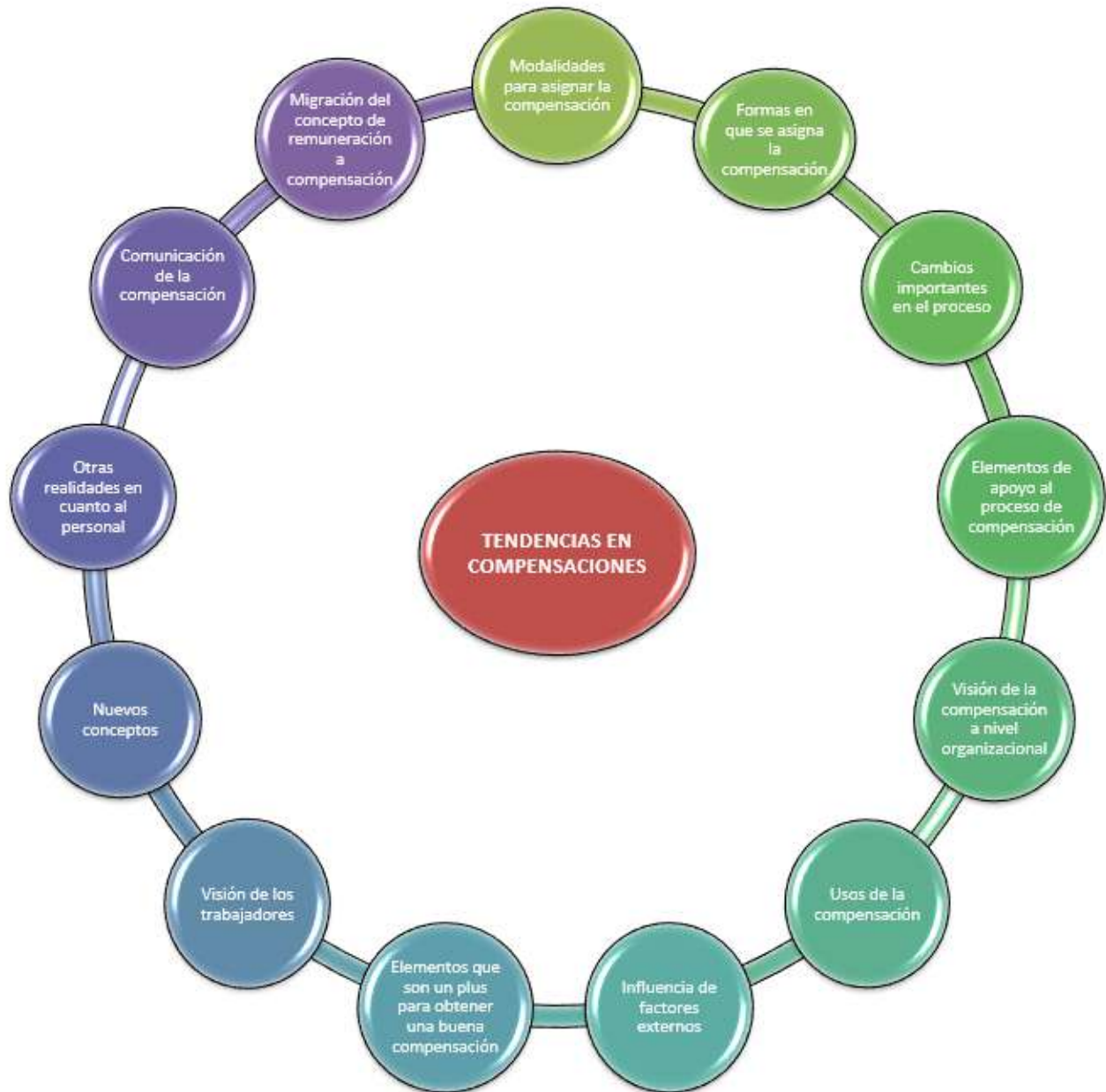
En la actualidad se suele hablar de compensación, pero, sin embargo, son pocos quienes en realidad comprenden lo que realmente implica el concepto, ya que por lo general se suele relacionar la compensación sólo con elementos monetarios, como por ejemplo el salario, lo cual es un gran error, ya que el ámbito de las compensaciones es muy amplio y está relacionado tanto con elementos monetarios, como no monetarios, entre los cuales se encuentran el ambiente laboral, programas de reconocimiento, de calidad de vida, programas de capacitación, entre muchos otros elementos, que no son necesariamente relacionados de forma directa con elementos monetarios.

Por esto y muchos otros elementos lograr una administración efectiva de la compensación es clave en la actualidad, por lo tanto, apoyar este proceso a través de la opinión de un experto (representado en este caso por un auditor de recursos humanos), es un elemento que puede marcar la diferencia en la organización para lograr el desarrollo efectivo de un proceso de compensación.

Un buen administrador de los recursos en una organización debe estar siempre pendiente a las tendencias que se observan en el mercado e identificar de qué forma le puede afectar en su gestión. Si una organización no está atenta a los cambios que suceden en el entorno puede fácilmente no ser competitiva y quedar fuera del mercado. En el área de recursos humanos existen múltiples y variadas tendencias. Podemos hablar de tendencias genéricas del área de recursos humanos, tendencias en evaluación de desempeño, tendencias en reclutamiento y selección, tendencias en capacitación, etc. A continuación, se darán a conocer aquellas tendencias relacionadas al área de las compensaciones, ya que son claves de tener en consideración al momento de crear e implementar políticas, así como también en la fijación de estrategias. La compensación apoya todas las áreas de la entidad y se encuentra presente en toda la organización, además es clave en la motivación de los individuos, por tanto es clave en el logro de los objetivos.

Las tendencias que se darán a conocer a continuación en la **Figura 3.7** se han sub-clasificado en diferentes agrupaciones para dar mayor entendimiento al lector.

Figura 3.7: Sub-clasificación de tendencias en compensaciones



Fuente: Elaboración propia.

Modalidades para asignar la compensación. (Ver Figura 3.8).

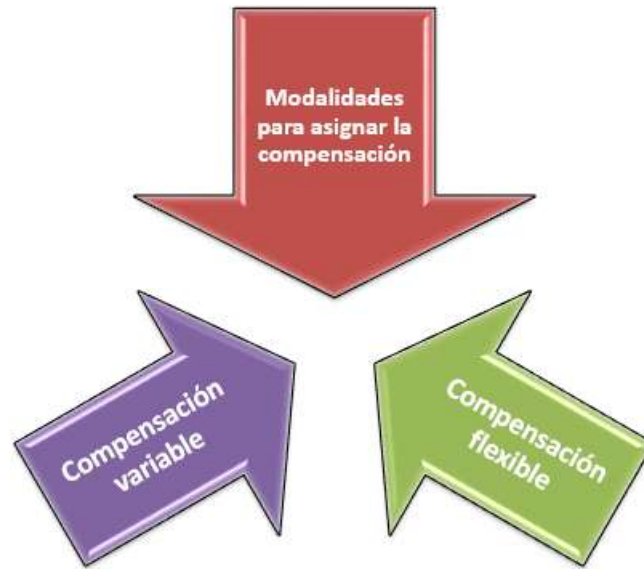
1. Compensación variable: Esta tendencia nace principalmente por los grandes cambios que han experimentado las organizaciones, lo cual exige implementar cambios internos para mantenerse acorde a las exigencias del mercado. Es probable que sólo en ambientes estáticos y sin grandes transformaciones un sistema de compensación más rígido y estable podría otorgar buenos resultados. Un ambiente cambiante está dado por cambios en el entorno, que a su vez demandan cambios dentro de la misma organización “un entorno es complejo cuando los bienes/servicios que demanda requieren de la organización una gran cantidad de habilidades técnicas y de conocimientos sofisticados para poder producirlos, relacionándose

esto con la complejidad cognitiva (Zapata & Caldera, 2008)”. La compensación variable, mayormente ligada a lograr la eficiencia y la productividad de un trabajador, se enfoca a los resultados y busca la consecución de éstos, por tanto, se fija en base a metas u objetivos y es una de las vías más demandadas por las organizaciones en la actualidad. A través de este tipo de compensación se busca un mayor desempeño de los trabajadores, consecución de metas y eficiencia, busca en cierto modo que el trabajador se sienta más cercano a la entidad y con mayor sentido de pertenencia. Otro aspecto que se desea lograr es adquirir ventajas competitivas a través del compromiso del trabajador, quien por su parte, ve una remuneración acorde a su desempeño y resultados, considerándola por tanto, una remuneración más justa con respecto a sus capacidades y rendimientos. De acuerdo con la última encuesta realizada por Hay Group, el 76% de las empresas cambiaron sus estrategias de compensación para 2006, las cuales se enfocarán a un paquete de compensación variable, haciendo énfasis en bonos de compensación y recompensas de acuerdo a objetivos y resultados.

2. Compensación flexible: La compensación flexible tiene como principal propósito resguardar al trabajador dentro de su trabajo, otorgarle mejores oportunidades e incentivarlo a mantenerse en la organización. Son sistemas de compensaciones que se ajustan a los trabajadores, ya que éstos pueden elegir recibir su compensación entre diferentes productos y beneficios que le ofrece la entidad, con este modelo de compensación se da la posibilidad al trabajador de que elija cómo quiere que sea otorgada su remuneración. Los planes de compensación flexible buscan ajustarse a las necesidades más esenciales y más demandadas de los trabajadores, un plan de compensación flexible bien implementado, puede ser un fuerte elemento de motivación y retención de talentos.

Lo clave actualmente en este modelo de compensación es que las organizaciones están buscando adaptarse a las necesidades de los distintos grupos de trabajadores que integran los grupos de trabajo. Partiendo de la base de que las necesidades son múltiples y variadas, y que dependen en gran medida del rango etario en el cual se distribuya, se toman en consideración por ejemplo, que una persona adulta con familia, tenderá a desear mayor seguridad y estabilidad laboral, un joven tiende a buscar dinero y oportunidades de crecimiento, por otro lado, una mujer con familia es demandante de tiempo libre, es así que dependiendo de las personas y los rangos etarios que se encuentren en una organización dependerán las necesidades que éstos desean satisfacer. Las organizaciones están valorando el sentido de las necesidades de los trabajadores, por lo tanto, están implementando modelos de compensación flexible que buscan adaptarse a estos requerimientos. Arévalo (2011) señala que “la compensación flexible es utilizada de manera estratégica para mejorar la calidad de vida de los trabajadores, incrementando sus ingresos disponibles a través de la disminución de obligaciones tributarias y por otro lado, disminuir los costos laborales de la organización”.

Figura 3.8: Resumen de modalidades para asignar la compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Formas en que se asigna la compensación. (Ver Figura 3.9).

1. Arriendo de casas como compensación flexible: Actualmente, existen muchas organizaciones que están ofreciendo arriendos de casas para sus trabajadores, dentro de los beneficios de compensación flexible, esto se realiza con el fin de aprovechar ciertos beneficios fiscales que se otorgan por el arrendamiento de estos inmuebles. Ello está siendo muy valorado por los trabajadores, especialmente, por jóvenes que aún no poseen una vivienda propia. Palomares (2012) señala que la inclusión de este tipo de beneficio como una opción dentro de la retribución flexible es una práctica empresarial que se ha incrementado enormemente, siendo un beneficio casi de moda.

2. Inversión en estudios de magister y doctorados: Los magister y post-gradados son otro tipo de compensación que cada vez se ve con más frecuencia en grandes empresas, éstos suelen entregarse a personas con un desempeño destacado y sobresaliente dentro de la organización. La organización en estos casos llega a cubrir hasta un 50% o más de los cursos en beneficio del trabajador, sin embargo, a través de esto también busca retener a sus trabajadores, ya que en general estos beneficios se entregan con el compromiso del trabajador a permanecer en la organización por un periodo considerable de tiempo, que en general cubren periodos superiores a un año, luego de finalizar estos programas.

3. Inversión en salud: Existe una serie de beneficios que las empresas adaptan a las necesidades de los empleados, pero sin embargo, una de las más valoradas por éstos son las relacionadas a la salud. Es así que muchas empresas otorgan descuentos o convenios con clínicas, hospitales y farmacias, así como también, otras llevan consultores, médicos y dentistas o similares a la propia empresa para dar mayor comodidad al trabajador y permitirle que no interrumpa su día normal teniendo que hacer trámites fuera de la entidad, sino que se busca facilitar la vida al trabajador y disminuirle las causales de stress. Si bien, esto va en directo beneficio de los trabajadores, también lo es para las empresas, debido a que las enfermedades

crónicas poseen un alto costo para éstas y focalizar estrategias en su prevención resulta más rentable que el costo de su tratamiento. Además del estrés, existen otras enfermedades que también preocupan a las grandes empresas y que se han visto en aumento en los últimos años, por ejemplo, la obesidad o el sobrepeso, es por esto que hay organizaciones que brindan apoyo de nutricionistas o facilidades y convenios con gimnasios, además de desarrollar estrategias comunicativas que incentiven a la prevención y el cuidado personal, mayor aún para aquellos cargos en los cuales los trabajadores pasan la mayor parte de su tiempo sentados en su lugar de trabajo.

4. Capacitación en el extranjero: Comúnmente se está observando la creciente tendencia de las empresas de enviar a su personal a capacitarse al extranjero, sin embargo, esta estrategia organizacional tiene asociada una serie de objetivos, por un lado se pretende aumentar la retención y por otra, se busca tener trabajadores más comprometidos con la entidad, con un conocimiento más amplio y con una perspectiva de vida diferente que puede llevar al desarrollo de nuevas ideas. En general, las organizaciones que otorgan este tipo de beneficios tienen asociadas cláusulas de retención con sus trabajadores, exigiendo periodos de estadía mínimos dentro de la organización, a contar del momento en que haya finalizado su capacitación. Si bien esta tendencia está en aumento, es común ver aún que este tipo de beneficios se otorga principalmente a trabajadores destacados dentro de la organización, los cuales generalmente desempeñan cargos más directivos, se espera que a futuro este tipo de beneficios se extienda a toda la línea del personal de la entidad, los que tengan capacidades y talentos sobresalientes.

5. Viajes: Los viajes son una de las estrategias y formas de compensación más recurridas por las organizaciones, esta alternativa suele ser relativamente económica, acordada vía algún contrato con alguna agencia de viaje, donde se le da al trabajador la posibilidad de acordar excelentes paquetes de viajes por el hecho de ser trabajadores de la entidad. Esta política da al trabajador mayor sentido de pertenencia con la empresa, puesto que entre otras cosas le hace sentirse considerado como importante dentro de esta y por otro le conviene, tanto para sí mismo, como para sus familias.

6. Pago de cuentas: Una modalidad que también se está implementando por grandes empresas es permitir que el trabajador lleve sus cuentas a la entidad y esta se hace cargo de cancelarlas, lo cual se descuenta finalmente de su planilla mensual, pero el trabajador evita realizar el trámite que implica realizar la operación.

7. Estilo casual para trabajar: Muchas organizaciones con años en el mercado laboral y que se caracterizaban por el uso de ropa formal tradicional, hoy han dado un vuelco, permitiendo el estilo casual, esto implica que las empresas están menos rígidas en las vestimentas de los trabajadores y autorizan el uso de ropa semi-formal estableciendo políticas de autorización para asistir ciertos días de la semana con estilo casual. Esto busca hacer sentir más cercano y ameno al trabajador en su ambiente laboral, ya que cabe señalar que no a todos los trabajadores les gusta usar vestimenta formal y un estilo más libre lo hace sentirse más cómodos.

8. Horas muertas: En algunos países las empresas están implementando la política de dar ciertos espacios a sus trabajadores durante las horas de trabajo para que las dediquen al ocio o a dormir una siesta. La importancia de dar estos espacios libres a los trabajadores se ha venido con mayor fuerza en este último tiempo, ya que se ha descubierto que la productividad puede aumentar cuando los trabajadores tienen pequeños momentos de descanso en los horarios del trabajo. Esto es aún más importante en aquellos

cargos gerenciales, en los cuales los trabajadores se enfrentan bajo una alta carga laboral y se les hace fundamental recuperar energías. A este respecto, cabe señalar que existen empresas que han descubierto un nuevo mercado que se basa en brindar a los ejecutivos la oportunidad de disfrutar de un termo masaje, que tiene duración máxima aproximada de 40 minutos, lo que le da la oportunidad a los ejecutivos de asistir a sesiones en sus horarios de colación o una vez finalizada su jornada, cabe señalar que según Mednik, (2007) “20 minutos de siesta después de almorzar dejan al trabajador en óptimas condiciones para seguir con la demandante rutina cotidiana”.

9. Mayor soporte a la maternidad en el pre y post-natal: La retención de talentos es clave para las organizaciones, una de las modalidades que muchas entidades han implementado para hacer más fuerte la retención ha sido enfocado a los ejecutivos y la extensión del pre o post-natal, en base a tres modalidades de trabajo, conocidas como teletrabajo, regreso al trabajo de manera paulatina y horario flexible. El teletrabajo otorgado como extensión de pre o postnatal, se refiere a la posibilidad que se les brinda a las trabajadoras de realizar su trabajo desde su hogar, ya sea en los meses previos a su parto para que esté en mayor comodidad y tranquilidad o bien una vez que el hijo nace se da la posibilidad que trabaje desde su casa hasta que su hijo cumpla al menos un año de vida, cabe señalar que este tipo de beneficios funciona más adecuadamente en empresas que prestan servicios o que trabajan en base a objetivos, por ejemplo, las consultoras. Para que este tipo de trabajo funcione adecuadamente es necesario que se establezcan horarios a cumplir de manera presencial en el lugar de trabajo que en general suelen ser las mañanas o bien las tardes y el resto del horario se permite trabajarlo desde el hogar. Este establecimiento de horarios funciona a la vez como un mecanismo de control y medición. El regreso al trabajo de manera paulatina se refiere principalmente a dar la posibilidad a la trabajadora de que a medida que su hijo crece, es mayor el tiempo que debe pasar en la oficina y mayores las horas presenciales en las que debe estar en el trabajo, hasta que el niño cumple alrededor de los ocho meses a un año de vida. Finalmente, los horarios de trabajo flexible son empleados por las organizaciones con el fin de dar la posibilidad a la trabajadora, que una vez que ha finalizado su postnatal y durante los primeros meses posteriores a este pueda regresar al trabajo, con horarios más flexibles trabajando menos horas que lo que normalmente se exige en el trabajo. Muchos defensores de este tipo de beneficios argumentan que es recomendable, debido a que cuando una persona esta desconectada de su trabajo por tanto tiempo, como lo es el postnatal, no tendrá el mismo rendimiento al momento de regresar a su cargo y le tomará tiempo volver a su ritmo normal que solía tener antes de su postnatal, además, las empresas señalan que la presión y carga emocional a la que se ve afecta la madre puede estar mejor controlada desde su hogar y no afectará a su entorno de trabajo.

10. Opción de compra de acciones: Si bien, la opción de compra de acciones en una empresa para sus trabajadores no es nueva, en general ésta se reservaba para la alta gerencia, hoy la tendencia en aquellas empresas grandes, especialmente las multinacionales, muestra un significativo aumento de brindar la opción de compra de acciones no sólo a los altos cargos de la entidad, sino que a todos los trabajadores, con esto se logra el compromiso del trabajador, ya que, en cierto modo, pasa a ser además de un propio trabajador, el “dueño” de la empresa, por lo que se supone pondrá todo su esfuerzo para lograr los mejores resultados posibles.

11. Capacitación como mecanismo de compensación: Eminentemente una de las formas que se utilizan como elemento de retención y en cierta medida de compensación es apoyar al trabajador en su desarrollo continuo a través de la capacitación. Si bien, anteriormente la capacitación se veía como algo necesario para el buen desempeño del trabajador, actualmente, se considera como un fuerte elemento de com-

pensación y retención, ya que va directamente relacionado con una de las cualidades que más valora un colaborador dentro de una organización, que es que se le permita el crecimiento personal, profesional y desarrollo continuo. El trabajador valora las entidades según los beneficios y posibilidades de crecimiento que ésta le otorga, lo cual le demuestra el grado de valoración que tiene la entidad por él.

12. Aumento de actividades contra estrés: La Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que las empresas que ayudan a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganizan con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas tienen más posibilidades de obtener ventajas competitivas. Cabe señalar que el estrés es una de las enfermedades más comunes en el ámbito empresarial y que puede afectar fuertemente su desarrollo. Actualmente, muchas entidades están implementando estrategias para luchar contra el estrés, otorgándole al trabajador diferentes oportunidades como horarios de relajación, momentos de recreación, salidas de recogimiento, masajes en la propia empresa, horas de libre disposición, entre otros, que se otorgan con el fin de disminuir las enfermedades laborales, aumentar la productividad y disminuir el ausentismo.

A continuación se presenta en la **Figura 3.9** un resumen de los tipos de formas en que se asigna la compensación dentro de una organización.

Figura 3.9: Formas de asignación de la compensación.



Fuente: Elaboración propia.

1. Externalización de las remuneraciones: Si bien hablar de compensación va más allá que hablar de remuneración, esta tiene un porcentaje importante de participación y muchas veces su administración puede resultar altamente compleja para una entidad, esto ha llevado a que muchas organizaciones decidan externalizar parte, o la totalidad de este proceso. Cabe señalar además que este concepto aplica también para otras áreas de recursos humanos, como lo son especialmente el reclutamiento y la selección de personal, procesos para los cuales se deciden contratar entidades especializadas o bien, asesorías para mejorar o llevar a cabo un mejor proceso. Cuando una organización decide externalizar estos procesos deja que la compañía externa se encargue de todo lo relacionado, incluyendo por ejemplo los cálculos de remuneración, el pago a los trabajadores, la determinación de finiquitos, etc., en general existen razones claves que llevan a las organizaciones a optar por esta alternativa, entre las cuales se encuentran, la complejidad del proceso, lo que se asocia a constantes leyes que poseen cambios y variaciones y de las cuales hay que estar constantemente actualizados, con esto también se protege la información de las remuneraciones, adicionalmente con la externalización existe un control conjunto del proceso, ya que se confía a especialistas en el área.

2. Compensación por rango etario: Es importante tener presente que en una organización se pueden encontrar personas con distintas edades, de diversas generaciones y por tanto, formas muy distintas de enfrentar la vida y así también, formas muy distintas en cuanto al sentido que le dan a la compensación, es así por ejemplo, que trabajadores adultos que cuentan con familias valoran enormemente contar con tiempo libre para pasar tiempo con sus seres queridos, mientras que, para los jóvenes si bien también es cierto que le dan importancia al tiempo libre, buscan principalmente cargos que les acomoden económicamente para darse lujos y posibilidades de crecimiento y de hacer carrera. Considerando que la fuerza laboral en una empresa es absolutamente diversa y que se puede encontrar distintas generaciones y formas de pensar, es así, que hay personas más tradicionalistas que buscan netamente estabilidad laboral, seguridad y éxito económico. Podemos encontrar personas que buscan más estabilidad laboral, enfocados al sostenimiento de una familia, bienestar en cuanto a beneficios de salud, etc. Esta generación en general se conoce como Baby Boomers y son personas que bordean o superan los 60 años de edad. Se tienen también las personas de la generación X, que se caracterizan por ser más libres, desafiantes y buscan posibilidades de crecimiento e independencia, apegados y bastante dependientes de la tecnología que buscan establecerse con ideas innovadoras, estas personas suelen estar alrededor de los 40 años, nacidos en la década de los 70s y 80s, y son quienes se desarrollaron en el apogeo de la tecnología. Finalmente, en una compañía se pueden también encontrar personas correspondientes a la generación Y, que son principalmente personas que valoran el trabajo en equipo, tienen grandes ambiciones en el futuro y luchan por sus ideales, son personas nacidas posterior a los años 80s y 90s y cercanas al 2000, por tanto, en las organizaciones bordean o superan los 20 años. Es así que, dependiendo del cargo y el rango etario que las organizaciones han tratado de acomodar sus sistemas de compensación para lograr motivación de todo su personal.

3. Psicólogos en el área de compensaciones: Muchas empresas están apoyando sus procesos de recursos humanos, especialmente los de reclutamiento y selección a través de psicólogos asociados al área laboral, esta tendencia también se está acercando al área de compensaciones, puesto que grandes empresas tratan de dar respuesta a través de los psicólogos a preguntas como la forma de enfrentar y lograr la motivación del personal, se busca también lograr a través de éstos encontrar

vías para potenciar el liderazgo dentro de la entidad. Esto se está llevando en las organizaciones como un tema estratégico y de apoyo a la gestión normal de los administrativos de recursos humanos, esta tendencia busca agregar, entre otras cosas, elementos a los planes de compensaciones que permitan motivar a su personal, esperando que los profesionales puedan aportar ideas innovadoras relacionadas a nuevas formas de compensación que permitan mantener al personal más involucrado.

4. Beneficios a todos los niveles de la organización: Una compensación clave que se ha implementado en la mayoría de las empresas es entregar beneficios a sus trabajadores y algunas opciones que anteriormente se veían solo para los altos administrativos, hoy están siendo entregados a la mayoría del personal de la empresa o gran parte de éstos puede optar a ellos, uno de estos beneficios son los planes y cobertura médica, estos planes en general se ofrecen a todo el personal de la entidad, acomodado al nivel de cada trabajador.

5. Hacer partícipe a la familia del trabajador: Actualmente, una de las formas de compensación que está tomando interés y fuerza es incluir a la familia de los trabajadores en actividades ligadas a la empresa, estas actividades extra-programáticas suelen ser organizadas por la empresa y con el fin de integrar a la familia de los trabajadores con la entidad y por otro lado, aumentar el compromiso de éstas con la organización, ya que esto produce un eminente sentimiento de apego y acercamiento tanto del trabajador para con la empresa, como de la familia. Algunas de las actividades comúnmente realizadas son, por ejemplo salidas a algún sitio de interés común, cenas, actividades para fechas especiales como navidades, años nuevos, etc. La principal finalidad de estas actividades tiene relación con los beneficios colaterales que traen consigo, las que se relacionan con el apego del trabajador y la fidelización de las familias, lo que lleva a un mayor nivel de motivación y retención de los colaboradores con sus cargos.

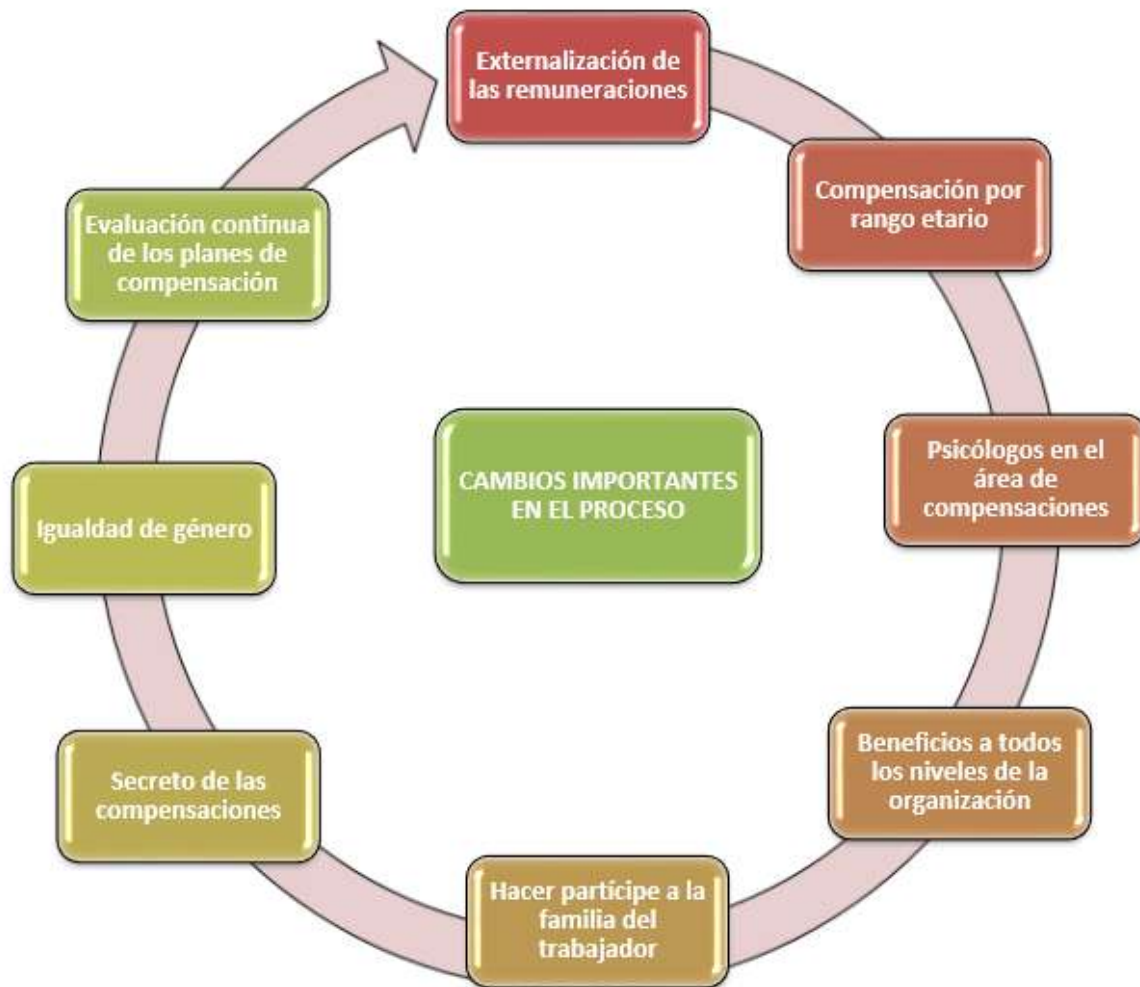
6. Secreto de las compensaciones: Desde mucho tiempo, se ha favorecido la política de mantener en secreto muchos aspectos relacionados a las compensaciones, especialmente, en lo que al tema de remuneraciones se refiere, sin embargo, promover este secretismo de las compensaciones también ha llevado a que surjan una serie de problemas y desventajas, entre éstos, se ven situaciones en las que los empleados sospechan de lo justas e inequitativas que son las remuneraciones en comparación con sus pares y en comparación con las demás empresas, ya que uno de los elementos que posee el trabajador para medir la justicia y equidad de sus compensaciones, es la comparación con pares y el mercado. Estas razones están llevando a algunas empresas a reevaluar las políticas relacionadas al conocimiento entre los empleados de las remuneraciones. Estos problemas han llevado a que las empresas decidan ser más transparentes, en cuanto a niveles salariales asociados a las compensaciones, estas comunicaciones se realizan a través de reuniones, folletos y murales que permitan de manera clara dar a conocer al trabajador ciertos aspectos de las compensaciones, esto debido a que no existe aún transparencia en un 100% y muchos críticos señalan que serían mayores los problemas que se podrían suscitar si se aplicara una política de transparencia total.

7. Igualdad de género: Una de las características que se solía ver en las organizaciones, especialmente en los cargos profesionales era la diferencia salarial entre hombres y mujeres, quienes en esencia realizaban la misma labor, pero eran remuneradas de forma diferente, hoy con un mercado laboral cada vez más exigente, las mujeres han sabido demostrar el valor de su trabajo y se encuen-

tran cada vez más preparadas para enfrentar los retos laborales, es por tanto, que las organizaciones también han descubierto el valor que pueden aportar a la entidad y por tanto, la importancia de remunerarlas acorde a lo que aportan, sin escatimar en diferencias de género, esto ha llevado a que ya no se ven diferencias tan abismantes de sueldos, sino que se tiende a la igualdad de género en los cargos y así en las remuneraciones y beneficios ligados.

8. Evaluación continua de los planes de compensación: La importancia de realizar una evaluación continua a los planes de compensación implementados en la organización, es cada vez una realidad más latente en las organizaciones y una necesidad, por tanto, se esmeran en mantenerse actualizadas en las opiniones que poseen los trabajadores en cuanto a los planes de compensación, para lo cual se suelen aplicar cuestionarios y encuestas a los trabajadores, donde se les pregunta su conformidad en cuanto a los planes implementados. Esto es una base para implementar estrategias de mejora, ya que es clave mantener un plan de compensación actualizado y competitivo en el tiempo.

Figura 3.10: Cambios importantes en el proceso.



Fuente: Elaboración propia.

Elementos de apoyo al proceso de compensaciones

Como se muestra en la Figura 3.11 existen al menos tres elementos de apoyo al proceso de compensación, que son las encuestas de remuneraciones, los indicadores de resultados y la auditoría de compensación, a continuación se explican estos conceptos.

1. Encuestas de remuneraciones: Apoyado bajo la premisa de que ninguna empresa puede basarse en un 100% en lo que dice el mercado, es que actualmente, las encuestas de remuneraciones son sólo un apoyo a la hora de establecer planes de compensación, ya que cada organización debe mirar internamente lo deseado por sus propios trabajadores y establecer estos planes basados en su propia realidad.

2. Indicadores de resultados: Para tener consciencia del real cumplimiento de las metas perseguidas en base a planes de compensación, la tendencia se focaliza también a verificar los resultados vía indicadores, que permitan medir de manera más objetiva los avances del plan de remuneraciones. Si bien, siempre se ha tratado de utilizar indicadores para ver el cumplimiento de las metas, actualmente, se utilizan indicadores más sofisticados y focalizados a procesos específicos y en este caso están orientados a los resultados logrados por la implementación de procesos basados en buenos planes de compensación.

3. Auditoría a la compensación: Las auditorías a las áreas de recursos humanos han aparecido tímidamente y cada vez han tomado más importancia en los procesos internos de las empresas, actualmente hay una mayor focalización a las auditorías de procesos claves del área de recursos humanos, en las cuales se encuentra la compensación. A través de la auditoría a la compensación, se busca conocer las etapas deficientes que tiene el proceso e identificar las falencias que existen en su implementación, todo esto con el fin de lograr mejoras organizacionales y mejores procesos de compensación.

Figura 3.11: Elementos de apoyo al proceso de compensaciones.



Fuente: Elaboración propia

Visión de la compensación a nivel organizacional

En la **Figura 3.12** se resumen las diferentes visiones que se tienen de las compensaciones a nivel organizacional, a continuación se explican detalladamente cada una de ellas.

1. Sistemas diferenciados de compensaciones: Otro de los sucesos que se están dibujando en la actualidad tienen relación con el gran interés que poseen las organizaciones en otorgar sistemas de compensaciones diferenciadores y únicos, para esto, se suele utilizar el benchmarking y comparar con el mercado la información disponible, especialmente, la información otorgada por las encuestas de remuneraciones, además, se tratan de buscar alternativas de mejoras y ser diferenciadores en las compensaciones, que permitan mantener y atraer a colaboradores de la entidad. Estos sistemas diferenciadores buscan ser aceptados por los trabajadores y ser aceptados socialmente llegando a satisfacer aspectos que van más allá de lo que es la competitividad interna y externa, sino que tratan de lograr el compromiso del trabajador con la entidad y que sientan que son importante para ésta, así como valorados por ella, lo que por un lado se trata de dar a conocer con estos planes de compensaciones diferenciados.

2. Compensación ligada a la estructura organizacional: Algo que se están preguntando las organizaciones hoy, tienen relación con la centralización o descentralización de las decisiones de recursos humanos, especialmente, de las estrategias a seguir en el área de compensaciones y en general, la respuesta a esta interrogante se encuentra a través de un análisis a la propia empresa y su forma de gestionar. Un modelo de compensación centralizado es más eficiente en una empresa en ambiente más estable, donde las decisiones se toman principalmente desde la alta dirección, mientras que un sistema descentralizado es más adaptable a los cambios. Según señala Mozo (2009, p.124) existen dos modelos de compensación: “uno de centralización de la gestión del talento y por otro lado un modelo de centralización de la filosofía de compensación. El primero busca conseguir una consistencia y alineamiento entre determinados colectivos clave para la organización (miembros de la alta dirección, empleados con un alto potencial, y empleados de alto desempeño). Estos grupos tienden a ser gestionados de forma centralizada, mientras que para el resto de empleados se utiliza un modelo descentralizado. Este modelo es muy típico de organizaciones multinacionales y grandes conglomerados multi-industria con una oficina central potente. En contraposición, el modelo de centralización de la filosofía de compensación funciona cuando las compañías buscan consistencia en determinados programas permitiendo al mismo tiempo autonomía en otros. En esencia, la filosofía de compensación y los parámetros básicos se fijan a nivel global, pero gran parte del diseño y la implantación se aborda localmente”. Es así como se ve que las decisiones en cuanto a compensación siguen una línea definida y acorde a las demandas y especialmente la estructura de la organización.

3. Compensación como papel activo en todas las estrategias organizacionales: Todas las decisiones que se toman en la empresa pueden afectar o verse afectadas por los planes de compensación, es por eso, que las decisiones importantes en la entidad, en la actualidad se están llevando a cabo considerando aquellos efectos que podrían tener en la compensación o la manera en que el plan de compensación actual podría afectar en la implementación de la estrategia.

4. Compensación basada en objetivos: Algo muy común que también han implementado las empresas es establecer compensaciones en función de las nuevas metas que se propone la entidad, esto con el fin de incentivar al cumplimiento efectivo de éstas, se suelen asignar bonos, los que se hacen efectivos al momento de cumplir lo presupuestado, ya sea a nivel de ventas, utilidades, disminución en costos, etc., a través de estas también en general, se trata de buscar la cohesión de los equipos dentro de la organización, para que juntos cumplan los objetivos.

5. Visión estratégica: Hablar de compensación ha dejado de ser un mero tema de cálculos entre costos y gastos, puesto que actualmente, la compensación se ve como un elemento que se puede transformar en un valor agregado para la entidad, esto ha llevado a que se considere con una mirada estratégica. Hablar de un sistema de compensación estratégico implica identificar los factores claves de éxito que posee la organización y alinear las distintas variables que intervienen en éstas a sus necesidades y estrategias. Para lograr un sistema de compensación estratégico es también fundamental entender los cambios en el mercado e identificar que elementos claves de la compensación pueden ayudar a lograr las estrategias planteadas por la entidad, esto demanda que el proceso de compensación deba diseñarse en todas y cada una de sus etapas con sumo cuidado y en relación a las estrategias globales de la empresa. Para que el sistema sea estratégico se deberá también considerar las estrategias de los demás departamentos, así como las de las otras áreas de recursos humanos, para que en conjunto se logre un valor agregado integral de la empresa.

6. Permanencia de un plan compensatorio en el tiempo: Los planes de compensación en el tiempo no garantizan su éxito, ello debido a que las personas van cambiando, pasando por diversas etapas de la vida y del mismo modo, cambian sus preferencias y deseos en cuanto a compensaciones. Si una empresa que pretenda retener a los buenos empleados con el mismo plan de compensación en toda su permanencia en la empresa, tienen muy pocas posibilidades de tener éxito y esto las empresas lo están interiorizando cada vez más, una organización competitiva en el ámbito de compensaciones será aquella capaz de ir adaptando los planes de compensación acorde al ciclo de vida de un trabajador en la organización.

7. Mantener costos de compensación bajos: Todas las organizaciones tienen como principal fin, mantener costos bajos y aumentar sus ingresos, es así que también la compensación, forma un elemento importante del costo en una organización, por ello es cada vez más importante de mantener en un nivel bajo, la entidad en este sentido tiene como fin disminuir al máximo su costo fijo dentro de la organización y ante eventuales momentos de crisis no salir perjudicados, es esta la razón que también ha llevado a las entidades a optar por una compensación con un porcentaje cada vez mayor y variable.

8. Dilema entre compensar y disminuir costos: Muchas personas asocian directamente la relación compensación-costos y se tiende a pensar que mejoras en la compensación van netamente relacionadas a aumentos salariales, en este sentido, se entra en un gran dilema, ya que, por un lado tenemos la esperanza de compensar mejor, pero a la vez disminuir al máximo los costos. Para afrontar ambos objetivos, las entidades se han apoyado de especialistas en el área de recursos humanos, para buscar alternativas novedosas de compensación que beneficien tanto a la entidad, como a los trabajadores.

9. Compensación como inversión: Desde hace algún tiempo las organizaciones están considerando que la compensación a los trabajadores puede ser una importante inversión y no sólo un costo para la entidad, lo importante en las organizaciones para poder lograr que la compensación sea una inversión es focalizar cada uno de los elementos compensatorios a las políticas y objetivos organizacionales, mantener procesos eficientes y compensaciones adecuadas a la entidad, tanto a sus políticas, misión, visión, estrategias y recursos, como también a los diversos tipos de colaboradores que posee la entidad. Un sistema de compensación adecuado puede lograr entre otras cosas, motivar al personal, hacerlos más eficientes en los procesos, incentivar el cumplimiento de las metas, adicionalmente, la entidad puede ser altamente competitiva si los planes de compensación son capaces de atraer, retener y motivar talentos.

10. Estrategia de retención a largo plazo: La tendencia respecto a la permanencia de los planes de compensación en el tiempo, es que las entidades se están esforzando cada vez más en fijar estrategias de retención a largo plazo, en las cuales es clave y fundamental contar con un buen plan de compensación. Para esto, se dan al trabajador una serie de opciones de compensación, en las cuales entre las más comunes se tienen las stock options, también conocidas como opción de compra de acciones, la indemnización a todo evento, la cual generalmente se otorga a los mandos directivos, planes de pensiones especiales, bonos, etc., estos son elementos de compensación a largo plazo que tienen como principal objetivo mantener al trabajador en la entidad. Si bien, antiguamente, estos planes de compensación eran de exclusividad para los mandos directivos hoy, muchas entidades evalúan la posibilidad de implementarlas en toda la pirámide organizacional.

11. Importancia del área de recursos humanos: Hoy se da la tendencia de un cambio en la perspectiva general que anteriormente se tenía por el área de Recursos Humanos, pues cada vez se da mayor importancia a dicho departamento, ya que se comprende que lo fundamental de las organizaciones son las personas y que son la base para el buen funcionamiento de la entidad. El área de recursos humanos ha pasado a ser cada vez más valorada, junto a todas las tareas que desempeña, entre éstas, reclutamiento, selección, capacitación, así también compensación. Hoy existen organizaciones que han optado por contar con personal específico y más profesional dedicado solamente al área de remuneraciones, como también muchas otras han optado por externalizar estas tareas y dejarlas en manos de expertos profesionales. La importancia de lograr este cambio en las empresas se debe a la necesidad de tomar decisiones en ambientes cambiantes y cada vez más exigentes y por tanto, es clave tener personal en el área de recursos humanos capacitado en tomar decisiones rápidas, asertivas, eficientes, y ello solo se puede lograr con personal altamente capacitado.

12. Gestión compartida de compensaciones: Debido a la importancia que se ha dado a las compensaciones, ésta ha dejado de ser un tema que sólo es responsabilidad del área de recursos humanos, si no que ha pasado a ser parte de una gestión compartida dentro de la empresa, existe un mayor involucramiento de los altos mandos y existe mayor interés por la integración efectiva de la compensación con las demás áreas de la entidad y con las estrategias que se van planteando.

13. Interiorización del riesgo: Otro de los aspectos importantes que se está vislumbrando actualmente en relación a las compensaciones tiene que ver con un mayor conocimiento e interiorización por parte de las organizaciones en relación a los riesgos que implica tener un mal plan de compensación. Hoy se tiene mayor conciencia de las implicancias que podría traer una mala planificación

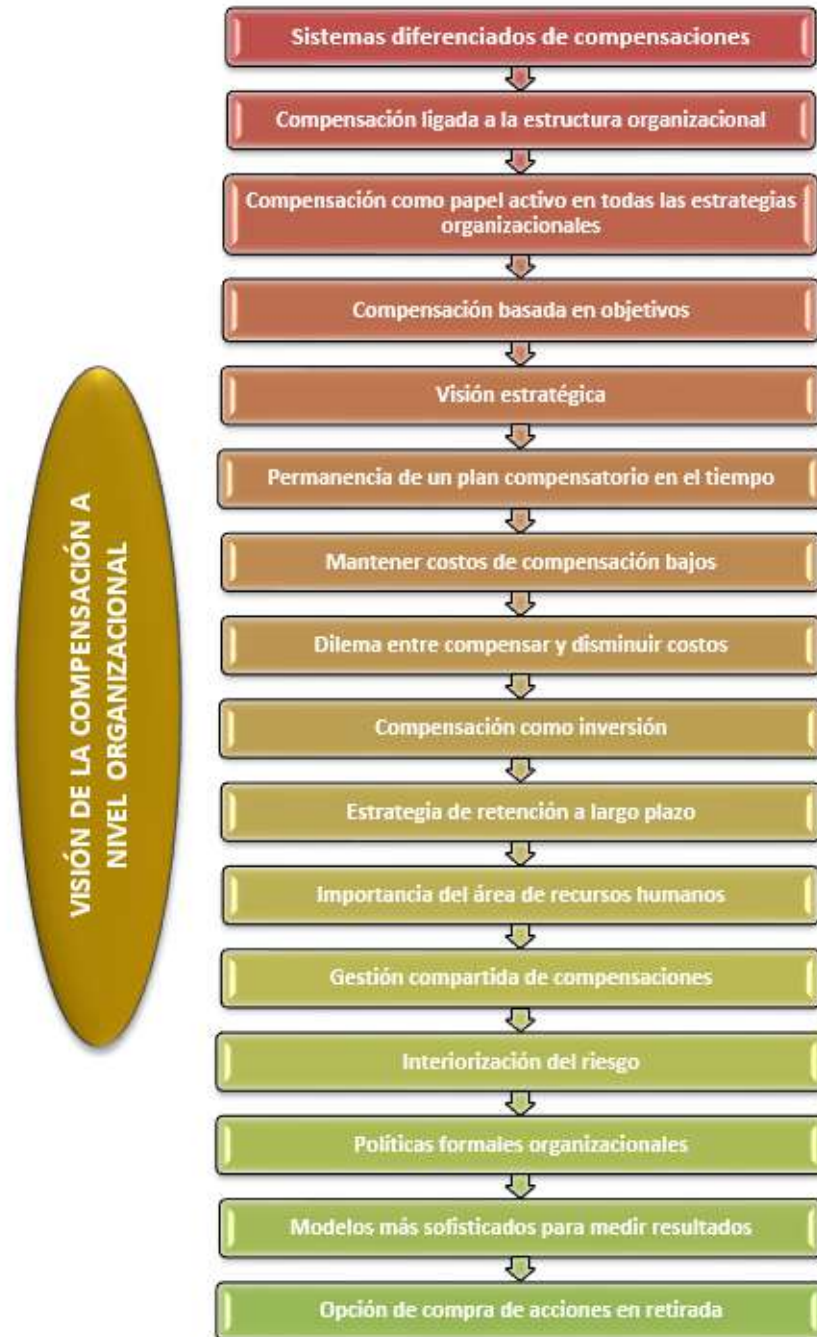
del plan de compensaciones, ya que esta puede inclusive ser un arma de doble filo y traer consecuencias negativas a la entidad, por ejemplo, desmotivando al personal o motivando de manera negativa, en vez de ayudar al cumplimiento de metas, puede generar conflictos internos, esto ha llevado a que las empresas se preocupen más del tema, llegando inclusive a tomar asesorías por entidades especializadas, así también se ha optado por apoyar la gestión con auditorías de recursos humanos.

14. Políticas formales organizacionales: Es muy importante que las organizaciones cuenten con políticas formales dentro de la empresa, especialmente relacionadas a compensaciones, en las cuales se establezca entre otras cosas, tipos de compensación, formas de pagos, es clave además, que estas políticas sean de conocimiento público y claramente explicadas y expuestas a los trabajadores. Pues, si bien, la transcripción de una política formal en sí no es lo más importante, ya que es una medida que se ha realizado desde hace mucho tiempo, la tendencia a este respecto va en relación a la importancia que se da al hecho de que los trabajadores conozcan y comprendan claramente de que se tratan los planes de compensación que les ofrece la organización. Una política de compensación no comprendida, puede ser un arma de doble filo y puede inclusive atentar contra los resultados reales que se persigue con su implementación, desde ahí que nace la necesidad y la importancia de que ésta sea comunicada efectivamente al personal.

15. Modelos más sofisticados para medir resultados: Actualmente, aún se ven grandes dificultades para medir de manera objetiva el desempeño de los trabajadores y por lo tanto existen problemas para asignar compensaciones basadas en dichos elementos, es por tanto, que la tendencia va en mejorar los sistemas de medición de las empresas, tanto para el desempeño individual como grupal, esto será base para signar compensación, especialmente la relacionada al desempeño.

16. Opción de compra de acciones en retirada: Si bien por un lado algunas entidades ven el plus y la importancia de ampliar a todos los niveles de la organización la posibilidad de la compra de acciones, otras ya van de vuelta y se están alejando de esta modalidad al considerarla inestable, es así que han implementado sistemas de compensación más estables y factibles de medir, como son compensaciones basadas en objetivos.

Figura 3.12: Visión de la compensación a nivel organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Usos de la compensación

La compensación tiene diferentes usos, que pueden ser de mucha utilidad para una gestión moderna de recursos humanos, como se muestra en la Figura 3.13, entre otras, se tiende a disminuir las enfermedades laborales, disminuir la rotación, apoya a la motivación intrínseca, como elemento de retención, gestión del talento y compensar para promover buena atención al cliente, a continuación se explican en detalle dichos usos.

1. Disminuir las enfermedades laborales: Es de amplio conocimiento que uno de los elementos más estresantes para los trabajadores es una mala remuneración, un mal ambiente laboral, no sentirse a gusto en el trabajo. Estos efectos tienen directa relación con el rendimiento del trabajador en su cargo, es esperable por tanto, que tenga un rendimiento menor al esperado. Las organizaciones para contrarrestar en parte esta tendencia han implementado diversas políticas que tienen la idea base de luchar contra los elementos estresores del trabajador en la entidad, apoyándole en lograr las metas adecuadamente.

2. Disminuir la rotación: El alto nivel de rotación de algunos cargos obliga a mejorar las herramientas de retención que no tienen directa relación con dinero sino que amplían la mirada a compensaciones no monetarias. Uno de los principales motivos por los cuales se da la rotación en las empresas es en parte por una mala compensación, lo cual va mucho más allá de lo económico, es más, el trabajador busca oportunidades de crecimiento y elementos como tiempo libre que compensen una vida en armonía, tanto familiar como laboral. En este aspecto, según un estudio publicado por la firma de auditoría Deloitte en el año 2011 denominado “Talent Edge 2020: Building the Recovery Together – What Talent Expect and How Leaders Are Responding”, realizado a más de 350 empleados, dos de cada tres empleados tratan de cambiar de trabajo, adicionalmente señalan que muchas organizaciones no están enfrentando las necesidades críticas de los trabajadores y las frustraciones que podrían tener sus trabajadores y señalan que éstas no poseen una visión realista de cómo las ven sus empleados. La publicación, además, señala que “para un 53% de los participantes del estudio, el principal incentivo para su permanencia en un puesto de trabajo es el ascenso o el avance profesional; para un 39% es el incremento en la compensación; un 34% menciona bonos adicionales y otros incentivos financieros; y un 30% le da prioridad a un incentivo no monetario: el impulso del apoyo y el reconocimiento de los directivos a los empleados”. Como se puede observar, los índices de rotación aumentan y las exigencias de los empleados va directamente relacionadas a las posibilidades de crecimiento en la organización, más allá de la compensación monetaria que puede percibir.

3. Motivación intrínseca: Como lo plantea Kreps (1997, p. 360), “[...] en la mayoría de las situaciones de relaciones de trabajo donde es entendida y aceptada la motivación intrínseca, por lo general resulta que el trabajador desea la continuidad de su empleo”, este concepto no era muy valorado y conocido hace algunos años, sin embargo, actualmente ha sido uno de los ítems a los que se han enfocado a satisfacer las organizaciones respecto a sus trabajadores. Actualmente, y contando cada vez más con participaciones más activas de psicólogos laborales en las organizaciones, el área de recursos humanos busca lograr la motivación intrínseca del trabajador, lo cual es un reto, se trata de lograr un auto incentivo del trabajador para su trabajo y así lograr un alto nivel de motivación. La motivación intrínseca va ligada a la satisfacción propia del empleado por su trabajo, esto se puede lograr con elementos como el contar con mayores responsabilidades, sin embargo, cabe tener presente que es imprescindible que para lograr una motivación intrínseca exista un apoyo de agentes externos (o bien motivación extrínseca), como por ejemplo, aumentos de sueldos, reconocimientos, ascensos, etc.

4. Como elemento de retención: Toda organización desea mantener a sus trabajadores talentosos dentro de ella y actualmente, la compensación monetaria si bien tiene gran impacto en la atracción de talentos a la entidad, es cada vez menos efectiva en la retención de talentos, por lo tanto, aquellas

políticas agresivas de retención se basan en buenos planes de compensación que integran elementos intrínsecos, extrínsecos, tangibles, intangibles, monetarios y no monetarios, muchos denominan este sentido de las compensaciones como compensación total.

5. Gestión del talento: El concepto de talento humano surge por una necesidad organizacional de contar con personal que posea características sobresalientes para lograr ventajas competitivas. Para los trabajadores, este concepto se ve reflejado por su necesidad de buscar dentro de las empresas algún plus que les permitan alcanzar objetivos y metas personales. La gestión del talento humano se establece teniendo claros conceptos organizacionales y del personal, entre estos, el personal de la empresa es múltiple y variado, éste tiene importantes aportes que entregar a la organización, son entes que esperan un retorno a cambio de todos los esfuerzos y por lo tanto, administrar el talento del personal debe relacionarse con dichos elementos. Para poder administrar de manera efectiva el talento humano en la organización es clave integrar a todas las áreas de los recursos humanos, especialmente alinear las compensaciones a los requerimientos del personal y es algo que se busca de manera incesante por las organizaciones. “La Talent Shortage Survey (Encuesta de escasez de talento) de Manpower Group ha revelado que un 52% de los contratantes norteamericanos está teniendo dificultades a la hora de llevar a cabo la importante misión de encontrar el talento adecuado para ocupar las posiciones críticas en sus organizaciones”. La atracción y retención del talento van en directa relación con implementar estrategias para tener a los profesionales más capaces y que tengan las cualidades, habilidades y talentos necesarios para los cargos de la organización, especialmente para aquellos cargos directivos.

6. Compensar para promover buena atención al cliente: Se conoce que para una organización los clientes son la prioridad, por lo que muchos planes de compensación se han desarrollado especialmente para aquellas áreas de la entidad que tienen directa relación con la atención al cliente.

Figura 3.13: Usos de la compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Influencia de factores externos. (Ver Figura 3.14).

1. Seguridad laboral es precaria: Actualmente la seguridad laboral es muy precaria, en efecto, es muy difícil poder hablar de que existe seguridad laboral, ello se explica por la gran cantidad de profesionales y trabajadores que día a día salen al mercado laboral, con buenas competencias y con las habilidades y capacidades para desempeñarse en un cargo profesional. Esta situación por un lado pone en desventaja al trabajador en el ámbito de compensaciones, ya que no posee un poder de negociación dentro de la organización para contrarrestar esto, muchos profesionales se esmeran en desempeñar nuevas carreras o seguir desarrollándose profesionalmente para ser más competentes y tener un grado de negociación mayor dentro de la organización y así ser considerados talentosos e importantes, lo que les permite ser más demandados, tanto dentro de la organización, como fuera de ésta, lo que les genera inmediatamente un mayor poder de negociación en su lugar de trabajo y del mismo modo les permite mayores expectativas en términos de compensación.

2. Efecto social en las compensaciones: Cada día se tiene mayor consideración de lo que la Sociedad y el mercado opina de las organizaciones, es por tanto, que muchas entidades tratan de enfocar sus políticas y comportamientos a lo que sea socialmente aceptado y socialmente demandado, es decir, adecuarse a los requerimientos de la Sociedad. En muchas ocasiones esto va más allá de ser simplemente reconocido, sino que se lucha por ser aceptado y preferido por los clientes. Las compensaciones son una de las herramientas que utilizan las organizaciones para destacarse por sobre la competencia y actualmente tratan de enfocarlas a lo que la Sociedad demanda, por ejemplo, tratan de enfocar políticas para lograr compensaciones justas y equitativas, que permitan vivir digno a los trabajadores.

3. Ética y justicia en la toma de decisiones respecto a compensaciones: La ética como la forma de hacer lo correcto, es un tema que desde hace muchos años se asocia al término de remuneraciones, hoy ha pasado a ser un tema cada vez más importante en la Sociedad, se espera que las decisiones tomadas a nivel organizacional sean suficientemente éticas y que vayan en beneficio del trabajador, esto va de la mano también con la justicia, ya que a este respecto antiguamente sólo se tenía a grupos muy marcados como la Iglesia, tratando de interceder por un salario justo y ético, sin embargo, hoy ha pasado a ser un tema de envergadura social, para el cual se lucha día a día, se generan movimientos sociales y muchos grupos políticos tratan de buscar y entregar diversas soluciones en ayuda del trabajador.

4. Remuneración equitativa: La remuneración equitativa si bien va de la mano con la justicia son cosas diferentes, la equidad va mayormente relacionada a una comparación constante realizada con otros trabajadores, ya sean de la misma entidad o de otras organizaciones, mientras que la justicia tiene mayor relación con poder adquisitivo del dinero y las posibilidades a que puede optar un trabajador con lo que gana en su trabajo. Lograr un alto grado de equidad tanto a nivel interno de la entidad, como a nivel externo ha sido una de las políticas que más se ha luchado por conseguir, sin embargo, la tendencia hoy va más allá y si bien se utiliza el término equidad para análisis comparativos, las organizaciones están esmerándose por entregar sistemas de compensaciones equitativos a los índices de economía expresados en el sector económico.

5. Imagen Social: En general, se está viendo con mucha fuerza, que una empresa que tiene buena imagen social, es preferida por trabajadores y clientes, la compensación puede ser uno de los elementos que influyan en mostrar una buena impresión para reflejar en la Sociedad.

Figura 3.14: Influencia de factores externos



Fuente: Elaboración propia.

Elementos que son un plus para obtener una buena compensación

Hay dos elementos que son reconocidos casi universalmente como agentes que dan por sí solos una discriminación positiva al momento de compensar, ellos son el dominio de idiomas y la experiencia, (ver **Figura 3.15**).

1. Dominio de Idiomas: Algo muy valorado en las organizaciones en general es el dominio de idiomas, especialmente en aquellas organizaciones de nivel internacional, es por tanto, que éstas entidades se esmeran en reclutar personas que tengan un dominio más amplio de diversos idiomas y más aún ofrecen diversos incentivos para que su personal pueda superarse en este aspecto, entre este tipo de beneficios se encuentran financiamiento de estudios relacionados al dominio de idiomas, aumentos de salario, posibilidades de intercambio en otros países etc., es por tanto, que existe una relación directa y muy marcada, con un buen cargo o un buen salario.

2. Relación compensación-experiencia: A medida que un trabajador gana experiencia en un cargo y demuestra que es capaz de desempeñar adecuadamente las funciones que se le asignan por lo general las organizaciones le asocian incentivos monetarios, con el fin de mantenerlos en sus puestos

de trabajo. A estos incentivos monetarios se le agregan otras variables, como las posibilidades de ascenso, el delegar mayores responsabilidades a dicho empleado, entre otros, todos estos elementos van esencialmente focalizados a que el trabajador se mantenga en su puesto y que esté motivado, por ejemplo, a obtener un mejor salario o mayores responsabilidades, etc.

Figura 3.15: Elementos que son un plus para obtener una buena compensación.



Visión de los trabajadores respecto a la compensación, (ver Figura 3.16).

1. Compensación emocional: La compensación actualmente va más allá de cubrir necesidades físicas o básicas de un trabajador, para lograr compensación emocional, hay que implementar estrategias de compensaciones que logren llegar más allá de los sentimientos del trabajador, llegando a su inconsciente, este tipo de compensación no se relaciona con aumentos de sueldo ni tiempo libre, esto debido a que con esas políticas sólo cubren necesidades básicas de los trabajadores y estos lo sienten como una necesidad y un derecho adquirido, y muy por el contrario, la compensación emocional tiene matices diferentes y se relaciona con dar muestras de cariño, felicitaciones por desempeños sobresalientes y mantener buenas relaciones. La compensación emocional está enfocada a lograr por parte del trabajador un alto grado y sentido de pertenencia hacia la empresa, con un elevado nivel de compromiso, así como entusiasmo en el cumplimiento de metas, si bien este tipo de gestos se realizan desde muchos años, sólo en la actualidad se está tomando real consciencia del efecto que tiene como compensación en los trabajadores. Hoy las entidades se han dado cuenta de esta necesidad, al darse cuenta a través del tiempo, que elementos como los monetarios, son muy efímeros y si bien logran cambiarla conducta del trabajador o tener un efecto positivo en ellos, es sólo una conducta de cortísimo plazo y no se ha logrado desarrollar un fuerte sentido de pertenencia y colaboración por parte de estos hacia la entidad.

En el estudio Bottom Line Business (Ashby y Pell, 2001) donde se pidió a una muestra de personas que priorizaran los factores por los cuales permanecen en sus trabajos, la más importante de las variables es la compensación emocional. Las 10 razones principales fueron:

- Desarrollo de carrera y posibilidades de aprendizaje.
- Trabajo desafiante y excitante.
- Un trabajo con sentido y la oportunidad de hacer la diferencia.
- Colegas sobresalientes.
- Ser parte de un equipo.
- Un buen jefe.
- Ser reconocido por un trabajo bien hecho.

- Entretenerse con el trabajo.
- Autonomía y sentido de control sobre el propio trabajo.
- Flexibilidad en las horas de trabajo y en la vestimenta.

2. El dinero no lo es todo: Antiguamente se pensaba que un cargo que tuviese asignado un buen salario era bien remunerado, sin embargo las organizaciones se han dado cuenta que estos factores si bien tienen una incidencia positiva en el individuo es en el corto plazo y en general, su rol más importante lo juegan al momento de atraer talentos, ya que, muy por el contrario, para retener talentos en la organización la relevancia de este tipo de compensación es cada vez menos importante, pues si bien es importante para cualquier cargo, los trabajadores están demandando otros tipos de compensaciones que se han señalado anteriormente, este tipo de compensación son, por ejemplo: prestigio, buen ambiente laboral, tiempo libre, compensación vida personal, vida profesional y muchos otros, estos elementos juegan un rol clave para retener a los trabajadores en la entidad.

3. Participación del trabajador en las decisiones: Si bien se suele pensar que es normal y común que sea la alta gerencia quien toma las decisiones importantes en la organización, es cada vez más necesario el involucramiento del trabajador en las distintas decisiones, esto debido a que, por un lado es muchas veces un directo involucrado y quien será también el directo perjudicado o beneficiado con los resultados que resulten de las diversas decisiones de la gerencia. Este precepto, también está presente en lo que a compensaciones se refiere, es más, muchos autores señalan que para que una política de compensaciones funcione es esencial que se involucre al trabajador en todo el proceso, partiendo desde que se decide modificar las políticas hasta su implementación, es así por tanto, que se sugiere que se integre al trabajador en aspectos como, por ejemplo que señale los cambios o sugerencias respecto a los actuales planes de compensaciones, que entregue su opinión en cuanto a las propuestas de la gerencia para lograr mejoras, también se sugiere que lo clave para un trabajador es lograr hacerlos sentirse partícipes de las decisiones, lo que llevará a que también se sientan comprometidos con su implementación y dar lo mejor de sí para que las mejoras en cuanto a compensaciones entreguen resultados positivos a la entidad en su conjunto.

4. Mayor conocimiento profesional respecto a las remuneraciones: Con la importancia que cada día existe en el tema de las compensaciones, se ve un mayor interés y mayor involucramiento del trabajador en estas decisiones, razón por la cual también están demandando mayor información en cuanto al proceso analizando y realizando propuestas. Por parte de los administrativos y encargados directos de las compensaciones en la empresa, también existe mayor interés en comprender los procesos y lograr que sean lo más eficientes posibles, en general, existe mayor conocimiento e interés del tema tanto por trabajadores, como también por los administrativos y directivos en la empresa.

5. Mayor demanda de información de los trabajadores: Trabajadores que desean conocer que esperan los gerentes de ellos, cual es la forma como miden sus habilidades, que mide su desempeño, son algunas de las características que se presentan en las organizaciones, el trabajador trata de relacionar todas estas variables con sus remuneraciones y busca alternativas para mejorar su estabilidad salarial. Con trabajadores más interesados en esta información, existe mayor preocupación por la administración de dar a conocer estas políticas adecuadamente para el mejor entendimiento, mientras que el trabajador, una vez conocidas las variables claras que miden su desempeño y que se relacionan con su compensación, se esfuerza por mejorar.

6. El trabajador busca tener mayor empleabilidad: Que un empleado busque empleabilidad, quiere decir que desea y se esmera por ser demandado en el mercado y poder desarrollarse en diversos ámbitos y no sólo en un cargo y es uno de los elementos que buscan al momento de postular a alguna vacante, por tanto, cuando una empresa no le ofrece posibilidades de crecimiento y desarrollo, esas organizaciones no son muy apetecibles para los trabajadores. Esta tendencia se ve reflejada en que muchos optan por buscar nuevas experiencias y no quedarse arraigado en un cargo en la misma entidad, sino que tratan de desarrollarse en diversos ámbitos que permita tener un “currículum” más interesante para el mercado laboral y así permita al trabajador sentirse más “empleable”. Esta carencia en ofrecer posibilidades de crecimiento y desarrollo que se ve, aún en algunas organizaciones, es una de las razones por las cuales las empresas tienen alta rotación de personal, suele suceder que cuando no se da la posibilidad al trabajador de seguir creciendo, ascendiendo y desarrollándose profesionalmente, éstos sentirán en algún momento que ya no tienen nada más que esperar de la organización y tenderán a irse a empresas con mayores oportunidades.

Figura 3.16: Visión de los trabajadores respecto a la compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Nuevos conceptos. (Ver Figura 3.17).

1. Benchmarking: El benchmarking tiene su lógica basada en la comparación de políticas con los mejores ejemplos del mercado, para el ámbito de las compensaciones esto va de la mano con la importancia que dan las empresas a conocer lo que pasa en el mercado, a través de elementos como las encuestas salariales, esto le permite a la entidad contar con una base de comparación para crear e implementar nuevas políticas de compensación y decidir teniendo como referente los mejores exponentes del mercado, en general utilizando el benchmarking se trata de identificar las buenas políticas de compensaciones de las demás entidades y mantenerlas o mejorarlas para adaptarlas a la entidad.

2. Outplacement: El outplacement se relaciona principalmente con ayudar al empleado que es despedido de la organización, para que se pueda re-posicionar en el mercado laboral (también conocido como desvinculación asistida). El objetivo principal que tiene este tipo de compensación es la reputación de la empresa y la visión social que puede transmitir en base a las buenas políticas adoptadas en relación al empleado.

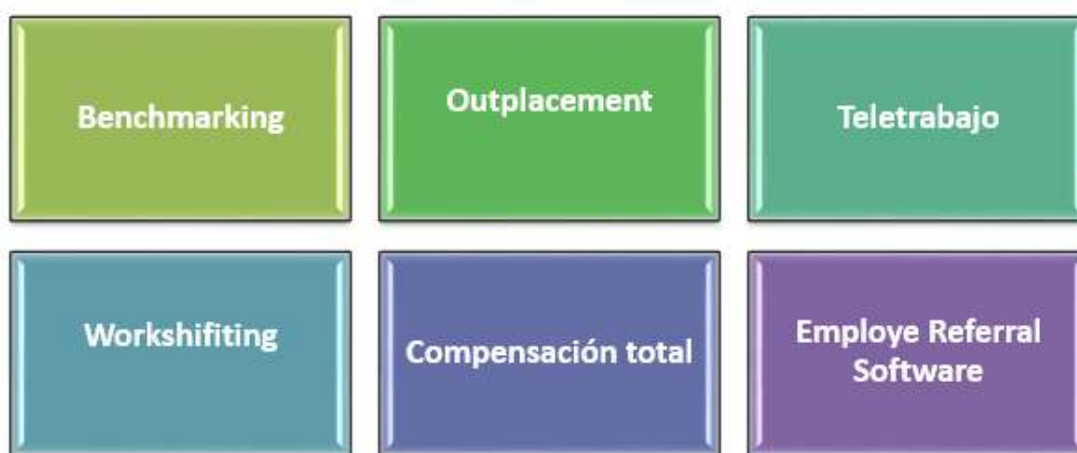
3. Teletrabajo: El teletrabajo corresponde a una modalidad de trabajo flexible que están implementando las organizaciones, a través del cual se permite el desempeño a distancia. Bajo esta modalidad el trabajador está obligado a responder en base a objetivos, mientras que el empleador está obligado a facilitar al trabajador todas las herramientas necesarias, que le permitan desempeñarse desde otros sectores diferentes a la oficina. Es así que suelen ser comúnmente necesarias las conexiones a internet de alta velocidad, redes virtuales privadas mayormente conocidas como VPN, correo electrónico, computadoras, centros de atención al trabajador que le asistan cuando presenta problemas con su equipo y se encuentra físicamente lejos del lugar de trabajo.

4. Workshifting: Corresponde a una de las modalidades del teletrabajo y según señala la revista Empresarial y Laboral de Colombia el workshifting “es un estilo de trabajo móvil que se traslada a horarios, ubicaciones y recursos óptimos para realizar tareas habituales; es decir, trabajar en el lugar donde cada uno encuentre una mayor inspiración permitiéndole ser más productivo. Para las organizaciones significa reducir costos comerciales y de tecnología de información, al mismo tiempo que para el personal significa flexibilidad para trabajar desde cualquier parte, en cualquier momento y desde cualquier dispositivo. Esto es posible cuando la gente tiene acceso a la tecnología y las políticas que les permiten ser productivos tanto fuera de la oficina, conectados en forma inalámbrica mediante redes públicas y dispositivos personales, como dentro de la oficina utilizando una red de trabajo y dispositivos de la compañía”, esta es una modalidad de trabajo que busca dar la comodidad al trabajador de realizar su trabajo de la manera más cómoda posible.

5. Employee Referral Software: Esta nueva tendencia se muestra como una innovadora forma de compensación para los trabajadores a través de la difusión de ofertas de trabajo, corresponden a sistemas en la nube, que se personalizan para cada organización, facilitan que los empleados difundan las ofertas de trabajo de la empresa a sus contactos de las redes sociales, a cambio de esto, reciben incentivos y premios en función de las recomendaciones y/o la incorporación final de un “referido”. (Ranera, Mujeres Consejeras, 2015).

6. Compensación Total: Existen dos conceptos que pueden tender a confundirse, estos son la “remuneración total” y la “compensación total” los que, si bien están relacionados en cierta medida, son diferentes. La remuneración total se relaciona principalmente con los incentivos monetarios o aquellos que son susceptibles a ser expresados en dinero, mientras que la compensación total se refiere a todos los elementos que pueden ser una recompensa para el trabajador, por ejemplo, salario, beneficios, compensaciones monetarias y no monetarias, por ejemplo, ascensos, capacitación y posibilidades de desarrollo profesional. Estos conceptos han pasado a ser claves en la administración de las compensaciones, especialmente lo que es la compensación total, ya que se cree, que implementar un plan de compensación basada en la compensación total, puede ser la que más se acerque a lo deseado por los trabajadores, ya que cubre más allá de las necesidades monetarias.

Figura 3.17: Nuevos conceptos.



Fuente: Elaboración propia.

Otras realidades en cuanto al personal. (Ver Figura 3.18).

1. Personas se retiran más maduras: Existe una tendencia de las personas a retirarse a edad más avanzada de sus puestos de trabajo, esto se ha explicado entre otras cosas, debido a la diferencia salarial que en general acompaña a un trabajador al momento de retirarse de la empresa, ya que sus ingresos disminuyen considerablemente. Debido a esta tendencia, existen organizaciones que han adoptado una nueva modalidad para incentivar al retiro anticipado de sus trabajadores. Con esto, por un lado se obtiene la renovación del personal en la empresa, y por otro, el trabajador que se retira, lo hace con una muy buena impresión de la organización y de forma voluntaria, esto conlleva por otro lado a que socialmente se tenga una buena imagen de la entidad haciéndola más atractiva para los clientes, pero especialmente para el mercado laboral. Las características de estas estrategias que incentivan al retiro anticipado son generalmente incentivos económicos, o bien, se ofrecen al trabajador cargos de tiempo parcial en la empresa, sin desvincularlos en su totalidad, sino que mantenerlos siempre en actividad.

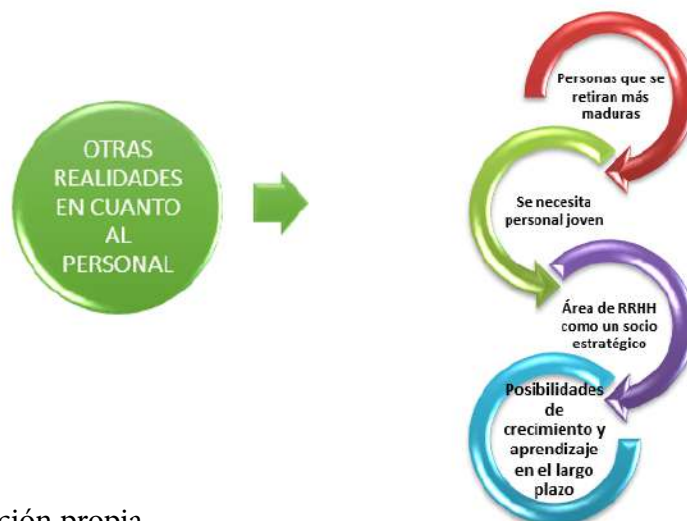
2. Se necesita personal joven: Muchas organizaciones, especialmente las empresas focalizadas a la consultoría han adoptado la política de reclutar personal joven, especialmente jóvenes recién egresados. Para ser un mercado atractivo para éstos jóvenes, las organizaciones han implementado

una serie de estrategias, entre las cuales se suelen ofrecer oportunidades de crecimiento dentro de la organización, una alta focalización a la capacitación y oportunidades de viajes o pasantías laborales en otros países. En general, lo que se busca al reclutar personal joven es contar con trabajadores que aún no tienen interiorizada la cultura o política de otras organizaciones y por ende, moldearlos a las expectativas de la organización con sus valores y cultura. Otra característica que se busca con el reclutamiento de este tipo de personas es que sean solteros o en general no comprometidos y lograr así, que estos tengan una mayor disponibilidad y rendimiento en la empresa.

3. Área de recursos humanos como un socio estratégico: Cada vez se ve con más fuerza la importancia que está tomando el área de recursos humanos en la organización, especialmente la importancia que recae en ellos en relación a las compensaciones. Es por tanto necesario ver a los encargados de esta sección como un socio estratégico dentro de la entidad, para todas las decisiones relacionadas a compensaciones, esto implica considerarlos activamente en las decisiones de importancia de la entidad y que tendrán un impacto significativo en la compensación.

4. Posibilidades de crecimiento y aprendizaje en el largo plazo: Es importante señalar que la importancia que se da entre los jóvenes al crecimiento al que pueden optar en una empresa es fundamental y por tanto, es una de las variables claves que poseen las empresas para el reclutamiento, ya que es considerado un elemento de compensación. Un ejemplo clave se puede ver en las consultoras multinacionales, las cuales en general no se caracterizan por entregar excelentes salarios, sino que brindan muchas posibilidades de crecimiento, desarrollo y experiencia. Estas empresas reconocidas mundialmente, a pesar de no contar con excelentes salarios gozan con una gran demanda de jóvenes que buscan pertenecer a estas firmas y están dispuestos a sacrificar tiempo libre a cambio de experiencia y el prestigio que ofrecen estas multinacionales. Cabe señalar que, lamentablemente, estas grandes consultoras una vez que los jóvenes logran aprender lo suficiente, especialmente alrededor de un periodo de 2 a 3 años, tienen una muy alta rotación y esto se da debido a que aún no han implementado políticas lo suficientemente buenas, que aumenten la retención de los talentos. Esto deja entrever la importancia que tiene en las organizaciones contar con políticas de compensaciones y de retención a largo plazo.

Figura 3.18: Otras realidades en cuanto al personal.



Fuente: Elaboración propia.

Comunicación de la compensación. (Ver Figura 3.19).

1. Capacitar para comunicar: Una de las falencias más importantes en la comunicación de las compensaciones es que el trabajador no logra comprender lo que le ofrece la organización, ya sea porque no se entrega esta información con las técnicas adecuadas, o bien, se hace en un lenguaje inadecuado, en relación a esta falencia la tendencia va a capacitar en comunicación y expresión a los encargados de dicha tarea y con el fin de lograr una comunicación más efectiva.

2. Ejecutivos encargados de la comunicación: En cuanto a compensación se refiere, es actualmente cada vez más común que sean los propios ejecutivos quienes se encarguen de dar a conocer a los trabajadores los beneficios y paquetes de compensaciones que les ofrece la organización, esto debido al impacto que tiene en los trabajadores la credibilidad de quién entrega la información, ya que para los trabajadores uno de los entes más creíbles dentro de la entidad son los altos ejecutivos, es por dicha razón por tanto, que son principalmente los ejecutivos quienes tienen la misión de dar a conocer a los trabajadores las estrategias de compensación, lo cual no es una tarea menor, ya que lo importante de esta información es que se entregue de manera clara y comprensible para todos los niveles de la entidad.

3. Escuchar: Además de comunicar hacia abajo, las empresas están escuchando las inquietudes de los trabajadores y esto será clave a futuro para lograr buenos planes de compensación, escuchar al trabajador implicará conocer sus deseos e inquietudes, considerando los distintos tipos de personas que hay presentes en la entidad, los elementos que son motivacionales para cada uno de ellos y como poder alinear sus objetivos con los objetivos de la organización.

4. Comunicación de las compensaciones: Se da actualmente mayor importancia a las comunicación efectiva de las compensaciones, esto implica entre otras cosas, como es señalado en Materia Biz (2007):

- a. Documentar la política de compensación de la organización.
- b. Comunicar en forma clara la relación entre compensación y desempeño.
- c. Comunicar en forma personalizada la Compensación Total, diferenciando claramente los elementos tangibles de los intangibles.
- d. Capacitar a los gerentes de línea para comunicar regularmente los temas relacionados con compensación y desempeño.

Cada uno de estos elementos son claves para una comunicación efectiva dentro de la organización.

Figura 3.19: Comunicación de la compensación.



Fuente: Elaboración propia.

Migración del concepto remuneración a compensación

Es común que cuando se habla de recursos humanos y de compensaciones, este concepto se asocie sólo a las remuneraciones del personal, sin embargo, es más que eso, ya que hoy se está cambiando la visión de la compensación, se le da mayor importancia y del mismo modo, se le conoce más ampliamente. Comprender el concepto es base para poder implementar buenos planes de compensaciones en la empresa, es más, ya no se habla de remuneración, puesto que ésta sólo se relaciona a aspectos monetarios, sino que se habla de compensación, la cual incluye beneficios y tanto compensaciones monetarias y no monetarias, bajo este término se acuñan todos aquellos tipos de retribución que se puede dar al trabajador por su desempeño y por su labor.

TENDENCIAS EN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

De todo lo mencionado en este capítulo, es fácil deducir que hay un efecto directo y también otro indirecto en el reconocimiento por parte del trabajador de las tendencias que están afectando a la sociedad hoy en día. En efecto, esos cambios profundos afectan significativamente el comportamiento de la persona y por tanto, su desempeño laboral en la organización, esto se debe considerar para realizar cualquier análisis medianamente serio y futurista de lo que se puede esperar a nivel de la evaluación sistémica del desempeño. Desde el punto de vista conceptual, el proceso sistémico de la evaluación del desempeño no ha cambiado y tampoco se espera que lo haga, sin embargo, el reconocimiento del efecto de cada concepto técnico en dicho proceso, sí que tiene un efecto diferente si se le considera con una visión de pasado, en contraposición con una visión de futuro, marcado por una tendencia.

Se han identificado una serie de tendencias específicas que afectan el proceso de evaluación del desempeño, como son, el tiempo empleado, costos involucrados, capacitación de los involucrados, calidad de la medición e instrumentos, cantidad de instrumentos involucrados, fuentes de información involucradas, evaluación como un proceso, rol de evaluado, retroalimentación al empleado, marco referencial, variables involucradas en el proceso, propósito central de la evaluación de desempeño y la vinculación con otros procesos de recursos humanos, (ver Figura 3.20).

A continuación se desarrollan, a modo referencial, sólo algunas perspectivas contrapuestas, entre lo antiguo y la tendencia subyacente que afecta el proceso de evaluación del trabajador.

1. Propósito u objetivo central de la evaluación del desempeño y vinculación con otros procesos de recursos humanos: Antes el objetivo único era conocer los malos rendimientos para eliminar a los malos trabajadores, la tendencia va en el sentido que la nueva evaluación del desempeño tiene propósitos múltiples y vinculantes con otros procesos, en efecto, se utiliza entre otras cosas, para planificar la demanda de recursos humanos, determinar políticas de remuneraciones y compensaciones, es insumo básico de acciones de capacitación, su información es fundamental para realizar movimientos de personal, como por ejemplo, ascensos o traslados, ajustar cargos y especificaciones del mismo, en definitiva, tiene relación directa con todas las actividades relacionadas con la administración de los recursos humanos en la organización.

2. Marco referencial: Antes no existía un marco referencial o teórico que sustentara la génesis del sistema, muchas veces el proceso surgía por acumulación de esfuerzos individuales y aislados, que en algún momento se sistematizaban y se proyectaban a toda la organización, por el contrario, la tendencia es en primer lugar a definir, trabajar y sobre todo socializar un marco conceptual inicial, en todos los niveles de la organización.

3. Evaluación como proceso: Antes, la evaluación era producto de un proceso simple realizado generalmente por el jefe, la tendencia reconoce que debe ser producto de un sistema cada vez más complejo en el cual se involucren muchas personas, existan diferentes fuentes de información y sea un proceso totalmente sistémico y permanente.

4. Fuentes de información involucradas: Antes existía sólo una fuente que alimentaba toda la información del proceso, con todas las limitaciones propias que ello involucra, la tendencia muestra que las fuentes deben ser múltiples y diversas en su funcionamiento, es decir, mientras más heterogéneas sean, mejor es la calidad de la información con la que se alimenta el mecanismo de evaluación del trabajador, y también se desagrega el nivel de dependencia del proceso mismo de evaluación.

5. Cantidad de instrumentos involucrados: Antes, no existía el uso de instrumentos o bien, se hacía de manera deficiente y limitada, en efecto se tenía exclusivamente la opinión unilateral de un superior sin ningún criterio preestablecido de discriminación, sólo en base a la buena voluntad, al tino y criterio personal del directivo. La tendencia va en el sentido contrario, se privilegia el uso de varios y diversos instrumentos que idealmente se vayan complementando en el transcurso del proceso de evaluación.

6. Calidad de los instrumentos: Antes, el único instrumento aplicado era una conversación entre el evaluado y el evaluador, de carácter principalmente informativo, generalmente a final de año, de muy corta duración, en donde el superior le comentaba su propia percepción al trabajador. La tendencia muestra que dado lo sofisticado que se va poniendo el proceso en sí, la calidad de los instrumentos también va mejorando considerablemente, esto es muy ventajoso para la calidad final de la evaluación.

7. Calidad de la medición: Antes, la calidad de la medición tenía la particularidad de ser muy precaria, era un parecer absolutamente subjetiva del superior directo del trabajador, sujeto a una serie de prejuicios iniciales y sin mayor análisis técnico, la tendencia muestra que gracias a la complejidad sistémica que va adoptando el proceso mismo de evaluación, la calidad va mejorando de manera sostenida en el tiempo.

8. Capacitación de los involucrados: Antes, el concepto de capacitación para los evaluadores era algo impensado y no practicado, la precariedad de los antiguos sistemas no ameritaba dicha capacitación, la tendencia hace que la complejidad de los sistemas, dada por ejemplo, por variables más duras de evaluar, definición de criterios uniformes y manejo de diversas herramientas, permita que la capacitación sea parte integrante y fundamental en el diseño e implementación de cualquier proceso de evaluación para las personas que tienen cualquier tipo de responsabilidades en la evaluación. A esto se suma que, también es deseable que se involucre al evaluado activamente en el proceso, y uno de los mejores caminos para ello es, a través de capacitaciones de carácter informativo y explicativo.

9. Costos involucrados: Antes, el costo se acercaba a cero y no era más que el tiempo invertido en una reunión anual de 15 ó 20 minutos entre el supervisor directo y el trabajador, si es que se materializaba dicha reunión. La tendencia es, que se hace necesario invertir mucho tiempo y dinero para realizar un mejor proceso de evaluación, la máxima es entonces que las organizaciones eficientes y exitosas son las que tienen tras de sí una inversión importante en el desempeño de sus trabajadores y dichos gastos son mirados por la organización como una inversión muy rentable.

10. Tiempo empleado: Antes, como se analizaba en párrafos anteriores, el tiempo empleado tanto por evaluadores y evaluados era mínimo, la tendencia marca que se debe invertir tiempo de manera constante en todo el período de evaluación y no sólo al final del mismo, por lo tanto, el tiempo invertido crece de manera importante, este es uno de los nuevos costos en que se debe invertir en el proceso.

11. Rol del evaluado: Antes, el evaluado jugaba un rol absolutamente pasivo en la evaluación y esto era algo comúnmente aceptado en la organización e inclusive a nivel de sindicatos y asociaciones gremiales, la tendencia marca que el evaluado ahora debe tener un rol absolutamente activo hasta llegar al extremo de ser él mismo, por ejemplo, un actor a nivel de fuente de información, la cual puede llegar, incluso, al nivel de practicar una autoevaluación de su desempeño pasado o bien, comprometer un desempeño futuro.

12. Retroalimentación al empleado: Antes, la retroalimentación prácticamente no se daba, en el mejor de los casos, una mera comunicación de resultados, la tendencia marca, que se hace vital re-

alizar una detallada retroalimentación al trabajador, que inclusive contenga acuerdos, compromisos y plazos específicos entre evaluador y evaluado, en los cuales exista un compromiso explícito de ambas partes.

13. Variables involucradas en el proceso: Antes, la visión era bastante extremista o pendular, en efecto, o bien nada se evaluaba o por el contrario se buscaba evaluar todo, esto se traducía en que se trataba de evaluar una gran cantidad de variables y sub-variables que representaran la totalidad de las funciones y responsabilidades que ejercía el trabajador, con resultados bastante magros y discutibles, con instrumentos muy pesados y densos, poco manejables y de baja confiabilidad. La tendencia marca que la cantidad de variables debe ser muy reducida, se privilegia la calidad de la evaluación, en desmedro de la cantidad de variables consideradas; el principio implícito, es la concentración del proceso en lo netamente relevante, es decir, se asume que si hace bien lo importante, no es determinante evaluar el resto y se hace la presunción de integralidad del desempeño del trabajador en base a variables fundamentales.

Figura 3.20: Resumen de las perspectivas entre lo antiguo y la tendencia subyacente que afecta el proceso de evaluación del trabajador.



Fuente: Elaboración propia.

Diversas empresas que utilizan métodos tradicionales de evaluación de desempeño, plantean que los resultados que obtienen no son los esperados, por lo cual se sienten insatisfechos, ya que estos no les proporcionan los beneficios que se requieren de estos métodos de medición. La empresa Deloitte espera llegar a construir un modelo de evaluación integral como lo muestra la siguiente figura. (Ver **Figura 3.21**).

Figura 3.21: Evolución de la evaluación de desempeño.

Método Tradicional	Tendencias Emergentes
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso Jerárquico (90 grados). • Rol del Líder: Jefe Autocrático. • Del tope hacia la base de la jerarquía. • Enfocado en el proceso. • Dinámica autocrática. • Orientado a la medición. • Recompensas ligadas al salario • Organización jerárquica y estática. • Feedback en ciclos anuales. • Basado en identificar debilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso en red (180 y 360 grados). • Rol del Líder: Coach. • De la base al tope de jerarquía en múltiples direcciones. • Enfocado en la mejora. • Dinámica democrática. • Orientado a la mejora. • Recompensas intrínsecas. • Organización matricial o en red. • Feedback en tiempo real. • Basado en identificar fortalezas.

Fuente: The Performance Management Puzzle. Evolución de la Evaluación de Desempeño para una nueva arquitectura organizativa en la Empresa 2.0. Deloitte 2013 (Ballesta, Octavio, 2013)

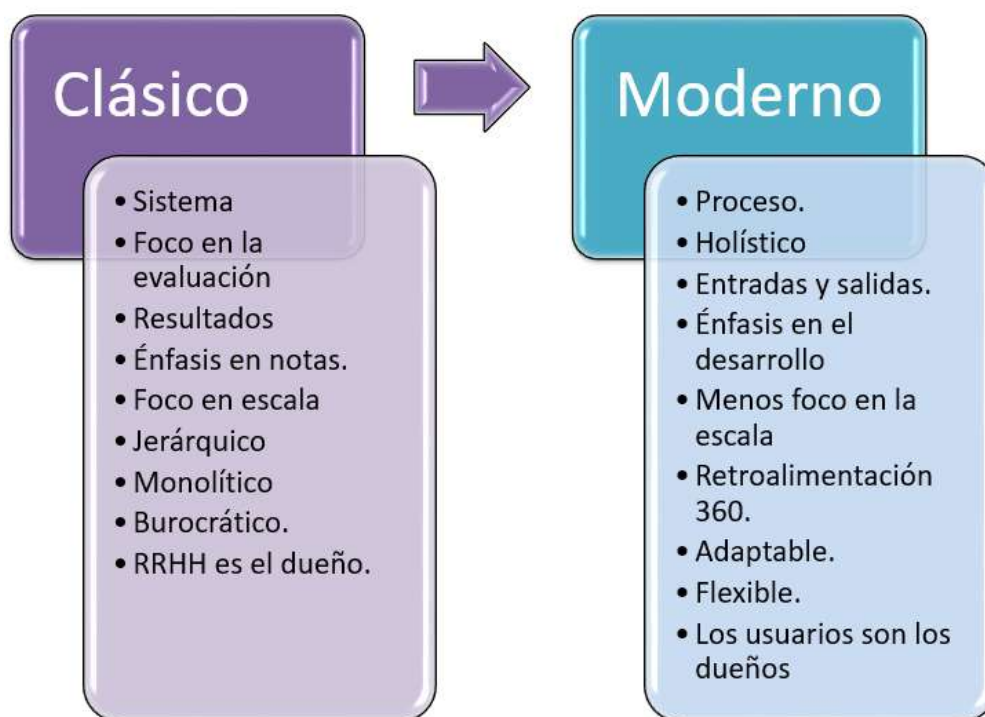
La empresa quiere llegar a un modelo integral de evaluación de desempeño que incluya:

- Una evaluación que se aplique a cada proyecto, con periodos más cortos en vez de hacerlas anualmente.
- Desarrollar las evaluaciones en dinámicas de 180 y 360 grados, para habilitar la participación del equipo que interactúa con el colaborador en su ambiente laboral.
- Desarrollo de un estilo de liderazgo y de gestión, que aplique buenas prácticas de la Psicología Positiva, para dar feedback y reconocimiento constantemente, y en tiempo real.
- Aprovechamiento de las redes sociales y aplicaciones de colaboración, para construir una cultura de innovación que reconozca el trabajo bien hecho, potencie la motivación del colaborador, induzca a una mayor implicación a su rol, y fortalezca su orgullo y sentido de pertenencia a la empresa.
- Los líderes apoyan el desarrollo de otros, asumiendo roles de coaches y mentores.

- Favorecer la adopción de un sistema de incentivos, donde predominen los motivadores intrínsecos que generan orgullo de pertenencia y compromiso duraderos, sobre aquellos ligados al salario, que apenas generan satisfacción y lealtad, en un horizonte de corto plazo.
- Aprovechar la aplicación inteligente y alineada a la estrategia de los distintos instrumentos de evaluación, para desarrollar rutas de carrera, programas de liderazgo, mapas de talento y planes de sucesión, que garanticen el flujo de talentos que la organización precisa, para satisfacer sus metas y objetivos, operacionales, de mercado, estratégicos y de negocios.” (Ballesta, 2013)

Por su parte la empresa PriceWaterhouseCoopers, hace referencia a que la evaluación de desempeño tiene una enorme influencia sobre los resultados organizacionales, ya que se logra un mayor porcentaje de productividad y logro de metas. Y hace mención a las nuevas tendencias en evaluación, como lo muestra la **Figura 3.22**.

Figura 3.22: Nuevas tendencias en evaluación de desempeño.



Fuente: Gestión del Desempeño. (PWC, 2014).

Se muestra a continuación, en el **Cuadro 3.1**, una matriz de tendencias, construida en 3 columnas, en la cual se muestra en la columna (1) el concepto técnico asociado al proceso de evaluación del desempeño, en la columna (2) se hace un análisis de lo que sucede en un sistema de evaluación de baja calidad y en la columna (3) se muestra la tendencia que ya debería tener considerada e incorporada en su diseño, un buen sistema de evaluación; se estaría hablando entonces de una evaluación de “última generación”. Como puede parecer obvio, pero es importante recalcar, no se pretende, con la matriz incorporar un análisis de todas las tendencias que existen, más bien se hace una revisión de aquellas que aparecen en este momento como más polarizadas en su efecto directo en el sistema de evaluación.

Cuadro 3.1: Matriz de tendencias.

CONCEPTO TÉCNICO (1)	PASADO (2)	TENDENCIA (3)
Fuente	Sólo una	Múltiples
Competencias evaluadas	Sólo duras	Duras y blandas
Importancia de las competencias evaluadas	Duras	Duras y blandas
Enfoque genérico	Coercitivo	Colaborativo
Rol del evaluado	Pasivo	Activo
Criterios	Generales	Específicos
Propósito	Único	Múltiples
Periodos	Largos	Más cortos
Proceso	Simple	Complejo
Diseño	No sistémico	Sistémico
Estándares de desempeño	Cumplimiento de normas	Iniciativa, creatividad, responsabilidad, etc.
Involucrados	Dos	Múltiples involucrados
Capacitación	Innecesaria	Fundamental
Sensibilización organizacional	Innecesaria	Vital
Vinculación con otros procesos	Casi nula	Absoluta
Apoyo tecnológico	Escaso	Considerable
Tiempo empleado	Escaso	Considerable
Calidad de la medición	Baja	Mediana
Marco referencial	Baja consideración	Alta consideración
Principios	No considerados	Muy considerados
Conflictividad	Baja	Alta
Retroalimentación	Poco necesaria	Muy necesaria
Orientación del proceso	Control	Gestión y dirección
Grado de involucramiento	Muy bajo	Altísimo involucramiento
Cantidad de los instrumentos	Ninguno/uno	Múltiples
Calidad de los instrumentos	Baja	Alta sofisticación
Costos	Muy bajos	Altos
Eficacia	Muy baja	Mediana
Orientación de la medición	A resultados	A medios, procesos, resultados y agregación de valor
Indicadores	Muy poco utilizados	Absolutamente necesarios

Retroalimentación al empleado	Casi Nula	Frecuente
Procesos evaluados	Permanentes	Sujetos a cambio e innovación
Seguimiento	Nulo	Alto
Retroalimentación al proceso	Casi Nula	Frecuente
Resultados	Absolutamente subjetivos	Más objetivos
Variables	Muchas/todas	Pocas
Visión	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Equipos	Unidisciplinarios	Multidisciplinarios
Estructura organizacional de apoyo	Centralizada (vertical)	Descentralizada (horizontal o matricial)
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Criterios de evaluación subyacentes	Minimización de costos	Optimización
Trabajadores como insumo del sistema de evaluación	Costo	Recurso/inversión
Cargos/roles evaluados	Roles formalmente definidos	Roles flexibles (multifuncionalidad)
Orientaciones para retroalimentación	Si es que se da es sólo reactiva	Obligatoria y proactiva (estratégica)

Fuente: Elaboración propia.

- (1) El concepto técnico corresponde a un elemento que participa directamente en el proceso de evaluación del desempeño.
- (2) Como el elemento se comporta o se comportaba en el pasado.
- (3) Como el elemento se comportará en el futuro (incorpora la tendencia).

El proceso de análisis de tendencias debe ser un proceso permanente y sistémico al proceso de evaluación del desempeño, una manera eficiente de mantener un buen sistema, es incorporar la tendencia desde el momento en que ella aparece, de hecho las organizaciones sobresalientes, tienen una característica muy distintiva y fácilmente observable y no es otra que su capacidad para adaptarse a los cambios del entorno, no se debe olvidar que los cambios afectan de manera directa a la organización y a sus trabajadores en primer lugar y de manera inmediata y en un cercanísimo segundo lugar, tienen un gran impacto el cual también es directo en el sistema de evaluación del desempeño, por lo tanto, la sugerencia es estar monitoreando permanentemente las nuevas tendencias que se presenten. La diferencia entre un sistema de evaluación del desempeño ineficiente u obsoleto y un “sistema de evaluación de última generación”, puede estar dado, en gran medida, por la capacidad de reconocer e internalizar, las tendencias que lo afectan.

Nuevas tendencias relacionadas al desempeño y su evaluación

En el entorno empresarial actual, aumentar la eficiencia y productividad del capital humano es un factor fundamental para el éxito de la empresa, numerosos factores pueden incentivar mejoras en el desempeño de los trabajadores, pudiendo los medios elegidos para aumentarla, lograr incluso el efecto contrario al deseado. La elección de éstos medios cumple un papel crucial puesto que, por ejemplo, con una finalidad comunicacional y de cohesión en la organización podríamos estar cometiendo el error de someter al trabajador a estrés excesivo, o a una frustrante sensación motivacional negativa de no estar haciendo las cosas de forma completa y suficiente por exceso de supervisión, o confusión por sobrecarga de información lo que, finalmente, termina mermando su desempeño y productividad.

No existe una solución exacta para aumentar la eficiencia, productividad y desempeño del trabajador en todas las organizaciones, cada organización es un fin en sí mismo, que se dedica a una actividad o actividades específicas o persiguen ciertas metas económicas y comerciales a la par de una estructura e identidad propia. Por lo tanto, el criterio y sentido común del área de Recursos Humanos cobra una importancia vital en la elección de los medios a elegir para poder lograr de forma certera el aumento de la productividad de los trabajadores. Las tendencias actuales optan por la adaptatividad en materia de evaluación de desempeño y de factores que hacen aumentarla, sin embargo debe recordar que no todas las empresas son iguales.

En la gestión de recursos humanos la evaluación de desempeño es un conjunto de herramientas que debe apreciar, de forma objetiva y sistemática el rendimiento de las personas en la organización, basándose en el trabajo realizado, objetivos fijados, responsabilidades asumidas, características personales, todo ello compatibilizando, con las nuevas tendencias de medición de desempeño, puesto que la Sociedad, las conductas y el contexto empresarial están en constante cambio.

Los recursos humanos son uno de los activos más importantes de la empresa, por ende el área de Gestión de Recursos Humanos se ve obligada a modificar y conciliar sus políticas en la aplicación de técnicas de evaluación en la esfera empresarial.

Los resultados de la evaluación de desempeño permiten fijar un punto de partida para identificar las amenazas, debilidades y necesidades a las cuales está expuesta la organización, para determinar los pilares inspiradores de cambio para compatibilizar ésta con los nuevos tiempos, recursos y paradigmas. Para la gestión de recursos humanos, la evaluación de desempeño es la columna vertebral de la organización de hoy en día, por ende, la flexibilidad, la adaptatividad y la asertividad en su uso es fundamental para garantizar la eficacia.

Nuevas tendencias relacionadas a la tecnología

Se puede constatar que cada día van apareciendo nuevas tendencias que se relacionan directamente con la tecnología, tal es el caso del desarrollo de la telefonía celular, el uso masivo de redes sociales y el cyberloafing, (ver **Figura 3.23**).

1. Gran desarrollo de la telefonía celular

Con el paso de los años la telefonía celular ha avanzado a un ritmo sorprendente, hace 15 años los teléfonos móviles eran capaces de hacer y recibir llamadas, y mandar y recibir mensajes de texto, los teléfonos móviles de hoy son capaces de cumplir una gran cantidad de funciones (llamadas de voz, video llamadas, acceso a internet y a variadas vías de comunicación e interacción social, radio, juegos, cámara fotográfica, linterna, diccionario, entre muchas otras). En adición a esto, la accesibilidad a la telefonía celular es mayor que en el pasado, cada vez más personas tienen acceso a esta tecnología, e incluso algunas personas tienen más de un teléfono celular, también está el desarrollo de las conexiones a internet para estos dispositivos, hoy en día la cobertura de redes 3G y 4G es muy extensa, lo que se traduce en posibilidades de acceso a internet desde muchas partes del mundo.

Para las organizaciones este abrumante desarrollo de la telefonía celular puede representar tanto un beneficio como un problema, una persona que durante su jornada laboral utilice su(s) teléfono(s) celular(es) de forma responsable mantendrá un adecuado desempeño. Por uso responsable se puede entender que utiliza el dispositivo para enviar y recibir llamados y correos electrónicos solamente si se relacionan con asuntos laborales, apoyar sus funciones (búsqueda de información, como diccionario, como traductor, etc.).

Por otro lado, será evidente el impacto negativo en el desempeño de una persona si durante su jornada se dedica a comunicarse con amigos por las redes sociales, realizar y/o atender llamados no relacionados con el trabajo, o simplemente jugar.

Las organizaciones deben plantearse el cómo enfrentar esta tendencia, para ello deben cuestionarse qué tan necesario o fundamental puede ser un dispositivo móvil en el desempeño de sus funciones. Si pensamos en un empleado de producción de cualquier empresa productora, lo más probable es que determinen que un teléfono celular sería un factor distractor que empeorará su desempeño y no un aporte a este último, por lo que su uso no debe ser permitido. Hay que considerar también que en empresas productoras a los empleados de producción generalmente se les prohíbe portar toda clase de objetos pequeños, para prevenir incidentes con las maquinarias que comprometan la seguridad de los trabajadores. En el caso de vendedores que por las características de su labor deben hacer ventas en terreno, un teléfono móvil puede ser fundamental para su trabajo, ya que le permitirá tener mayor contacto tanto con sus superiores como con sus clientes. Empleados "de oficina" (empleados que el común de sus funciones las desempeñan frente a un escritorio) por lo general tienen lo necesario a su disposición en su espacio de trabajo (un computador, documentos, entre otras cosas), por lo que el uso de un dispositivo móvil debiera estar limitado a la comunicación de asuntos laborales.

Finalmente, la medida que se implemente debe ser conversada y explicada, de forma de que los trabajadores puedan entenderla y aceptarla, si la medida es impuesta, los trabajadores lo verán como algo negativo y sencillamente no la acatarán.

2. Uso masivo de redes sociales

Linkedin, Facebook, Twitter, éstas son algunas de las redes sociales más populares, cada una con distintos enfoques, si bien el origen de las primeras redes sociales se remonta a más de diez años atrás, en sus

inicios no eran muy conocidas y contaban con pocos usuarios. El boom de las redes sociales se viene dando desde hace unos cuatro a cinco años, apoyado en parte por el desarrollo de la telefonía celular, las redes sociales permiten a sus usuarios socializar con otras personas, no importando a la distancia que se encuentren, y establecer comunicaciones más rápidas y eficaces, eliminando el factor distancia. También les han sido de utilidad a las empresas como medio de publicidad, para darse a conocer hacia potenciales clientes e incluso comunicarse con ellos.

Las redes sociales pueden permitir una comunicación rápida y eficiente entre los miembros de una organización, permitiendo a todos expresar su opinión, esto evitaría que la organización paralice sus funciones por completo para convocar una reunión donde se entregue un comunicado a todos los integrantes. Sin embargo, esto solo sería viable en asuntos de poca relevancia, pues moderar un tema más complejo por medio de redes sociales puede ser un tanto difícil. Además las redes sociales son un potencial factor distractor para cualquier miembro de la organización que tenga acceso a un computador o un teléfono móvil con internet. Evidentemente una persona que tenga libre acceso a las redes sociales y que no tenga autocontrol se distraerá de sus funciones y su desempeño disminuirá.

¿Qué importancia y uso le da la organización a las redes sociales?, esta es la pregunta que toda organización debe hacerse para saber cómo confrontar actuales o potenciales problemas con las redes sociales, ¿es un medio de publicidad, de difusión de informaciones internas o ambas?, si la organización utiliza las redes sociales únicamente como medio para su publicidad, podría considerar opciones tales como bloquear el acceso a las redes sociales para todos los dispositivos (móviles y computadores) que accedan a la red de internet de la organización durante el horario de trabajo, exceptuando al Community Manager, quien tendrá libre acceso a las redes sociales para ejercer sus funciones (Un Community Manager es aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y, en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y los planteamientos estratégicos de la organización y los intereses de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos, según Aerco, 2015). Si la organización opta por esta medida, puede apoyarse en Soportes TIC para la implementación de restricción de páginas por horario, en caso de que la organización utilice las redes sociales para difundir información interna a sus trabajadores, debería considerar otras opciones para cubrir dicha función, pues como se mencionó anteriormente, es un potencial distractor. Se considera una situación en que un trabajador ingresa a una red social (como por ejemplo Facebook) a revisar un comunicado de un superior, pero al ingresar a ella se encuentra con una foto de un amigo que está en el extranjero, un mensaje de un familiar o el resumen del deporte del fin de semana. Si un supervisor se encuentra cerca del trabajador, éste se limitará a revisar el comunicado, pero si el trabajador se encuentra en un ambiente "de confianza" (sin un superior) es muy probable que el trabajador se olvide del comunicado y se distraiga en las redes sociales, de ser posible, la organización debiera evitar toda red social que implique estos riesgos y tal vez hacer difusión de su información por medios más tradicionales y formales.

Ahora, la organización también puede implementar un sistema de mini descansos, donde a los trabajadores se les permitan de 5 a 10 minutos de ocio luego de estar trabajando por 2 a 3 horas seguidas, es probable que con este sistema los trabajadores se motiven y en los momentos de trabajo aumenten la productividad, si se implementa este sistema, debiera compararse el nivel de productividad luego de un tiempo, si se mantiene o aumenta, quiere decir que la implementación de mini descansos fue exitosa, por el contrario si la productividad disminuye, entonces el sistema no es aplicable en la organización.

3. Cyberloafing

Se define el cyberloafing como el acto de utilizar la conexión a internet de la organización para fines personales durante horas de trabajo, para entretenimiento, enviar o recibir e-mails y mensajería personal, compras en línea, chat en línea, y utilización de redes sociales con fines ajenos al trabajo.

En la literatura científica el cyberloafing es un tópico relativamente nuevo, existe disparidad entre sus consecuencias negativas o positivas y la difusa línea que distingue esta conducta como abusiva e improductiva, o como motivacional y por consiguiente factor que aumenta la productividad, o como complemento anexo a las labores propiamente laborales.

Lo que está claro y patente es el gran impacto que el uso de internet en el trabajo tiene en las organizaciones, tal como incremento en comportamientos laborales contra productivos y violación de normas organizacionales, con la consiguiente pérdida tangiblemente pecuniaria que produce a la empresa, por motivos de pérdida de tiempo de trabajo y por los recursos que debe destinar la organización para prevenir, sancionar y evitar dichas actividades.

Se pueden distinguir diversos matices negativos en el uso de internet para labores ajenas al trabajo conductas adictivas (recorrir constantemente a determinados sitios web, uso de aplicaciones o juegos en línea) o distanciadoras (utilización de redes sociales como Facebook y Twitter para fines personales ajenos al trabajo, comunicación personal, realización de investigaciones personales, descargas personales, comercio electrónico personal, búsqueda de información ajena al trabajo). Las consecuencias negativas de estas actividades pueden producir cansancio, estrés y gasto excesivo de energías que podrían ser destinadas a productividad y eficiencia. Por otra parte también tiene consecuencias positivas según parte de los teóricos, tales como hacer las horas de trabajo más soportables con el consiguiente aumento de productividad. El cyberloafing se ha convertido en un problema que las organizaciones e investigadores sugieren como actividades sobre las cuales se deben aplicar políticas de regulación y monitoreo constante, dependiendo de su seriedad (por ejemplo menor: enviar e-mails desde el trabajo, serio: adicción a apuestas en línea, navegar por sitios de pornografía), la percepción de los empleados acerca de las normas de la organización y las consecuencias de dichas actividades varían de acuerdo a la seriedad del cariz emocional de la conducta (menor o adictiva).

Datos de la Universidad del Estado de Kansas sugieren que el 80% del tiempo invertido por los empleados en la web no tiene que ver con el trabajo, mientras que el 77% revisan perfiles en redes sociales desde las computadoras de su empresa.

Deben existir políticas que hagan sencillo a los profesionales de la tecnología de la información, encontrar la mezcla perfecta, estableciendo cuotas de tiempo y de datos para asegurarse que los empleados estén felices sin comprometer la productividad ni imponer una suerte de "estado policial" o un "gran hermano" en la empresa, las organizaciones deben ser muy cautas en la imposición de normas para regular tales tipos de acciones, puesto que el cyberloafing puede ser saludable en pequeñas dosis, reduciendo el estrés, conflictos domésticos, sobrecarga de trabajo y ambigüedad en problemas privados, dado que cada vez es más difusa la línea que divide lo laboral de lo privado.

Pero las herramientas de control para monitorizar el tiempo en el que los empleados pasan conectados, filtrado de contenidos, monitoreo y seguimiento, son los favoritos de los directivos, pero pueden ser terroríficos y horrorizantes para los empleados, se debe fomentar el autocontrol y dejar el control externo como última de las posibilidades dado que no funciona casi en ningún entorno (el trabajador puede optar por realizar cyberloafing a través de su dispositivo móvil conectado a redes 3G o 4G).

Estar en un ocio muy prolongado no es ocio, es pereza, es el camuflaje perfecto para el trabajador improductivo, puede ser una herramienta de postergación, realizándolo para no hacer otras cosas, posiblemente más importantes, para no hacer otras que le resultan desagradables, como arma contra la empresa, para "parecer que se hace algo" sin estar realmente haciendo nada, tras esto puede haber un problema muy serio de insatisfacción laboral, problemas emocionales tales como depresión.

El cariz negativo de utilizar la internet de la empresa para actividades ajenas al trabajo como "oasis productivo" no es claro; los micro descansos en el trabajo sirven para despejar la mente, y atacar las siguientes tareas, pletóricos de concentración y enfoque, es equivalente a levantarse y dar un paseo, algo necesario y sano.

Es conveniente concientizar al individuo de las consecuencias nefastas de tal actividad, el coaching es la mejor herramienta para conseguir solucionar el problema, el responsable del coach debe ayudar a que el individuo resuelva el problema personal que lo hace optar por el cyberloafing, de manera asertiva y en lo posible no coercitiva.

Figura 3.23: Nuevas tendencias relacionadas a la tecnología.



Fuente: Elaboración propia.

Nuevas tendencias relacionadas a la evaluación del desempeño

Como se muestra en la **Figura 3.24**, existen siete nuevas tendencias que se deben considerar relacionadas principalmente con herramientas y fuentes de evaluación.

1. Evaluación en 360°

Tradicionalmente la evaluación de desempeño ha sido aplicada por una única persona (el superior directo o un colaborador), por lo tanto, el enfoque utilizado es solo uno, los resultados de la evaluación de desempeño pueden verse distorsionados cuando entre el evaluador y el evaluado existen conflictos personales o de intereses.

Existe otro método de evaluación de desempeño que está siendo tendencia, y nos referimos a la “Evaluación en 360°” o “Evaluación Integral”. Recibe el nombre de Evaluación en 360° porque la persona objetivo es evaluada por todas aquellas personas con las cuales interactúa durante el transcurso de sus funciones (Supervisores, subordinados, compañeros, clientes, entre otros) y por sí mismo (autoevaluación), el proceso de la Evaluación en 360° se desarrolla en las 7 etapas descritas a continuación.

I. Preparación.

En esta etapa se deberá definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación de 360°, se analizarán las competencias laborales claves por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias, en esta etapa hay que definir formatos de evaluación, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más, el 80% del éxito de un proyecto de Evaluación en 360° radica en esta etapa, porque en ella se definen los 6 pasos siguientes.

II. Sensibilización.

El objetivo del proceso de sensibilización es que los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la Evaluación 360° así como el impacto que tendrá en la organización. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto, en este proceso es donde se debe argumentar adecuadamente la implementación de la Evaluación en 360° para que los trabajadores de la organización la acepten, si este proceso es omitido, lo más probable es que la implementación de una Evaluación de 360° no tenga los resultados esperados por la organización.

III. Proceso de evaluación.

Esta es la parte del proceso en que son enviados los formatos de evaluación a los evaluadores, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva y competente.

IV. Recolección de datos.

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para su posterior procesamiento. Es pertinente monitorear constantemente el avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

V. Reporteo.

El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que en un proceso de Evaluación de 360°, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Se debe considerar que mientras más evaluadores del mismo cargo participen, más objetiva será la evaluación. Se debe sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

VI. Retroalimentación.

Todo el proceso de Evaluación de 360°, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado, la retroalimentación debe verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

VII. Planes de desarrollo.

Una vez que ya se ha realizado el proceso de Evaluación de 360° es momento de crear planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: conocimientos, actitudes, habilidades y valores, cualquiera de ellos puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud, si una persona no sabe se le enseña, si no puede se entrena, pero si no quiere es difícil hacer algo ya que es una decisión interna.

2. ISO 10.667:

La Norma denomina “Procedimientos y métodos para la evaluación de personas en entornos laborales y contextos organizacionales”. Tiene como misión proporcionar una guía clara y concisa para unas buenas prácticas en evaluación de personas en contextos laborales, y lo hace desde una perspectiva basada en evidencias, medible y aplicable a nivel mundial. Nació a iniciativa de los representantes alemanes dentro de la ISO para estandarizar la evaluación de profesionales y llevarla a cabo mediante los instrumentos idóneos. Con ello, se busca erradicar el intrusismo (que consiste en que una persona ejecute ciertas actividades sin tener la autorización para hacerlo), y la mala práctica en la evaluación de personas, grupos u organizaciones.

Se estructura en dos partes:

- Una primera referente a los requisitos para el cliente.
- Y la segunda, a los requisitos para los proveedores del servicio de evaluación.

La norma describe las competencias, obligaciones y responsabilidades de los clientes y de los proveedores, antes, durante y después del proceso de evaluación, y proporciona directrices para todas las partes implicadas en el proceso evaluador y cubre todo el ciclo de la vida laboral, a escala individual, grupal y organizacional desde la selección hasta el desarrollo profesional, pasando por la formación, el clima laboral, etc.” (Normas ISO, 2012).

Esta norma regula los tres niveles fundamentales de evaluación que se dan en las organizaciones, evaluación individual (entrevistas, orientación profesional, coaching, desarrollo de personal, selección y planificación de la sucesión), evaluación grupal (moral del equipo y evaluación del desempeño) y evaluación organizacional (satisfacción del empleado, cambio de cultura debido a fusión o adquisición y compromiso de los empleados).

La norma cubre la entrega de las evaluaciones que se producen en todo el ciclo de vida laboral reclutamiento y selección, carreras/orientación laboral, cambio de carrera o reintegración mercado laboral, desarrollo personal y coaching, promoción y planificación de la sucesión, recolocación, etc. (Thinking people, 2015).

Esta es una tendencia que se ha instaurado y busca medir la calidad de los procesos de evaluación del desempeño de personal, el beneficio de aplicar esta norma, es que se podrán disminuir las apreciaciones personales de los líderes al momento de efectuar la evaluación.

3. Evaluaciones de parte de los consumidores

Las evaluaciones de desempeño efectuadas por los consumidores ya están siendo implementadas por algunas organizaciones, el potencial de este método radica en que los consumidores tienen una mirada objetiva y puede resaltar aspectos que los miembros de la organización pueden pasar por alto, además, una organización no es nada sin sus consumidores.

Entre las organizaciones que emplean este tipo de evaluaciones tenemos algunas universidades, restaurantes, empresas de telefonía y comunicaciones e incluso instituciones financieras, y todas estas organizaciones tienen algo en común: son organizaciones que mantienen un contacto frecuente con sus clientes.

El proceso de una evaluación de desempeño de parte de los consumidores es similar al de otros métodos de evaluación.

I. La organización planifica la evaluación, definiendo las personas objetivos de la evaluación (puede ser un trabajador, una sección o la organización por completo), los parámetros a evaluar y la vía de aplicación (escrita, encuesta en línea, vía telefónica).

II. Se diseña el formato de la evaluación, procurando que sea claro y comprensible, que abarque los parámetros definidos anteriormente y que sea posible su aplicación por la vía definida.

III. Se aplica la evaluación a los consumidores, quienes evaluarán los criterios solicitados, la forma y momento de aplicar la evaluación dependerá de lo que haya definido la organización. Por ejemplo:

- a. Un restorán puede aplicar esta evaluación al momento en que el cliente cancela su consumo, mediante una breve encuesta escrita.
- b. Algunas universidades implementan en sus sistemas de intranet una encuesta que los alumnos deben completar para evaluar el desempeño del personal de la universidad.
- c. Algunas instituciones financieras, luego de una atención telefónica a un cliente, solicitan su autorización para participar de una breve encuesta para calificar la atención brindada, de aceptar, la llamada es transferida y la evaluación es aplicada.

IV. Se recolectan, evalúan y sintetizan los datos obtenidos, para obtener conclusiones del desempeño y las posibles acciones correctivas de ser necesario.

V. La retroalimentación de la evaluación se debe comunicar a él (los) evaluado(s) los resultados de la evaluación, además de las acciones a seguir.

4. Evaluaciones por objetivos

Se trata de lograr calificar el desarrollo de:

- Competencias
- o Contenidos
- o Destrezas
- o Métodos de aplicación

Taxonómicamente se han planteado fórmulas para determinar un objetivo, y se reconocen de la siguiente manera, los objetivos deberían ser precisados como comportamientos observables a través del proceso educativo, donde se debería registrar su ausencia o presencia.

Algunos desempeños no pueden ser medidos cualitativamente, entre los analistas y los coachs se considera que es muy difícil determinar la eficiencia en un trabajo sin alguna clase de medida discreta.

Los objetivos no medidos pueden causar fallas en el criterio del supervisor al comparar mal a un empleado con otros empleados supuestamente más eficientes desde un criterio puramente subjetivo, muchos empleadores utilizan sistemas híbridos de evaluación por objetivos (conciliar lo "típico" subjetivamente hablando de lo que se debe alcanzar según un estándar de la industria).

Tyler, uno de los máximos exponentes del desarrollo del currículo, indica que Evaluación es "el proceso destinado a determinar en qué medida satisfacen realmente los objetivos de la educación, es la determinación de cómo se han alcanzado los objetivos propuestos por un programa. Las evaluaciones son experimentales y cuantitativas, para lograr la máxima objetividad y el control total de variables, tiene que existir congruencia entre objetivos y logros para ser validada. Tyler centra la evaluación midiendo logro de objetivos, la finalidad de la medición de logros objetivos y contenido de la evaluación son los resultados, siendo posible de clasificar en un modelo analítico y cuantitativo de evaluación de elementos estructurales de un programa.

Se utilizan objetos medibles como parámetro comparativo que midan el alcance de los cambios, según Tyler, cualquier evidencia válida sobre el comportamiento o rendimiento de los sujetos proporcionaba un método evaluativo apropiado. Esencial es en éste modelo la utilización de test y pruebas estandarizadas. Tyler proporcionó también medios prácticos para la retroalimentación, viendo al proceso de evaluación como un proceso recurrente.

Escudero (2003) indica que ésta evaluación ya no es una simple medición, pues supone un juicio de valor sobre la información recogida, se alude, sin desarrollar a la toma de decisiones sobre aciertos o desaciertos de la programación preestablecida, en función del resultado de los empleados.

El procedimiento para la evaluación Tyleriana (Driceida Pérez, 2015) se sintetiza en:

- Reconocer las metas u objetivos que el programa espera promover y alcanzar.
- Ordenar los objetivos de modo jerárquico.
- Establecer situaciones y condiciones en las cuales puede ser demostrada la consecución de los objetivos.
- Explicar los propósitos de la estrategia al personal más importante y cuáles serán los momentos y situaciones más adecuadas para la evaluación.
- Contrastar los datos con los objetivos de comportamiento esperado, concluyendo si hubo o no un logro de éstos y en qué medida.

5. Evaluaciones mediante tecnología

El uso de las TIC's en el proceso de evaluación de los sujetos es una forma diferente de evaluar en comparación con las que anteriormente se vienen realizando, pueden ser de gran ayuda, no tanto para cambiar el concepto y la forma de evaluación, sino como herramientas que permiten utilizar recursos de tiempo y materiales de forma más eficiente.

La piedra angular de la calidad está constituida por la forma de las evaluaciones y éstas nos permiten determinar el nivel adquirido por el sujeto, cuando alguna actividad se realiza a través de computador se denominan CAA (Computer Assisted Assessment) o cuando su grado de automatización es completo se denomina CAB (Computer-Based). Los criterios técnicos assisted y based suponen que grado de ayuda (parcial o total del proceso de evaluación) tuvo la tecnología en el proceso de evaluación, en dichos procedimientos citados el uso de la tecnología para la evaluación pretende optimizar la aplicación de los medios de medición sin importar su distribución (si es local, en una red local, o en la nube), la mayor automatización se da en redes distribuidas, como la Web (Web-Based Assessment).

La evaluación siempre implica un juicio de valor sobre las cualidades que tiene algo o sobre su valor, de ahí que se debe abordar como instrumento de perfeccionamiento de cada uno de los componentes del programa de trabajo, el que permite implementar, a posteriori, posibles medidas de mejora. Por su parte, los computadores en red aportan diferentes fuentes de información para evaluar los aprendizajes y nuevos modos de acceder, generar y transmitir datos para ese proceso, facilitando la adopción de decisiones relativas al diseño y desarrollo del programa.

La inserción de los recursos tecnológicos de Internet en los procesos de evaluación se basa en ciertos principios:

- Requiere de un proyecto anterior que le dé sentido y cobertura teórica.
- Las TIC' son elementos que funcionan en interacción con otros objetivos y herramientas de toma de decisiones.
- El contexto organizacional puede facilitar o dificultar el uso de las TIC's.

6. Evaluaciones más sencillas

Los modelos antiguos y tradicionales de evaluación de desempeño tienden a ser no solo variados, sino también complejos, son cuestionables por ejemplo cuando se miden variables en escalas de puntos y dichas escalas son muy extensas o muy acotadas. También es cuestionable una evaluación que consta de una parte ponderable y una parte de comentarios. ¿Qué ocurre con aquel trabajador que su desempeño es terrible, pero los comentarios lo favorecen mostrándolo como alguien esforzado y empeñoso (aunque haga las cosas mal)?. ¿Y qué ocurre con aquel trabajador que tiene un rendimiento impecable, pero que los comentarios lo desfavorecen mostrándolo como un trabajador irrespetuoso y grosero? ¿Cuál es la sección que tiene más peso ponderado?

El proceso de evaluación de desempeño también puede generar frustración en los trabajadores si se les presenta un formato de evaluación extenso y complejo, donde los aspectos a evaluar estén explicados con excesos de formalismos y frases complejas de entender. Simplificar el proceso de evaluación de desem-

peño se está transformando en una tendencia, por los beneficios que otorga, al simplificar el proceso, se acotan los criterios de evaluación, de forma de evaluar los aspectos más importantes, presentarles a los trabajadores de la organización una evaluación de desempeño más sencilla además disminuirá las frustraciones y permitirá que confíen en la evaluación y la acepten.

7. Evaluaciones en índices objetivos

Se define indicador como instrumento que mide el logro de los objetivos de los programas y un referente en el seguimiento del avance y evaluación de los resultados alcanzados. Un indicador de desempeño es la expresión cuantitativa construida a través de variables cuantitativas y cualitativas, que reflejen los cambios vinculados con las acciones del programa, monitoreando y evaluando sus resultados. Se dividen en diferentes tipos;

- **Estratégico:** Mide el grado de cumplimiento de las políticas de la empresa, contribuyendo a corregir o fortalecer las estrategias y orientación de los recursos. Contiene indicadores de “fin, propósito y de componentes”, considerando medios de apoyo que impacte directa y de forma patente al área de enfoque.
- **De Gestión:** Este tipo de indicadores miden el avance y el logro en procesos y actividades, es decir, sobre la forma en que los bienes y servicios son generados y entregados, incluyendo los indicadores de actividades y componentes que puedan ser utilizados en otras instancias.

Los pasos básicos para construir indicadores son:

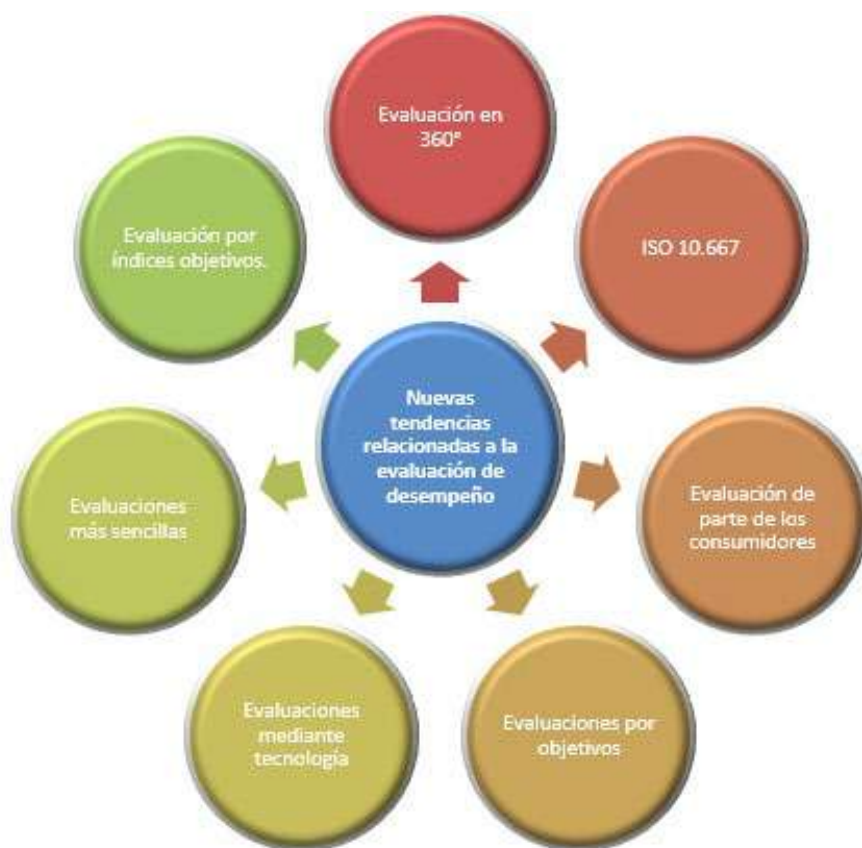
1. Establecer las definiciones estratégicas como referente para la medición.
2. Establecer las áreas de desempeño relevantes a medir.
3. Formular el indicador para medir el producto u objetivo y describir la fórmula de cálculo.
4. Validar indicadores aplicando criterios técnicos.
5. Recopilación de datos.
6. Establecimiento de metas o valor deseado del indicador, periodicidad de la medición.
7. Señalar fuente de los datos.
8. Establecer supuestos (observaciones).
9. Evaluación estableciendo referentes comparativos y juicios.
10. Comunicar e informar el desempeño logrado.

En el ámbito de los procesos productivos los indicadores son útiles para generar criterios de evaluación en:

- Administración financiera.
- Capacidad de ejecución de los recursos.
- Gestión de Recursos Humanos.
- Ponderación de funcionarios con competencias requeridas.
- Procesos administrativos.
- Registro de usuarios y cálculo de beneficios.
- Procedimientos de compra.
- Adquisición de insumos y contratación de proveedores.
- Licitaciones.

- Externalización de servicios y subcontratación de empresas proveedoras de productos.
- Procesos tecnológicos.
- Implementación de servicios por internet, procesos para generar productos.

Figura 3.24: Nuevas tendencias relacionadas a la evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración propia.

Factores que afectan el desempeño. (Ver Figura 3.25).

1. Cambios de horario

En muchos países del mundo se usa o alguna vez se usó el “Sistema de Horario de Verano”, consistente en adelantar la hora del país en 1 hora cerca del verano y luego atrasar la hora del país en 1 hora cerca de finalizar el verano. Esta medida se ha implementado para aprovechar mejor la luz solar en las actividades diarias y no depender tanto de la electricidad. La pregunta es ¿cómo puede afectar esto en el rendimiento de las personas? Cuando las personas se encuentran habituadas a despertar y dormirse en cierto horario, atrasar o adelantar la hora provoca un pequeño trastorno del sueño, lo más probable es que durante los primeros días después de un cambio horario las personas experimenten problemas para dormir, somnolencia en las mañanas y problemas de concentración debido a la somnolencia, regularmente esta situación puede tomar desde unos pocos días hasta un par de semanas.

En el caso particular de Chile se vive una situación muy particular, en enero de 2015 se anunció el fin de los cambios horarios¹, pero manteniendo el horario de verano, es decir, en marzo de 2015 no se regresaría al horario de invierno. Esto generó gran controversia, pues hay quienes defienden el sistema antiguo y quienes defienden el fin del cambio, quienes defienden el sistema antiguo del cambio de hora argumentan que en invierno amanecerá más tarde, por lo que las personas deberán viajar a sus trabajos o lugares de estudio en la oscuridad, además se provocan ciertos problemas, como el trastorno afectivo estacional (una forma de depresión) debido a la falta de luz solar en las mañanas, también aumenta el riesgo de actos de delincuencia en las mañanas, lo que provoca inseguridad en algunas personas.

Una persona que se ve afectada por el trastorno afectivo estacional no se desempeñará correctamente en su trabajo, tampoco tendrá un correcto desempeño una persona que se vio expuesta a una situación de peligro (como un asalto).

Las organizaciones deben considerar la situación de sus trabajadores ante este problema, si los trabajadores se ven afectados por trastornos del sueño, por el trastorno afectivo estacional o si experimentan inseguridades a la hora de dirigirse a su lugar de trabajo, entonces se pueden implementar medidas para enfrentar esta situación, como por ejemplo ajustar el horario de trabajo, esto puede realizarse retrasando el horario de entrada y salida en media o una hora, o retrasar el horario de entrada y acortar un poco el horario de colación si este último es extenso (de una hora y media a dos horas). Una empresa que demuestra preocupación por sus trabajadores puede provocar que éstos se sientan más identificados con la empresa.

2. Mala alimentación

Otra tendencia a considerar, y que puede afectar el desempeño de los trabajadores son los problemas de alimentación, son diversas las causas por las cuales un trabajador se alimenta mal problemas económicos, problemas de tiempo, tiempo de colación muy corto, trabajar mientras come, adicción a la comida chatarra, entre muchas otras.

Una alimentación inadecuada no entrega el aporte energético necesario, entonces el trabajador no podrá afrontar la jornada laboral adecuadamente, puede enfrentar problemas de desconcentración, decaimiento y descontento. Además, si la alimentación está desequilibrada o desbalanceada, el trabajador se expone a enfermedades nutricionales por excesos o déficit, como por ejemplo problemas cardiovasculares por exceso de colesterol o la anemia ferropénica (anemia por falta de hierro).

En esta situación la organización no puede hacer cambios forzados, “es el trabajador quien decide lo que come”. Pero sí puede tomar medidas que fomenten o motiven un cambio en la conducta alimentaria de sus trabajadores, algunas medidas que una organización puede implementar son:

- Si el tiempo de colación es muy corto y los trabajadores deben comer rápido, extender el tiempo de colación, una adecuada alimentación exige comer despacio.

¹<http://www.emol.com/noticias/tecnologia/2015/01/28/701234/no-habra-mas-cambiode-hora-gobierno-anuncia-que-el-horario-de-verano-sera-permanente.html>

- ¿Por qué un trabajador trabaja mientras come? En la hora de colación no se debiera de trabajar, por lo que esto debe investigarse, si el trabajador lo hace porque tiene trabajo pendiente, debería considerarse el ser un poco más flexible y permitir que ese trabajo pendiente sea entregado un poco después de lo exigido.
- Motivar a los empleados a una alimentación más sana, organizando por ejemplo "el miércoles de las ensaladas" e invitar a todos a participar.

3. Demoras en el trayecto hacia el trabajo

Muchos quisieran vivir al lado de su lugar de trabajo, llegarían en 3 minutos al trabajo, podrían ir a su casa para almorzar y regresarían muy temprano a casa, además no tendrían las preocupaciones por los embotellamientos matutinos en las avenidas, ni por el precio de la gasolina o los pasajes del transporte público, sin embargo sabemos que en la realidad no es así. La mayoría de las personas vive a la suficiente distancia de su trabajo como para verse en la necesidad de recurrir a su vehículo propio o al transporte público, mientras más distancia exista entre la casa y el trabajo, más tiempo necesita una persona para llegar a su trabajo y después regresar a su casa, para lo cual debe levantarse más temprano, llega más tarde a su casa y por consiguiente, descansa menos.

El portal web Trabajando.com ha aplicado una encuesta relacionada al trayecto hacia el trabajo y el rendimiento laboral, en Colombia y Perú (actualmente se está aplicando en Chile), en el Cuadro 3.2 se presentan los resultados de las preguntas más importantes aplicadas en la encuesta.

Cuadro 3.2: Resultados de las preguntas más relevantes de la encuesta aplicada por Trabajando.com

Opción	Perú	Colombia
¿Qué medio de transporte utilizas para ir y regresar del trabajo?		
Transporte Público	79%	55%
Auto – Taxi	9%	15%
Bicicleta	6%	12%
Moto	6%	10%
Caminando		8%
¿Afecta este trayecto tu rendimiento laboral?		
No, para nada	18%	43%
Sí, debo levantarme más temprano y dormir menos	43%	25%
Sí, afecta mi salud (cansancio, estrés, otros)	18%	18%
Sí, me desmotiva laboralmente, afecta mi rendimiento	9%	7%
Sí, tengo que invertir más dinero	12%	7%

Si pudieras disminuir los tiempos de desplazamiento de ida y vuelta al trabajo, ¿qué actividades realizarías?		
Estudiar	43%	24%
Hacer deportes	30%	37%
Entretenerme (cine, ver TV, leer, etc.)	21%	9%
Descansar/Dormir	6%	30%
¿Has pensado en cambiarte de trabajo a causa de la movilidad?		
Sí	58%	44%
No	42%	56%

Fuente: Elaboración propia.

Mientras que en Colombia cerca de la mitad de los encuestados respondió que sentía que las demoras en el trayecto no lo afectaban, en Perú la proporción de personas que no se sienten afectadas no alcanza a ser un quinto de los encuestados. La proporción restante en ambos países sí se siente afectada, ya sea de una forma u otra, quienes duermen menos y quienes ven su salud afectada tarde o temprano verán también su rendimiento laboral afectado.

La mayor parte de los afectados utiliza el transporte público, por lo que deben soportar los embotellamientos, los viajes más lentos, detenciones en casi todas las paradas de locomoción, y en ocasiones viajar con exceso de pasajeros, lo que hace aún más incómodo el viaje.

Ante una hipotética posibilidad de reducir el tiempo de desplazamiento hacia el trabajo, los encuestados en Perú aprovecharían el tiempo principalmente para estudiar y hacer deportes, mientras que los encuestados en Colombia aprovecharían el tiempo para hacer deportes y descansar o dormir.

Finalmente, el estudio muestra que un porcentaje importante piensa en cambiarse de trabajo a causa de los problemas por la movilidad (poco más de la mitad en Perú y poco menos de la mitad en Colombia). Para una organización representa una pérdida importante el que uno o más de sus trabajadores decidan renunciar cuando la organización no planeaba despedirlos, y más aún si la organización no tiene directa responsabilidad, pues no se puede culpar a la organización por su ubicación geográfica. La organización debe ser capaz de detectar cuando uno de sus trabajadores se encuentre agobiado por esta situación (Algunas señales pueden ser: atrasos, somnolencia al inicio de la jornada, cansancio, mal humor irritabilidad) y prevenir que el trabajador decida renunciar, la organización tal vez no pueda solucionar directamente el problema, pero sí puede compensar al trabajador para que éste se motive y no se vea agobiado por los problemas del trayecto.

4. Desorden en la oficina

Tal vez no haya un real consenso entre lo que signifique “orden” y lo que signifique “desorden”, y sus definiciones pueden ser ambiguas, lo cierto es que para muchos una oficina lucirá “ordenada” cuando

en el escritorio existan espacios libres, los papeles – o documentos – estén amontonados ocupando el mínimo espacio posible, y los lápices y otros útiles de oficina se encuentren ubicados de forma de optimizar el espacio, además de estanterías con documentos amontonados ocupando el mínimo espacio posible o ubicados en carpetas, las cuales debieran estar ubicados siguiendo un orden lógico (por tema, orden alfabético, por fecha), y libre de basura en toda la oficina. Y una oficina lucirá desordenada cuando alguna(s) de las cosas mencionadas no se cumpla, como por ejemplo documentos y lápices repartidos por todo el escritorio, carpetas abiertas y fuera de su ubicación habitual y papeles arrumbados.

El desorden por lo general es mal visto, y en la mayoría de las ocasiones tendrá un impacto negativo en el trabajador que se encuentre en un ambiente desordenado, el trabajador perderá una considerable cantidad de tiempo al día buscando documentos, pues al no mantener un orden, deberá revisarlos todos o al menos la mayoría, puede también generar retrasos en otras áreas, por ejemplo el contador de la empresa mantiene su oficina en desorden, por lo que las facturas del mes que recién terminó se encuentran esparcidas por toda la oficina. Llega el dueño de la empresa y le solicita al contador con urgencia un balance al último día del mes que recién terminó, pues debe acudir a una institución financiera a solicitar financiamiento. Pasando por alto el hecho de que el dueño pueda llamarle la atención al contador por el desorden, este último perderá gran parte de la mañana buscando por toda la oficina las facturas del mes. Una vez que esté seguro de tenerlas todas, recién podrá ordenarlas, para luego ingresarlas al sistema, finalmente, recién podrá generar un balance temporal a la fecha solicitada para entregárselo al dueño, ahora si se piensa ¿cuánto tiempo perdió el contador en buscar y ordenar las facturas del mes?. Además, el retraso del contador afectó también al dueño de la empresa, pues tuvo que esperar a que el contador le enviara el documento solicitado, si el contador fuese un poco más ordenado, probablemente acumule las facturas en un solo lugar, por lo que solo debería ordenarlas e ingresarlas al sistema, incluso sería capaz de generar el balance apenas el dueño lo solicitó, porque pudo haber ingresado las facturas a medida que las iba recibiendo.

El desorden también es un obstáculo para el resto de las personas que trabajan en la organización, cuando un trabajador va a la oficina de otro, y está desordenada, puede generarle un sentimiento de incomodidad, en adición a esto, le hará perder tiempo si es que el trabajador se dirigía a buscar un documento.

La acumulación desordenada de documentos y las tazas de café esparcidas por todo su escritorio puede ayudarle a proyectar una imagen de alguien que trabaja a todo ritmo; pero en realidad, este caos podría estar perjudicándolo, opinan Boyoun Chae y Rui Zhu de Harvard Business Review, plantean que “nuestros estudios muestran que las personas que trabajan en escritorios desordenados son menos eficientes y persistentes y se sienten más frustrados y cansados que aquellos con escritorios impecables”, afirman los investigadores.

Chae y Zhu realizaron un experimento con más de 100 estudiantes universitarios, en el cual expusieron a los estudiantes a dos ambientes una oficina ordenada y una oficina desordenada. Luego, fueron llevados a una habitación separada, donde se les pidió que llevaran a cabo una tarea “desafiante”, pero que en realidad no tenía solución, los resultados fueron concluyentes los estudiantes expuestos al ambiente ordenado persistieron con la tarea, un promedio de 18 minutos y 37 segundos, mientras que los estudiantes expuestos al ambiente desordenado persistieron con la tarea un promedio de 11 minutos y 9 segundos.

La persistencia en una tarea frustrante es una medida clásica de lo que se conoce como la autorregulación, que es esencialmente la capacidad para encaminarse a hacer algo que usted sabe que debe hacer, la autorregulación puede ser socavada por el agotamiento de los recursos mentales, y “eso es exactamente lo que pensamos que estaba pasando”, dijeron los investigadores. De cierto modo, el desorden representaba una amenaza pues afectaba el control personal de los participantes. Hacer frente a esa amenaza del entorno físico causó un agotamiento de sus recursos mentales, que a su vez condujo a una falla de la autorregulación.

La otra cara de la moneda se puede apreciar desde el punto de vista de la creatividad, un equipo dirigido por Kathleen D. Vohs de la Universidad de Minnesota descubrió que las personas reunidas en una habitación donde los papeles estaban esparcidos sobre una mesa y el piso generaron cinco veces más ideas “muy creativas” para nuevos usos de pelotas de ping-pong que los que estaban en una habitación donde las cosas estaban ordenadas. “Los dos conjuntos de resultados no son necesariamente contradictorios, de hecho, podría ser que el efecto de agotamiento del desorden hizo que la gente se involucre en un pensamiento afectivo o divergente, lo que aumentó su creatividad”, opinan Chae y Zhu.

5. Síndrome de Burnout

Según la perspectiva de Maslach y Jackson (1986) se define Síndrome de Burnout como un agotamiento emocional, despersonalización y reducido logro personal que puede ocurrir entre individuos que trabajan de alguna forma con otras personas. Gil-Monte y Peiró (1997) definen el agotamiento emocional como cansancio y fatiga que puede manifestarse tanto física como psíquicamente o una combinación de ambas. Es la sensación de no poder dar de sí mismo a los demás, según los autores mencionados, la despersonalización es el desarrollo de sentimientos, actitudes y respuestas negativas, distantes y frías hacia otras personas, específicamente a beneficiarios del propio trabajo. Se acompañan con un incremento en la irritabilidad y pérdida de motivación al trabajo. El trabajador despersonalizado se aleja no solo de las personas destinatarias de los quehaceres determinados, sino también de los miembros del equipo con los que trabaja, mostrándose cínico, irritable, irónico e incluso utilizando etiquetas despectivas, al mismo tiempo que les atribuye la culpabilidad de sus frustraciones y descenso en el rendimiento laboral.

Está estrechamente relacionado con el sentimiento de bajo logro personal, que para Gil-Monte y Peiró (1997) surgiría cuando se verifica que las demandas que se le hacen exceden la capacidad para atenderlas de forma competente. Supone:

- Respuestas negativas hacia uno mismo y hacia su trabajo.
- Evitación en las relaciones personales y profesionales.
- Bajo rendimiento laboral.
- Incapacidad para soportar la presión.
- Baja autoestima.
- Dolorosa desilusión e impotencia para dar sentido al trabajo.
- Sentimientos de fracaso personal.
- Carencia de expectativas laborales.
- Generalizada insatisfacción.

Las consecuencias de la falta de logro personal son:

- Impuntualidad.
- Abundancia de interrupciones.
- Evitación del trabajo.
- Ausentismo.
- Abandono de la profesión como síntoma habitual y típico de la patología laboral.

Existen estrategias y técnicas de afrontamiento, que según la perspectiva de Gil-Monte y Peiró (1997) constituyen los esfuerzos cognitivo-conductuales que realiza una persona para dominar, reducir o tolerar las exigencias creadas por transacciones estresantes.

Carver y Col. (1989) asocian 15 Técnicas de Afrontamiento:

- Afrontamiento centrado en el problema:
 - o Afrontamiento afectivo
 - o Planificación
 - o Supresión de distractores
 - o Búsqueda de apoyo social
- Afrontamiento centrado en la emoción
 - o Búsqueda de apoyo emocional y social
 - o Reinterpretación positiva
 - o Aceptación
 - o Desahogo
 - o De cariz espiritual y/o religioso
- Evitación al afrontamiento
 - o Negación
 - o Desconexión conductual
 - o Desconexión mental
 - o Consumo de alcohol y drogas
 - o Humor

En general, respecto a la relación entre técnicas de afrontamiento y Síndrome de Burnout, De la Rosa y Col. (1998) señalan que los hombres tienden a usar menos el desahogo como estrategia de afrontamiento, y que las mujeres optan más por las relacionadas con el soporte social. Las personas que utilizan estrategias de escape-evitación pueden sufrir Burnout en formas más acentuadas.

Está comprobado (Lazarus & Folkman, 1986) que las situaciones límite o extremas son las que generan mayor estrés laboral en los individuos, ya que los someten a estados de alerta que los prepara para enfrentar el acontecimiento que se ha percibido como amenazante. Todas las investigaciones sobre estrés laboral crónico o Burnout concluyen que la etiología es el resultado de un cúmulo de factores estresantes asociados al desempeño de la profesión y que sobrepasan los recursos de afrontamiento.

6. Trastorno por acumulación

Aislamiento social, reclusión en el propio hogar y abandono de la higiene son las principales pautas de conducta en el Síndrome de Diógenes, la observación de casos repetidos de mayores de edad con comportamientos extremadamente huraños que vivían reclusos en sus propios hogares y rehuían cualquier contacto con otras personas motivó la aparición en los años 60 de un trabajo científico que detallaba este extraño patrón de conducta. En 1975 se le bautizó con el nombre que conocemos, en referencia a Diógenes de Sínope, un filósofo aristotélico que preconizaba un modo de vida austero renunciando a todo tipo de comodidades.

En el ámbito laboral, suele confundirse al trastorno por acumulación con el Síndrome de Diógenes, si bien, comparte rasgos con el último, no es similar, aun así es relevante en lo referente a mermas en el desempeño laboral y en la calidad del entorno de trabajo, cartas, revistas, periódicos, papeles innecesarios, pequeños electrodomésticos en mal estado y artículos de escritorio, son objetos que, sobre todo en las oficinas, los empleados acumulan en exceso y que éstos no suelen clasificar para revisar más adelante si es necesario o no desprenderse de ellos. Pueden llegar a ocupar más del 70% del espacio de trabajo, se considera que alrededor de un 6% de la población está afectada por éste trastorno patológico de acumulación de objetos.

A diferencia de quienes tienden a almacenar muchos objetos (rasgo también compartido con el Síndrome de Diógenes), los trabajadores afectados por el trastorno de acumulación perturban la convivencia y habitabilidad de los lugares de trabajo al invadir varias oficinas o los pasillos, apilando objetos innecesarios dejando apenas caminos por donde pasar, incluso ocupan muebles de oficina (sillas, mesas decorativas, etc.), de manera de que para poder realizar labores normales, hay que retirar constantemente lo amontonado, con el consecuente factor estresor de tal actividad reiterativa y con el riesgo de sufrir accidentes laborales en el caso de objetos que, por ejemplo, puedan causar un traspie o caídas a una persona causándole lesiones de diversa índole, o sencillamente, afectan a otros trabajadores más pulcros con la frustrante sensación de desorden y de ver afectado su lugar de trabajo con desorden y falta de ornato, sin considerar los conflictos que se generan entre ellos por diferencias que se pueden solucionar tan simplemente como con un poco de orden, si el trastorno por acumulación no reviste un carácter patológico y grave que requiera tratamiento por facultativos especialistas en el tema.

La diferencia fundamental del Síndrome de Diógenes con el trastorno por acumulación, implica además de acumular objetos que pueden ser necesarios pero que no se encuentran ordenados ni clasificados, el acumular desperdicios, suciedad, alimentos en mal estado, además de padecer un deterioro personal importante en higiene y salud, generalmente relacionado con abandono en la tercera edad o relacionado con demencia, alcoholismo o drogadicción. Son personas disfuncionales que literalmente se abandonan a sí mismas. Las personas con trastorno por acumulación, a diferencia de las que padecen mal de Diógenes, pueden tener plena funcionalidad, son personas que llevan vidas más menos normales y son aptas para trabajar pues no padecen deterioro constante de sus facultades cognitivo-conductuales.

Según Menchón (2014) los afectados por trastorno por acumulación se producen por trastornos obsesivos de persistencia, de rigidez o falta de flexibilidad cognitiva, no existen profesiones que entrañen un mayor riesgo de acumulación, ni esta costumbre se explica por factores genéticos. Es un problema cuando:

- ¿Altera el normal funcionamiento laboral? Suelo, despacho, pasillo, por ejemplo.
- ¿Coleccionar objetos con alguna finalidad o simple almacenamiento? El afectado por el trastorno acapara sin más, no colecciona.
- ¿La acumulación es selectiva, organizada y tiene propósito o sencillamente el afectado guarda cada objeto que le llega sin ser capaz de desprenderse de él?

En los casos patológicos se opta por tratamiento psicológico con terapia cognitivo-conductual, y en ocasiones con apoyo de medicamentos. Deben realizarse cambios cognitivos sobre lo que piensa el paciente acerca de los objetos y que valor y atribuciones les asigna, generalmente se deben erradicar las ideas distorsionadas que les confieren valor de utilidad futura. El tratamiento exige un cambio de comportamiento que consiste en empezar a desprenderse de los objetos y aprender a tolerar el malestar o disgusto que provoca tener que hacerlo (Menchón, 2014).

7. Exceso de reuniones

En ocasiones, gracias a una reunión muy extensa cerca del final de la jornada o a muchas reuniones durante la jornada de trabajo, quienes asisten no son capaces de terminar con el trabajo del día, y por temas de cumplimiento de tiempos deciden llevarse el trabajo a la casa, tal vez esta situación pueda darse ocasionalmente sin traer grandes consecuencias. No obstante hay organizaciones que realizan reuniones en exceso, ya sea una reunión muy extensa o muchas reuniones cortas, por lo que la situación de llevarse trabajo para la casa tiende a ser habitual.

¿Qué consecuencias trae aquello? Que el trabajador se lleve trabajo a su casa le significa laborar gratis en su horario de descanso, lo que trae implícito un menor tiempo de descanso, llevando a la larga a un agotamiento mental y estrés. Los trabajadores estresados y agotados mentalmente bajan considerablemente su nivel de productividad, y el de la organización, entonces un trabajador que es menos productivo después de tantas reuniones tendrá más trabajo pendiente, por lo que descansará menos y se agotará y estresará más, es un círculo vicioso que es destructivo tanto para la organización como para sus integrantes.

Como medida de prevención o también para destruir este círculo vicioso, el gerente de la organización debe cuestionar la importancia de los asuntos antes de plantear una reunión, si no es un asunto relevante, tal vez sería más conveniente consultarlo por otros medios en vez de organizar una reunión, este es un punto clave acotar el número de reuniones solo a asuntos importantes. Lo siguiente es ser más breve y conciso en las reuniones, evitar a toda costa que se prolonguen en exceso, estar en una reunión que parece interminable agota más rápido a los involucrados, ya que cuando se cae en discusiones interminables comienzan los pensamientos del tipo “¿Cuándo acabará esto?”, y provocando el efecto de sentir que el tiempo transcurre más lento. Si el encargado de organizar la reunión sabe cómo guiar una discusión, es probable que se llegue más rápido a un acuerdo. Finalmente, evitar a toda costa las reuniones cerca del término de la jornada, para prevenir salir más tarde del trabajo.

Figura 3.25: Factores que afectan el desempeño.



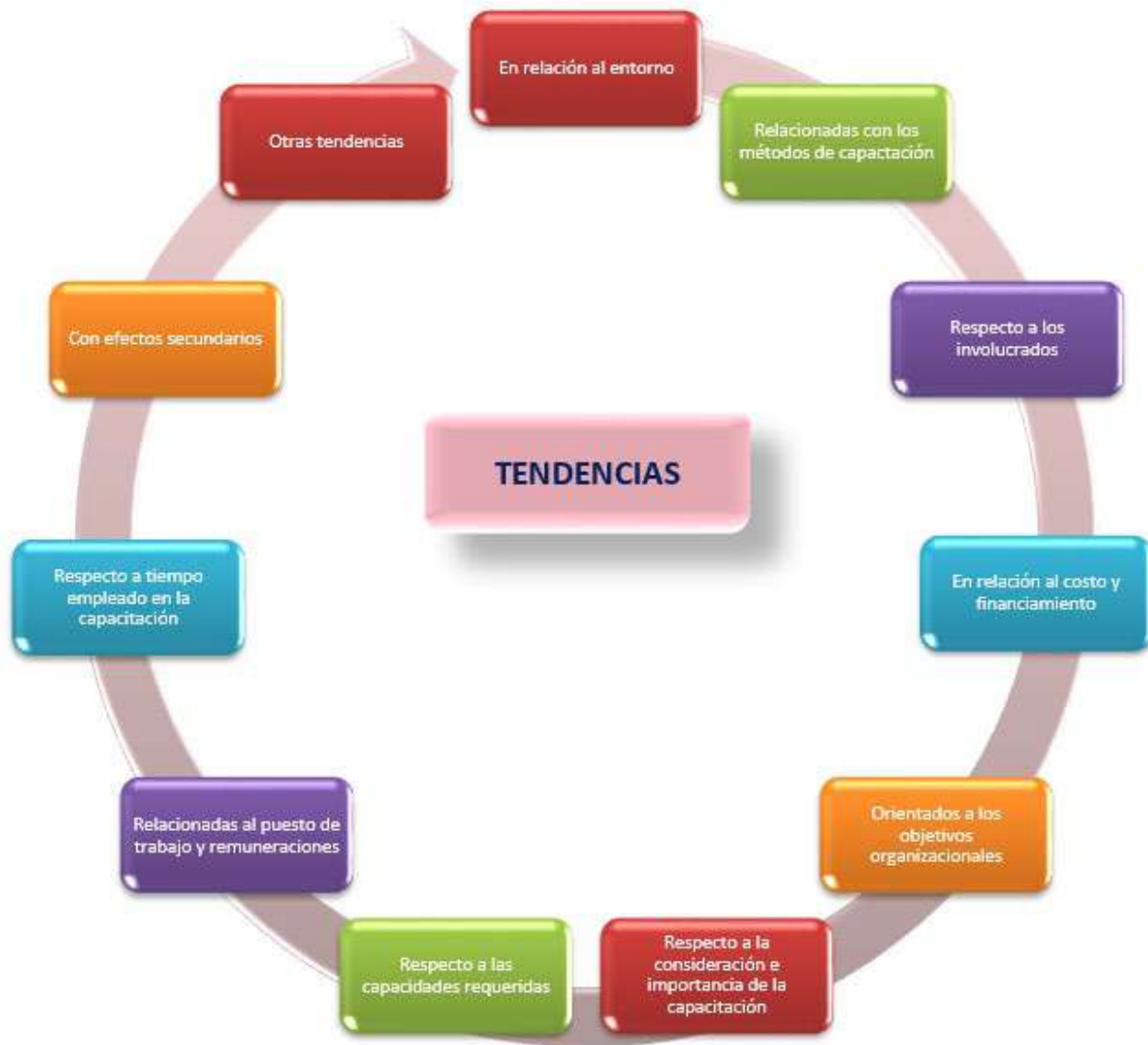
Fuente: Elaboración propia.

TENDENCIAS EN CAPACITACIÓN

La cantidad de cambios que se están produciendo en la actualidad, lleva a que el auditor deba necesariamente hacer una profunda y exhaustiva evaluación de los acontecimientos que pueden provocar algún tipo de riesgo que pueda afectar a su trabajo de auditoría, en efecto, la verdad sea dicha, siempre hay cambios, y siempre los habrá, pero en la última década ellos han sido bastante profundos, lo claro es lo vertiginoso que son y esa ha sido la tónica imperante y se visualiza que ello no cambiará en el futuro. En base a esta premisa, no se hace difícil augurar que este fenómeno se acentuará en el tiempo y se puede afirmar que en tiempos de cambio, lo único que permanece constante conceptualmente es el propio cambio. Para el auditor esto puede ser muy relevante, sobre todo si pretende realizar su trabajo en un área tan dinámica como lo son los procesos de capacitación que realizan las organizaciones, es por dicho motivo que a continuación se han identificado una serie de tendencias, las cuales, se han descrito conceptualmente y de manera general, las cuales a su vez, pueden afectar el trabajo del auditor y será importante que las conozca y evalúe su eventual efecto para la organización auditada.

Con el fin de hacer más entendible los efectos de los acontecimientos que suceden en el ambiente próximo y distal de la organización, es que se han identificado 56 tendencias a tener en consideración, por parte del auditor, las cuales se han clasificado en 11 categorías, las que se muestran en la **Figura 3.26**.

Figura 3.26: Categorías de tendencias.



Fuente: Elaboración propia.

Tendencias en relación al entorno

Los grandes cambios en los cuales las organizaciones están inmersas han afectado directamente en la importancia que se ha dado a la capacitación, es más, es la manera como las organizaciones hacen frente a aquellos cambios (en el entorno, políticos, culturales), buscando una diferenciación y reconocimiento social. Son estos cambios además, los que han impulsado tanto a trabajadores como a las organizaciones a una necesidad constante de resultados inmediatos y llevando las entidades a la necesidad de evolucionar hacia un perfil de organización flexible, en este contexto se pueden mencionar las siguientes tendencias:

- 1. Efecto complejidad:** El mundo empresarial o mundo de los negocios cada vez está más complejo en su accionar, en efecto, a la complejidad propia que afecta a la administración, dirección y control

de los recursos humanos, se suma el hecho del cambio que afecta a la Sociedad en su conjunto, ello es indesmentible y está además potenciado fuertemente por cambios culturales, demográficos, políticos y económicos, que hacen que esa relación de complejidad entre persona y organización sea cada vez más difícil de equilibrar, esta mayor complejidad afecta de manera directa la visión que tienen de la capacitación tanto las organizaciones como los trabajadores.

2. Organizaciones flexibles: Cambios continuos, ambiente dinámico, condiciones cambiantes, son algunos de los desafíos que se presentan para la organización, los cuales deben ser capaces de adaptarse y saber responder hacia estos dilemas. El antiguo modelo de organización de funciones jerarquizadas y unidades de mando (trabajadores debían obedecer y rendir solo a un supervisor) estaban adaptadas a una estructura de economía cerrada, estable y sin mayores cambios. Hoy, frente a una economía globalizada, abierta y competitiva es necesario que aquellas empresas que se desempeñan en base a un modelo de jerarquización, autócratas, conservadoras y en exceso centralizadas cambien y evolucionen a un perfil empresarial flexible, dinámico, descentralizado, capaz de delegar funciones, donde el adaptarse a las nuevas tendencias y saber responder a los constantes cambios que se presentan, será una de las formas para surgir y contar con mayores probabilidades de éxito. Dicha teoría implica a su vez, contar con personal capacitado, capaz de evolucionar, reaccionar y mantenerse al ritmo del entorno y de la organización, con capacidades para adaptarse a dichos cambios, para lo cual, es imprescindible potenciar sus capacidades.

3. Efecto social: Tanto las personas como las organizaciones están en un proceso de diferenciación profundo, el cual es constante y al que se le asigna cada vez más importancia, algunos lo ven como una forma primaria de sobrevivencia, otros lo ven como una alternativa viable y segura de desarrollo y crecimiento, para algunos es deseable, sin embargo para otros es imprescindible lograr la diferenciación, ya que a través de ella obtienen indirectamente un reconocimiento social, otro aspecto intangible que afecta el deseo de capacitación. Pues bien, la capacitación cada vez más se utiliza como un catalizador y trampolín para el reconocimiento tanto interno en la organización como externo a la propia organización.

4. Efecto inmediatez: El presente es hoy y el futuro también, parece ser la máxima esgrimida por la Sociedad hoy en día, existe una ansiedad excesiva por lo inmediato, los resultados se deben dar ya hoy mismo, no mañana ni menos pasado mañana, esta locura por los resultados ha logrado soterradamente presionar por igual a la organización y a sus trabajadores, en efecto, las personas se sienten muy tensionadas por el medio y por la Sociedad para conseguir los objetivos a la brevedad posible, a este efecto de aceleramiento se le ha llamado, efecto inmediatez, que es un apresuramiento excesivo en la consecución de objetivos personales por parte de las personas, en esta vorágine por conseguir resultados, la capacitación no ha podido escapar y por el contrario a través de ella se intenta acelerar este proceso de obtención de resultados express.

5. Efecto de adscripción ético: La organización cada día necesita afianzar mensajes en sus grupos de interés, y resulta obvio, que también en sus trabajadores, se está utilizando a la capacitación como una herramienta que ayuda, por una parte a transmitir los mensajes éticos que la organización quiere colocar en discusión, y por la otra, para reforzar su imagen hacia terceros, en base a ir construyendo un mensaje, lo más potente y coherente posible, el cual resulta ser mucho más creíble, cuando se puede mostrar que son todos los miembros de la organización los que no solo han sido adecua-

damente instruidos en este tema, sino que además, son partícipes de él, muchas organizaciones se apoyan incluso con estrategias de marketing en medios publicitarios.

Tendencias relacionadas a los métodos de capacitación

Se está frente a un paraíso de oferta respecto a la capacitación, pero sin duda, la tecnología es uno de los elementos de apoyo más importantes, tornándose hoy en día con un carácter fundamental, e incluso llegando en ocasiones a una sobreutilización y abuso de ésta, en adición, se han implementado otros métodos que buscan principalmente impulsar el autoaprendizaje y la eficiencia del tiempo, entre los principales, se tiene al coaching y e-learning.

1. Facilitadores del aprendizaje, tendencias tecnológicas: Actualmente, la tecnología es la que ha ganado mayor campo, especialmente en el mundo empresarial y ello ha alcanzado también a la capacitación, la tendencia hoy en día nos muestra la importancia de llevar a cabo la capacitación a través de recursos tecnológicos, haciéndose cada vez más fuerte la relación entre adquisición de aprendizaje y tecnología. Antiguamente, la tecnología era considerada no como un elemento fundamental en la capacitación, si no de apoyo o simplemente no se utilizaba, prefiriendo implementar una capacitación enfocada primeramente al desarrollo de habilidades técnicas en el trabajo. Hoy, las empresas trabajan bajo la convicción de que para ser triunfadores y exitosos deberán ser capaces de adaptar la tecnología y trabajar con ella, ser capaces de integrar y trabajar en base a un lenguaje cada vez más digitalizado. Dicha tendencia se encuentra materializada en la utilización, por ejemplo entre otros de videos, conferencias y cursos a través de internet, que han derivado también en beneficios al empleado permitiéndole administrar de forma más eficiente su tiempo.

2. Efecto internet: Se está pasando del uso de herramientas tecnológicas como apoyo al proceso de capacitación, al abuso de internet como capacitador automático, lo cual ha llevado a pensar a muchos que todo lo necesario ya está listo en la web y sólo se requiere obtener una dirección con el acceso correspondiente y los problemas tanto de la organización como de los trabajadores están ya solucionados.

3. Coaching: El coaching se basa en que las personas, en este caso los trabajadores, son los únicos que cuentan y poseen las herramientas más indicadas y las mejores para la resolución de problemas, así como también para enfrentar dificultades, a través del coaching a su vez, se puede optar a una capacitación más personalizada con un experto. Muchas entidades hoy están trabajando bajo este concepto, especialmente para las áreas de alta gerencia, en el cual se busca descubrir y desarrollar las reales potencialidades que posee cada persona, especialmente aquellas que se encuentran ocultas. Bajo este método se incita el auto aprendizaje y mayor libertad de acción para el trabajador. Si bien es cierto, antiguamente se utilizaba una forma similar de entrenamiento, hoy existen otros requerimientos que se buscan en los expertos a cargo del “coaching”, se exigen mayores habilidades interpersonales, de expresión, psicológicas e intelectuales, características consideradas necesarias al momento de capacitar.

4. E-learning: Muchas de las compañías están integrando el sistema E-learning para la capacitación, un sistema que tiene como base la internet y donde el que será capacitado obtiene una validación para ingresar al sistema, pudiendo revisar en línea videos, ejercicios y todo el material que se en-

cuentra disponible en la plataforma. Los trabajadores reciben ayuda y soporte por parte de los instructores, a través de videos, conferencias, foros, mail, web, chat y otros. Este sistema permite tanto a la empresa como al trabajador disponer de un mejor uso del tiempo, distribuyéndolo según las necesidades y disponibilidad, fijando los propios intervalos y ritmos de estudio por parte de aquel que recibe la capacitación, ya que, éste solo necesita internet para poder utilizarlo. Se considera que el costo es mucho menor que otras formas de capacitación, logrando de este modo una mayor eficiencia en los recursos.

5. Modelo 70-20-10 “Aprender Haciendo”: El modelo de aprendizaje 70-20-10 se trata de un proceso de desarrollo basado en las investigaciones realizadas por Michael M. Lombardo y Robert W., este esquema se fundamenta en estudios que demuestran que el aprender haciendo es mucho más efectivo que los modelos teóricos, y que la información se retiene con mayor eficiencia cuando se aprende en un contexto práctico. Este modelo plantea que el desarrollo del individuo se distribuye conforme a las siguientes proporciones:

- El individuo emplea aproximadamente un 70% del tiempo en desarrollarse gracias a las experiencias en el trabajo, las tareas y resolución de problemas.
- Alrededor del 20% del tiempo lo emplea durante los procesos de observación del entorno.
- Alrededor de un 10% de su tiempo de aprendizaje lo emplea en la realización de cursos o mediante la lectura. (Pérez, 2012).

Uno de los aspectos más importantes del modelo 70:20:10 es que cada persona es responsable de gestionar su propio aprendizaje, las empresas no gestionan la formación en este modelo de aprendizaje; las empresas deben contribuir para que este aprendizaje informal ocurra de la mejor manera facilitando a los equipos los recursos adecuados a través de los soportes adecuados, de forma que sean 100% accesibles en el momento preciso para cada alumno. Este modelo debe ser apoyado por los gerentes, ya que involucra nuevas experiencias de aprendizaje y nuevos roles como, por ejemplo, intercambio de puestos de trabajo o funciones, y también nuevos canales de aprendizaje, como la tecnología móvil (NetPartner, 2014).

6. Simulaciones: Algunas empresas utilizan esta técnica como método de capacitación para ayudar a que sus trabajadores aprendan en equipos de simulación la manera en que deberán efectuar determinadas labores, se da en aquellas empresas en donde trabajadores deben utilizar maquinarias, vehículos, aviones, etc. A través de este método, las empresas reducirán costos y evitarán que sus trabajadores corran peligro, ya que al estar virtualmente utilizando una maquinaria, se podrán corregir equivocaciones como si fuera de forma real, evitando así accidentes laborales y deterioro de las maquinarias.

7. Programas de capacitación focalizados: Actualmente las empresas están optando por programas de capacitación que incidan en el comportamiento de sus trabajadores especialmente en los adultos (en Chile por ley solo pueden trabajar personas adultas), ya que se consideran los potenciales líderes, estos programas no se centran en el conocimiento que puedan aportar a los trabajadores, sino más bien a que éstos puedan modificar su comportamiento, pues las empresas hoy en día necesitan líderes.

En un modelo donde las empresas esperan obtener resultados rápidamente y cambiar las conductas de sus colaboradores, conocer las necesidades puntuales del negocio, adaptar los contenidos y las actividades a las características de las personas y el puesto son algunos de los desafíos que hoy enfrentan los consultores para poder hacer efectivos los programas de desarrollo.

- Actualmente, las empresas comenzaron a dejar de lado los programas de capacitación masivos para orientarse a programas particulares.
 - Las compañías buscan incidir, sobre todo, en el comportamiento de sus empleados.
 - Los expertos esgrimen además que los programas no son iguales para todas las firmas.
- (Diario La Nación, 2012).

8. Lifelong Learning: Denominado aprendizaje de por vida, cada persona asume la responsabilidad de su formación y constante reciclaje. La formación basada en criterios formales y rígidos dejará paso a los EPA (Entorno Personal de Aprendizaje) donde cada persona diseñará y elaborará el suyo propio, con la ayuda del área de recursos humanos como pieza clave en el proceso de aprendizaje colaborativo. (Talentia Human Resources, 2015). Esta tendencia hace hincapié en que la capacitación es personal, tarea de cada persona, debe ser asumida por el trabajador, y el área de recursos humanos será una ayuda en el proceso, ya que actuará como un ente facilitador, en vez de ser un proveedor de formación.

9. Entrenamiento justo a tiempo: Anteriormente, se contrataba un empleado esencialmente para realizar una labor en la compañía, sin embargo, además de la tendencia a las habilidades múltiples para un trabajador, hoy algunas grandes empresas están trabajando bajo el concepto de “capacitación justo a tiempo”, el cual implica seleccionar ciertos empleados, los que se requieren para dar cumplimiento a una necesidad particular en la empresa, generalmente motivada por un pedido, orden especial o un problema puntual dentro de la organización, ello implica posteriormente, un entrenamiento y capacitación de éste grupo de trabajadores, únicamente con el fin de dar cumplimiento a dicha necesidad.

10. Entrenamiento dentro de la organización: Antes la capacitación, en especial a la alta gerencia, incluía salidas de la empresa a diferentes conferencias, reuniones y charlas, lo que significaba un gran costo por pago de locomoción, estadía, alimentación y otros, es decir, se invertía en recursos que muchas veces no reflejaban resultados en el trabajo mismo, al interior de la organización, incurriendo en salidas injustificadas de dinero e ineficiencia en el uso del tiempo. Actualmente, se busca la eficiencia de los recursos, reducción de costos, además se persigue capacitar a los empleados enfocados en las necesidades de la organización en el tiempo preciso. La tendencia indica, que se está intentando utilizar en lo mayor posible los recursos al interior de la organización, evitando salidas, a menos que sea vital, necesario e imprescindible. Considerando lo anterior, es que uno de los métodos más utilizados es la capacitación en el lugar de trabajo, logrando un uso más eficiente del tiempo y el lugar físico utilizando las instalaciones de la empresa, evitando costosas salidas a terreno, gasto de recursos innecesarios, o simplemente salidas que en muchos casos no reflejan resultados efectivos para la organización.

11. El paraíso de la oferta y sus riesgos: Estamos hoy frente a un hecho no visto en el pasado, en efecto existe un verdadero paraíso en el mercado de la capacitación y del desarrollo personal, nunca

antes había existido una oferta tan grande y diversificada de capacitación como lo podemos constatar hoy en casi todos los países del mundo, y en aquellos países que no lo hay, tienen igualmente la posibilidad y el acceso fácil a una capacitación global e inclusive a distancia. Por otro lado, se puede afirmar que en este preciso momento existe un producto ya diseñado para cada necesidad por específica que ésta sea, y con una gran variedad en la oferta, además dicha oferta se encuentra dispersa, ello se traduce en señales que pueden llegar a ser bastante erráticas. Si eventualmente la necesidad no estuviera satisfecha, existe en el mercado una variedad múltiple de instituciones y de capacitadores de diversa categoría y disímil calidad, dispuestos a construir un producto ad-hoc a la necesidad del cliente. El paraíso de oferta de capacitación puede por tanto, presentar riesgos que deben ser cuidadosamente evaluados, al ser la competencia muy grande. Esto afecta en muchos casos a la calidad de lo que se entrega, en múltiples ocasiones se constatará que lo que se recibió en la capacitación no fue lo contratado.

Tendencias respecto a los involucrados

Generalmente se contaba con dos actores principales en la capacitación, un instructor, quien hoy se caracteriza más bien por ser un facilitador y el capacitado, quien actualmente juega un rol activo, con mayor participación al momento de ser capacitado, sin embargo, ahora también encontramos un nuevo involucrado, el Estado, que se hace presente dando incentivos, e impulsando a las organizaciones para que inviertan más recursos en capacitación.

1. Un nuevo actor; el Estado: El “Estado” se está involucrando activamente en el actuar de las empresas, ya sea creando incentivos o recompensas para que éstas aumenten y mejoren su desempeño e inviertan en capacitación. A través de sus organismos el Estado ha creado diferentes y variados programas de gobierno, leyes y políticas que van dirigidos a la capacitación, con el fin de abrir posibilidades y oportunidades a personas de escasos recursos, para que tengan acceso a capacitación y tanto a pequeñas como grandes empresas con el objeto que logren aumentar su competitividad a través de mejoras significativas en el personal, por medio de la capacitación.

2. Instructor, nuevo facilitador del aprendizaje: En el pasado una de las principales formas de ejecutar la capacitación era a través de un capacitador, generalmente un experto, un instructor, sin embargo, esta técnica está pasando rápidamente al olvido, hoy ya no se suele llamar instructores, si no que éstos han pasado a ser facilitadores, es decir, ayudar en vez de enseñar, facilitar en vez de imponer. Bajo este concepto, no se cuenta con alguien que enseñe sólo tecnicismos de un proceso, sino que el rol que se juega es un capacitador que integre técnica y habilidades interpersonales, con facilidad de expresión, claridad para enunciar, formular ideas y escuchar inquietudes, pero principalmente el de facilitar al empleado para que éste descubra y desarrolle su potencial, capacidades, aptitudes, competencias y habilidades por sí mismo, hoy se busca un facilitador del aprendizaje, promoviendo de éste modo la independencia y autonomía del trabajador.

3. Actuación directa y activa del trabajador en la capacitación: Antiguos métodos de capacitación reflejaban una actuación limitada del trabajador, éste se restringía a escuchar y sólo una vez finalizada la capacitación podía poner en práctica durante su trabajo lo aprendido, sin una mayor resolución de dudas o retroalimentación, sin embargo, hoy la tendencia va enfocada hacia la asignación de mayor participación, integración e interacción entre capacitador y capacitados, además, como

parte de la organización los trabajadores están siendo considerados a la hora de crear un nuevo plan de capacitación, escuchando sus inquietudes y deseos, que podrían ser importantes para el logro de los objetivos, los que luego son analizados y discutidos al interior de la organización, estos son hechos claros que evidencian la tendencia de que se está instaurando una participación más activa del trabajador en la capacitación.

4. Entrenamiento de equipos completos de trabajo: La capacitación no ha sido un tema fácil para administradores, ni tampoco para los directivos, en un principio se evitaba al máximo realizar desembolsos por este concepto, en efecto, se limitaba a entrenar equipos de trabajo, excepto para enseñar aquellas técnicas básicas, prácticas y necesarias en la ejecución de una tarea, sólo se incuriría en mayores desembolsos cuando se requería capacitación a los altos mandos, se consideraba que la capacitación era un gasto, más que una inversión. Sin embargo, hoy las compañías han evolucionado percibiendo a la capacitación como una inversión, considerando que el éxito de una empresa no se consigue contando con los mejores empleados si no se considera el trabajo en equipo. Dicha razón es la que ha llevado a las empresas una vez que ha detectado una debilidad en un punto, área o sector de la compañía, a someter equipos completos de trabajo a capacitación, restringiendo los cursos especiales sólo a algunos trabajadores, especialmente en sectores de alto mando como gerentes y directivos. Por otro lado, se busca eliminar ciertas barreras entre trabajadores y sus pares, dando iguales oportunidades y una mayor equidad, permitiéndoles fomentar una mejor integración a equipos de trabajo.

Tendencias en relación al costo y financiamiento

Respecto a los costos de la capacitación, hoy tienden a ser compartidos entre la organización y el trabajador y poseen además múltiples financiadores, léase, la organización, el trabajador, el Estado e inclusive el cliente. Al apostar por capacitación, se apuesta también a una futura rentabilidad, sin embargo, el costo de vida tiende a ir en aumento, lo que pone en un dilema a quien desea capacitación, entre destinar recursos a su diario vivir o invertir para capacitarse, este dilema ha impulsado a poner énfasis en lograr mayor optimización y eficiencia de los recursos, buscando alternativas de capacitación que reduzcan los costos, entre los que tenemos, focalización en la calidad, capacitación a empleados específicos, con la finalidad que éstos deriven en efectos positivos en la organización, para aquellos trabajadores que no han sido capacitados.

1. La esperanza y el dilema del costo: La capacitación trae consigo un dilema que se asocia y traduce al efecto del aumento constante del costo de vida que se tiene en la economía globalizada en la actualidad. Los trabajadores sufren permanentemente, a través de la disminución de su poder adquisitivo, el efecto directo de esta situación en sus propias familias, como una forma de revertir esta situación los trabajadores están optando por capacitarse para así incrementar la probabilidad de obtener un aumento en sus remuneraciones que les permita ir mitigando el incesante aumento del costo de vivir, sin embargo, este camino se encuentra, al menos en el corto plazo, con un serio e importante problema que está relacionado con que debe financiar generalmente él mismo todo o parte del costo de la capacitación con recursos propios o con recursos que su organización podría destinar precisamente, entre otras cosas, a regalías o beneficios para el propio trabajador o para la unidad en que se desempeña.

2. Costos conjuntos: En este aspecto la tendencia va en movimiento, es decir, se va de un sentido altamente tradicional, en el cual la empresa pagaba toda la capacitación, a un estado no deseado por unos y muy esperado por otros, como lo constituye los costos conjuntos, en donde los costos de la capacitación son compartidos entre la organización y el trabajador. La organización invierte en capacitación y absorbe parte de los costos motivada y “apostando” por una futura rentabilidad derivada de la capacitación, por su parte, los trabajadores realizan en base a su propio esfuerzo y recursos disponibles, inversiones en capacitación gatilladas muchas veces y en su caso, por las expectativas que poseen. La búsqueda de alguna satisfacción personal que se anhela alcanzar con mayor preparación, búsqueda de mejores puestos de trabajo, mejores remuneraciones o poseer un desempeño superior.

3. Costos variables: En lo que a costos de capacitación se refiere, se presentan un par de tendencias contradictorias, pero muy marcadas en su materialización, por un lado se buscan cursos baratos y en esto el mercado ha reaccionado bastante bien entregando muchas alternativas, por otro lado también existe lo que podríamos llamar la capacitación premium desarrollada de manera personalizada, generalmente por consultoras transnacionales y que muchas veces tienen pasantía en diferentes países, como es de esperar, las tendencias son contradictorias mientras las primeras son muy baratas, las premium son cada vez más costosas y sofisticadas.

4. Efecto dominó: En busca de una mayor optimización y eficiencia de los recursos, algunas empresas optan y buscan un efecto dominó, es decir, emplean recursos para la capacitación de algunos administrativos y ejecutivos de la empresa, suponiendo que éstos posteriormente contagiarán con su conocimiento a los demás colaboradores, quienes tendrán la misma consecuencia, relacionada a un efecto positivo derivado de la capacitación de los altos mandos, la tendencia descansa bajo el supuesto de que serán los capacitados indirectamente, los nuevos capacitadores dentro de la organización.

5. Calidad v/s cantidad: Generalmente se tendía a realizar capacitaciones a grandes grupos tratando de lograr la máxima eficiencia, sin embargo, dichos métodos de capacitación no eran lo suficientemente efectivos en cuanto a resultados, por lo cual, la tendencia actual se enfoca a la reducción de personas que serán capacitadas en un mismo lugar de aprendizaje, se ha optado por realizar clases más personalizadas, es decir, se está valorando la calidad de la capacitación, más que la cantidad de los capacitados.

6. Financiamiento múltiple: Antiguamente, eran las empresas quienes debían asumir en su totalidad el costo de la capacitación, sin embargo, hoy encontramos diferentes alternativas y ayudas para poder financiarla. Por un lado, tenemos el Estado, el cual otorga a las empresas diferentes incentivos estatales en gran parte monetarios para invertir en capacitación o aumentar la contratación, en algunos países inclusive se ha disminuido el impuesto a aquellos montos y salidas de dinero destinados a capacitación. Desde el punto de vista de la calidad y el costo, una vez que se ha finalizado una capacitación eficaz, ésta deriva en una mejora reflejada en los productos y servicios lo que se transfiere, en algunos casos en un cierto aumento de los precios, transformando al cliente, al consumidor final, como un nuevo “financiador” de la capacitación, ya que es él, quien finalmente paga a través del precio aquel porcentaje de éste que se ha considerado por concepto de capacitación. Por otro lado, se debe considerar que ya no son sólo empresas quienes demandan capacitación, también hay

trabajadores interesados, quienes están dispuestos a sacrificar recursos o acogerse a diferentes fuentes de financiamiento, especialmente ayudas gubernamentales, para ser capacitados. Finalmente, otro ente financiador son las organizaciones no gubernamentales quienes se hacen presentes otorgando becas, financiando proyectos y otros medios, que van en pro de la capacitación. Diferentes medios que son de gran ayuda a las organizaciones y que favorecen el desarrollo de trabajadores más íntegros en sus labores. No se puede excluir la posibilidad de que el financiamiento se realice considerando más de una de las fuentes acá explicadas.

7. Mayor inversión en capacitación: Antiguamente, jamás se consideró que la capacitación podría ser una herramienta para aumentar la competencia o desarrollar y potenciar ventajas competitivas. Si se cuenta con un buen personal y bien capacitado se podría tener grandes probabilidades de éxito en la industria y a nivel empresarial. Es esta percepción, el motivo por el cual encontramos cada vez más organizaciones dispuestas a realizar grandes desembolsos en capacitación, reconociéndola como una inversión efectiva y necesaria, de la cual se esperan resultados (futuros beneficios) que serán reflejados en la organización y que le permitan obtener mejores resultados financieros.

Tendencias orientadas a los objetivos organizacionales

Se da gran importancia a contar con una estrategia clara, que permita conocer falencias en la organización, se busca además, una capacitación con el fin de lograr beneficios colaterales, orientada hacia el logro de la estrategia y hacia reconocimiento de los valores que desea reflejar la organización, dando énfasis especialmente en el liderazgo y la motivación

1. Elemento de alineación: Cada vez es más común utilizar la capacitación para alinear a los trabajadores con las políticas y directrices organizativas, en efecto, se le saca un valor agregado a la capacitación al orientarla tangencialmente hacia el reforzamiento del discurso estratégico y valórico que desea comunicar la organización al personal, las estrategias de reforzamiento utilizando la capacitación como medio, son cada vez más usadas, lo cual según la organización facilita los procesos de direccionamiento de los recursos humanos.

2. Estrategia empresarial y capacitación: Una estrategia clara es fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales, a través de ésta se permitirá tanto dirigir y controlar las acciones que se están realizando en la entidad y si éstos van conforme a la ruta que se espera para lograr la meta deseada por la organización. Una estrategia clara permitirá vislumbrar si el personal es competente, idóneo y suficiente para cumplir con los objetivos de la organización o bien permitirá conocer las falencias y limitaciones y así buscar posibles soluciones como planes alternativos para un logro efectivo de la estrategia y los objetivos.

3. Liderazgo y capacitación: Antiguamente, se preparaba a las personas en lo que era la ejecución del trabajo mismo, se realizaba sólo la entrega de conocimientos técnicos y necesarios para una labor en particular. Sin embargo, hoy en día el concepto “liderazgo” es uno de los principales objetivos y foco para la capacitación. Se considera que el liderazgo empresarial (desarrollar competencias que permitan a la compañía ser líderes del mercado), es una de las bases para mantenerse vigente, motivo por el cual las empresas están trabajando para incentivar y desarrollar en su personal capa-

cidades de liderazgo. Esta tendencia está enfocada meramente a los altos directivos, altos mandos y ejecutivos de la organización. Bajo este concepto se busca mejorar la comunicación al interior de la entidad, creando o mejorando, tanto responsabilidad y compromiso de aquellos líderes o futuros líderes, se buscan líderes capaces de motivar, interiorizar y transmitir conceptos organizacionales que le permitan a los colaboradores enfocarse a un solo objetivo mayor, como lo son la “misión y visión”.

4. Motivación y capacitación: Hoy en día, conceptos como “motivación” son importantes dentro de la capacitación, se considera que cuando un trabajador está motivado y se siente capaz y seguro de que podrá lograr el desempeño esperado por su empleador pondrá más empeño, perseverancia, dedicación y entrega para lograr su objetivo. La importancia en la motivación recae en la percepción y disposición, en el “cómo” asumirán los trabajadores la capacitación que desarrollarán. Es por esto que la motivación también está siendo considerada en algunas empresas en el proceso de una capacitación efectiva.

5. Reforzamiento de contrato psicológico: En el mundo de la administración de recursos humanos, y copiando aspectos de la psicología, hoy se asegura que una buena organización puede diferenciarse de otra, y puede ser realmente exitosa al lograr un mayor grado de identificación de sus trabajadores, esto es muy fácil decirlo, sin embargo, hay organizaciones que se pasan décadas intentándolo y no lo logran nunca, por lo tanto, es un tema muy difícil de conseguir y mantener, para aportar en este sentido se puede decir que la capacitación es una poderosa ayuda para ir construyendo en el tiempo la tan anhelada identificación de los trabajadores.

6. Apoyo a la estrategia comunicacional: Es bastante común ver hoy en las páginas económicas y sociales, de medios escritos a organizaciones utilizando la capacitación realizada, la metodología empleada, el soporte tecnológico y hasta el lugar físico utilizado en ella, como apoyo para transmitir al público, a la Sociedad y sobre todo a sus clientes y proveedores “lo que se es como organización”, “lo que se pretende lograr”, y sobre todo la preocupación y vinculación con el medio que la rodea. En otras palabras, se busca obtener una rentabilidad adicional de la capacitación realizada, algunos, lo llaman “beneficios colaterales de la capacitación”.

Tendencias respecto a la consideración e importancia de la capacitación

Hoy no sólo las empresas están considerando de suma importancia la capacitación, al punto de incluirla en el presupuesto empresarial y focalizarse también a la evaluación del proceso, sino que además los trabajadores están reconociendo que la capacitación, es la única manera y la más viable para mantenerse vigentes.

1. Trabajadores ávidos de capacitación: Antiguamente, se manifestaba un ambiente mayormente estático, sin mayores o muy grandes variaciones, trabajos relativamente estables, en el cual, para un trabajador era suficiente ser experto en su trabajo, realizar bien su quehacer, ello le permitía sentirse seguro, sin ninguna necesidad de realizar actualizaciones constantes producto de cambios ocurridos en su entorno y en su área laboral. Sin embargo, ante el escenario actual, cambiante y de ardua competencia, el empleado está considerando el aprendizaje y la capacitación como algo fundamental para mantenerse activo, actualizado y no caer en la obsolescencia de sus conocimientos.

tos, en este escenario los propios trabajadores están presionando a las organizaciones para contar constantemente con cursos de capacitación y cada vez, se ve que cuando no lo consiguen a través de la empresa, son ellos los que buscan otras instancias de financiamiento, y en último caso son ellos mismos los que en definitiva se financian su propia capacitación.

2. Considerado como algo fundamental en el presupuesto empresarial: Antigüamente, no todas las organizaciones sacrificaban (invertían) recursos por concepto de capacitación, no era considerada como una inversión, si no que muchas veces como un gasto innecesario de tiempo y dinero, por lo que pocas empresas estaban dispuestas a destinar recursos con ese fin. Sin embargo, hoy la percepción de lo que significa la capacitación ha cambiado significativamente a favor de ésta, especialmente en las grandes y medianas empresas y que siempre coinciden con que son las más exitosas del mercado, quienes han decidido incluir en sus presupuestos, los recursos que se destinaran a capacitación.

3. Evaluación de la capacitación: Antes de llevarse a cabo el proceso de capacitación o una vez finalizado, no se realizaba un seguimiento efectivo para ver los resultados de ella, sin embargo, hoy en día la evaluación de la capacitación se considera uno de los factores claves dentro de la organización, para que su proceso se considere íntegro deberá considerar e incluir un método, que permita evaluar resultados y ver si se encamina a la consecución de objetivos. Su fin, es verificar que la inversión en capacitación está siendo efectiva, que los involucrados presentan mejoras que se reflejan en la empresa, que el sacrificio de recursos que se emplea en capacitar al personal, está siendo justificado. Para ello, se crean y establecen diferentes parámetros de medición, con los cuales se espera encontrar y medir distintos resultados y cifras que serán posteriormente evaluadas, las que arrojarán resultados y diferencias entre el costo incurrido y los beneficios recibidos que le permitirá finalmente a los directivos conocer si la inversión se justifica y si vale la pena o es necesario seguir invirtiendo recursos en capacitar, o bien para identificar un método de capacitación más efectivo, por lo tanto la evaluación en ese sentido ayuda también a la toma de decisiones respecto a la eficiencia real lograda con la capacitación.

4. Reconocimiento del capital intelectual: Muchas compañías han reflexionado y están considerando la gran ventaja que se puede conseguir a través de sus trabajadores para ser exitosas. Es fundamental adquirir, interiorizar y aplicar nuevos conocimientos y estar constantemente actualizándolos una vez que han quedado obsoletos o sustituidos por otros. Derivado de esto, una de las últimas tendencias que afectan fuertemente a la organización, es que deben conocer, reconocer, administrar, calcular y desarrollar el concepto de capital intelectual. Hoy, especialmente para las grandes entidades, el conocimiento o desarrollo del intelecto ha pasado a ser considerado como un activo intangible dentro de la organización, un capital intelectual que es clave y fundamental para la consecución del éxito empresarial. Al hablar de capital intelectual nos estamos refiriendo a las habilidades, competencias, capacidades y aptitudes que poseen los individuos dentro de la organización o que están en capacidad de adquirir en base a una capacitación. El método más clásico y común nos dice que se debe en primer lugar conformar un capital humano de excelencia, capacitándolos hasta que alcancen un alto grado de conocimiento, una vez hecho esto (tarea titánica y no menor), se debe intentar mantenerlo, para luego desarrollar este capital y lograr así, a través de él, ventajas competitivas y comparativas, que le permitan a la organización, no sólo diferenciarse sino que desarrollarse en su mercado objetivo. En este esquema un tanto técnico y de muy difícil consecución,

un apoyo fundamental para la organización lo constituye la capacitación del personal, la que una vez finalizada y una vez que el personal ha alcanzado, conseguido, adquirido e interiorizado las nuevas competencias y a su vez, se compromete con la empresa pasan a formar parte importante en los activos, ya que se espera que lo aprendido se vea reflejado con mejoras significativas en la entidad. De ello están tomando conciencia las organizaciones y la Sociedad, en general están haciendo suyo el concepto de reconocimiento y desarrollo del capital intelectual, como elemento estratégico relevante ya que el único que no está agotado en el tiempo.

Tendencias respecto a las capacidades requeridas

Las organizaciones buscan tener personal competente, calificado, por lo que se han enfocado en luchar para contar con trabajadores íntegros, que posean capacidades múltiples, capaces de comportarse frente al trabajo en equipo, poniendo especial énfasis en el fomento de las capacidades blandas, como el liderazgo, la motivación y el comportamiento, entre otras.

1. Efecto calificación: Las organizaciones buscan tener trabajadores mejor preparados en sus filas, la alta competencia es la razón principal que las obliga a ello, por otro lado los trabajadores también van tomando conciencia de este hecho y a su vez van actuando en consecuencia, a raíz de todo esto, tanto las organizaciones como los trabajadores han reaccionado incrementando sus competencias laborales, esto ha producido que cada vez más la fuerza de trabajo esté más y más calificada, y esta tendencia es irreversible, como contraposición, esto que en una primera instancia aparece como algo totalmente positivo, no lo es totalmente en la realidad, en efecto, una fuerza laboral más calificada trae aparejado una fuerza de trabajo mucho más difícil de administrar y dirigir, es un hecho fuera de discusión que todas las organizaciones, independiente del tipo de industria de que se trate, cada vez más, están necesitando mano de obra y profesionales mejor calificados. Por otra parte, y apoyando fuertemente la idea anterior el nivel de alfabetización y la calidad de los sistemas de educación básicos y medios va aumentando, los gobiernos en la mayoría de los países, cada vez más incrementan la inversión en educación, ya que se van convenciendo que las desigualdades y la pobreza se enfrentan adecuadamente a través de la educación.

2. Efecto teórico-práctico: Cada vez se ve con mayor claridad la preferencia hacia una capacitación con visión eminentemente práctica, de resolución de problemas puntuales, más que una teórica basada en entrega de herramientas conceptuales para enfrentar problemas futuros.

3. Capacidades múltiples: Saber hacer bien un trabajo ya no es suficiente, la empresa busca protegerse de la deficiencia de personal, en el pasado los empleadores requerían de trabajadores especializados en una labor, expertos, reales máquinas de trabajo, donde la producción era el foco principal, por lo que ponían especial cuidado en lograr la especialización, entrenar trabajadores para realizar su trabajo técnicamente correcto. La tendencia hoy va de la mano con empresas que buscan y ponen énfasis en contar con empleados de capacidades múltiples, los cuales además de su puesto de trabajo estén habilitados a reemplazar, dominar, conocer y cubrir otras labores, en caso de renuncias o ausencias de trabajadores.

4. Importancia del dominio de más idiomas: En muchos países, subdesarrollados y aún en los de desarrollo creciente, son pocas las personas que cuentan con la capacidad y el dominio de dos o más idiomas, sin embargo, las organizaciones se ven envueltas en un ambiente cambiante, donde las redes internacionales son principales, necesarias y fundamentales para ser exitosas, es por este motivo que están buscando trabajadores capaces de dominar dos o más idiomas, lo que ha sido un incentivo para que más personas estén interesadas en asistir a cursos prime o estándar y utilizar diferentes medios para aprender a dominar otra lengua.

5. Tendencia a las capacidades blandas: Un personal íntegro en las compañías incluye aquel que es capaz de integrar tanto habilidades técnicas como interpersonales. Se requiere que un trabajador cuente además con cualidades personales, como por ejemplo entre las que más destacan y valoran las empresas tenemos disponibilidad del trabajador para desarrollar labores en equipo, liderazgo, motivación, responsabilidad en el trabajo, capacidad y disposición a aprender y enseñar. Muchas compañías que cuentan con buenos trabajadores, dotados de habilidades técnicas, han optado por invertir en capacitación de sus empleados en éste tipo de habilidades. Por otro lado, el trabajador respeta y reconoce estas características como un “perfil” del “empleado del futuro”, por lo tanto, muchos de ellos tratan de desarrollar este tipo de habilidades o buscar alternativas de capacitación para desarrollarlas.

6. Comportamiento en equipos de trabajo: No basta con sólo saber desarrollar un trabajo, no basta con ser una máquina de producción como se creía antiguamente en las empresas, no basta con ser experto si no se sabe trabajar en equipo. La tendencia hoy va enfocada a demandar empleados con diferentes habilidades y capacidades, empleados que conjuguen habilidades técnicas e interpersonales, con facilidad de trabajar y adaptarse en grupos de trabajo. El trabajo en equipo posee efectos positivos en el desempeño y rendimiento de la organización, afecta positivamente la percepción y el actuar de los colaboradores, razón por la cual ciertos tipos de capacitación son primeramente enfocadas en el desarrollo de habilidades interpersonales, donde se busca desarrollar y fomentar una autonomía para enfrentar dificultades y tomar decisiones frente a situaciones que se presenten al trabajador en el área, que sean capaces de expresarse claramente, es decir, habilidades de comunicación que derivan a su vez en hacer más llevaderas las diferencias y permite mayor rapidez para llegar a acuerdos entre trabajadores y directivos, cualidades que fomentan una mejor adhesión y cohesión a equipos de trabajo.

Tendencias relacionadas al puesto de trabajo y remuneraciones

Hoy más que nunca las empresas están interesadas en no realizar cambios bruscos de personal, por el contrario, quieren mantener a sus empleados actuales, por este motivo, utilizan diferentes políticas de retención, con tendencia a mejorar el salario a aquellos trabajadores capacitados, por tanto la responsabilidad de mantener un puesto de trabajo ha migrado principalmente desde la entidad al trabajador. Las principales tendencias en este ámbito se mencionan a continuación:

1. Trabajador responsable de su puesto: Actualmente, las empresas buscan mantener el personal en la empresa, sobre todo luego de invertir en su capacitación, no desean cambios grandes, violentos, bruscos ni repentinos de trabajadores, se busca entre los recursos humanos existentes en la entidad para cubrir falencias u otros dilemas originados de los que requieran un nuevo o simplemente

cuando se debe hacer recambio de personal, se prefiere optar por el desarrollo interno, fomentar la promoción de los colaboradores en la empresa, por ello es que hoy recae en el trabajador gran parte de la responsabilidad de mantener el empleo y lograr ascender en éste, por lo tanto, es responsabilidad del trabajador capacitarse y no quedar obsoletos en conocimientos y competencias.

2. Efecto empleabilidad: Desde hace un tiempo se viene gestando un cambio muy sustantivo en el mercado del trabajo y que aparece como irreversible y que sin lugar a dudas tendrá efectos colaterales en la administración de los recursos humanos. Siempre, la seguridad laboral estuvo en manos de la organización, era ella quién le aseguraba el futuro y el desarrollo profesional y personal al trabajador, en el pasado ella y sólo ella era capaz de producir los cambios cualitativos y las condiciones de desarrollo profesional, ello cambió radicalmente y hoy en día la seguridad está absolutamente en manos del propio trabajador, técnicamente se puede decir, que la empleabilidad ha migrado desde la organización al trabajador, con todos los riesgos y oportunidades que ello trae tanto para unos y para otros, en otras palabras la seguridad interna del trabajo ha migrado de actor, lo cual ha provocado y generará muchos cambios a nivel de relaciones laborales.

3. Apoyo a políticas de retención: Hay una paradoja bastante importante que se da hoy en las empresas, es muy fácil contratar un trabajador, la oferta es muy superior a la demanda y las crisis económicas y las constantes contracciones de los mercados globalizados, cada vez más agudizan esta brecha, por lo tanto, al ser muy fácil contratar también es muy fácil equivocarse y de hecho las organizaciones incurren en altos costos al tratar de eliminar trabajadores indeseados, por esta razón cuando logran tener lo que se denomina “buenos empleados”, tratan por todos los medios de que no se vayan, en este aspecto es que entran a actuar las políticas de retención, que tradicionalmente atacan aspectos de compensaciones tanto económicas como de carga laboral, lo cual cada vez surte menos efecto, por lo cual, las organizaciones han tratado de reforzar las políticas de reclutamiento con aspectos muy concretos, en este escenario la capacitación se transforma en una poderosa y concreta arma de negociación, al momento de intentar retener a un buen trabajador.

4. Apoyo salarial: No es menos cierto que las necesidades económicas tienen un crecimiento mucho mayor que la tasa de crecimiento de los recursos económicos, esta máxima se puede defender tanto para los ingresos de la organización como también para el ingreso del trabajador, en este contexto un tanto adverso, es que muchas veces las organizaciones no pueden ofrecer en su paquetes de compensaciones todo lo que quisieran y que les aseguraría mantener a sus buenos trabajadores tranquilos, por ello muchas han optado por incluir como parte del paquete convencional de compensación a la capacitación como un elemento fijo más, la cual actúa como una especie de catalizador que reemplaza a la limitación de poder adquisitivo del trabajador, por ejemplo subir el sueldo o los bonos que se cancelan, la capacitación es usada como una especie de compensador que sustituye a otro compensador (sueldo), al realizarlo de este modo se transforma en un elemento muy diferenciador en las políticas de compensación de la organización.

5. Remuneración asociada a la capacitación: La tendencia hoy nos muestra que una persona que se encuentra capacitada tiene la posibilidad de encontrar mejores trabajos, por lo tanto mejores sueldos y condiciones laborales. Hoy las empresas están conscientes de la importancia de tener personal calificado y competente, por lo que asumen un mayor desembolso por concepto de salario a aquellas personas que han sido capacitadas, asumiendo y considerando que luego de realizada la

capacitación los conocimientos son superiores a quienes no han recibido algún entrenamiento, lo que pasa a ser un incentivo a su vez para el trabajador, para capacitarse.

Tendencias respecto al tiempo empleado en la capacitación

Hoy se busca un concepto de capacitación basado en un proceso continuo en el tiempo, es más, se tiende a privilegiar la constancia por sobre la profundidad, además, se está optando por cursos de capacitación más extensos, periodos más largos y considerables con el fin de lograr una capacitación más efectiva.

1. Efecto permanencia: Lo clásico y tradicional, es que las organizaciones y sus trabajadores realicen un curso o programa de capacitación y se termina el ciclo cerrándose el proceso de capacitar por un tiempo que muchas veces es largo, pues bien, toma mayor relevancia el concepto de proceso continuo de capacitación y ello es independiente de la estrategia de mejora permanente que tienen algunas organizaciones, con o sin esta estrategia, los directivos y los trabajadores han ido tomando conciencia de que la capacitación debe ser un proceso que tiene el carácter de continuo en el tiempo, es decir, debe ser constante. Si se tiene que explicar mejor y si se tiene que elegir sobre capacitación, entonces la tendencia es que se está privilegiando la constancia por sobre la profundidad y sobre el mismo costo de la capacitación, en otras palabras, se está instaurando la tendencia de la capacitación como programa continuo en el tiempo.

2. Tiempo efectivo, aprendizaje continuo, más por aprender y menos tiempo: Tiempo efectivo y buenos resultados, es una premisa que ha llevado a empresas a invertir más recursos en capacitación, ya sea en tiempo como en dinero. Una capacitación efectiva, dependerá del método, forma y tiempo que se emplee, además de las características de la industria y la naturaleza de la empresa. A pesar de ello, se opta por cursos más extensos, es decir, se trata de mantener al empleado por un periodo considerable de capacitación, para que ésta sea efectiva, evitando aquellas capacitaciones que sólo incluyen, por ejemplo, charla de una hora y sólo una vez. Hoy la capacitación pasa a ser un objetivo dentro de la organización y se exige el cumplimiento de cierta cantidad de horas anuales, bianuales, trianuales, etc., destinada a ella.

Tendencias con efectos secundarios

Se busca con mayor énfasis, lograr efectos colaterales a través de la capacitación, se espera que además de aumentar la eficiencia y competitividad derive en otros efectos valiosos tanto para colaboradores, como para la organización en sí, por tanto, se busca un cliente satisfecho, disminución de los accidentes laborales, se utiliza además como ablandador de posiciones y para obtener mejoramiento de la comunicación.

1. Efecto final de reconversión laboral-social: La capacitación además de cumplir con el objetivo clásico de “preparar para esto”, colateralmente también puede “preparar para aquello”, es decir, puede tener un objetivo dual, que a veces puede ser público o privado; tanto por la organización como para el trabajador, en efecto, en ocasiones la capacitación no es para lo actual no para lo de ahora, sino que es para lo que viene, para después, generalmente en otro lugar, sección, departamento, sucursal e inclusive en otra organización, la característica de ser público o privado, radica en que puede ser conocido o no por ambas partes, en estos casos estamos diciendo que cada vez más, con o sin conocimiento de los involucrados, una de las partes, y pocas veces ambas, utilizan a la capaci-

tación para reconvertir al trabajador y prepararlo para un cambio muchas veces radical, en estos casos con objetivos netamente económicos, o laborales los cuales deslindan en una acción final con componentes marcadamente sociales.

2. Enfocados en la satisfacción del cliente: Sin clientes dispuestos a adquirir lo que se ofrece, no existiría organización, esta tendencia no se había considerado importante tiempo atrás, sin embargo, actualmente existe una demanda de cambio constante, es el cliente quien posee en gran parte el control, quién a la vez, se comporta más exigente con lo que espera del mercado y los productos que éste ofrece, en cuanto a la calidad, características, variedad, atributos, innovación y especialmente al trato que se le brinda. Dicha tendencia ha obligado, en cierto modo, a las organizaciones a mejorar su competitividad, ser capaz de crear técnicas que le permitan responder de manera efectiva a los requerimientos de los clientes, motivado en ello, muchas empresas con buenos resultados en el mercado están destinando una parte importante de su capacitación para cumplir con el concepto “satisfacción del cliente”, promoviendo la práctica, creación y desarrollo de nuevas habilidades respecto al trato y atención, especialmente en aquellas áreas de marketing y ventas, donde existe una relación más directa con los consumidores.

3. Apoyo en la negociación colectiva: Tradicionalmente, los procesos de negociación colectiva se van endureciendo en el trato y alargando en el tiempo, los márgenes de maniobra son cada vez más escasos y las posturas se van rigidizando, la interlocución se dificulta y por ende los costos van inexorablemente subiendo en el tiempo, en este escenario adverso, la capacitación se va transformando en un “ablandador” de posiciones, en efecto, se utiliza como muestra de buena voluntad por parte de la empresa o se pide por parte de los trabajadores para precisamente “testear” como está la voluntad y ver “cómo viene la mano”, este efecto tiende a mantenerse y profundizarse en los nuevos procesos de negociación colectiva entre las partes.

4. Disminución de accidentes laborales: Los accidentes laborales son uno de los grandes dolores de cabeza que las empresas quieren evitar, cuando éstos se materializan, acarrearán consigo grandes desembolsos de dinero y afectan la imagen corporativa. Hoy, se está realizando la capacitación como una nueva herramienta de apoyo para reducir la tasa de accidentes laborales. Se considera que una adecuada y efectiva capacitación, integra, tanto habilidades técnicas como interpersonales, ayudar a disminuir y prevenir accidentes laborales motivados por falta de información o práctica del trabajo, proporcionando un ambiente laboral más seguro, tanto para los trabajadores, como para la tranquilidad de las empresas.

5. Ampliación de la cadena de suministro: Hoy los procesos de reclutamiento y selección de personal son cada vez más complejos, se hace muy complicado discriminar positivamente y más difícil aún capitalizar los recursos previamente invertidos en estos procesos, para minimizar estas limitaciones es que se está hablando de procesos mixtos de reclutamiento-selección con admisión y empleo, en los cuales se mezclan también procesos de inducción con la capacitación, en definitiva, a través de este proceso sustancialmente más largo se busca garantizar que a través de un mayor lapso de tiempo al preestablecido, la organización se asegura de pasar de un aspirante, a un candidato, a un trabajador y finalmente conseguir el objetivo deseado, “obtener un buen empleado” todo esto se gestiona desde la capacitación.

Otras tendencias

Una mayor delegación de funciones por parte de las organizaciones está derivando en mayores necesidades de capacitación, sin embargo, la escasez de recursos a llevando a utilizar diferentes metodologías, una de ellas es el incentivo hacia el autoaprendizaje o “aprender a aprender”, otro método como la subcontratación, que ofrece a menudo buenos profesionales, frena a algunas empresas a invertir en capacitación, las que prefieren esta vía para cubrir las necesidades, finalmente, se busca una sistematización del proceso, especialmente para la detección de necesidades.

1. Subcontratación v/s capacitación: Si bien es cierto, contamos con trabajadores interesados en capacitarse, existe por otro lado la subcontratación, antiguamente ésta no presentaba tan buenos resultados como los alcanzados actualmente, sin embargo, hoy encontramos excelentes profesionales y personal que trabaja en base a éste método, para algunas compañías resulta más beneficioso y menos costoso la subcontratación de personal versus la capacitación, lo que frena a muchos trabajadores a adquirir conocimientos y la posibilidad de mejorar en su trabajo y ser capacitados.

2. Delegación: En la actualidad se ha pasado a delegar mayores responsabilidades en los trabajadores de la organización, las entidades se rigen en base a un modelo organizativo en el que los trabajadores están participando más y de forma más activa, se está tratando de evitar y concentrar el poder, la toma de decisiones en un grupo pequeño o en una persona, se trabaja en pos de toma de decisiones conjuntas, se delega y descentraliza llegando a responsabilidades compartidas, se escuchan inquietudes y opiniones de todos los niveles en la organización, se promueve el autocontrol y la autosuficiencia de los empleados, evitando la tortuosa y constante supervisión de los jefes o supervisores en la organización, se brinda mayor libertad de acción al colaborador (en definitiva se va empoderando), lo que ha servido de incentivo tanto para personas como empresas para invertir más en capacitación y dirigir desde ahí ese empoderamiento.

3. Efecto autoaprendizaje: No es posible cubrir la totalidad de los requerimientos de la organización, ni tampoco las demandas de todos los trabajadores, ya se comentó que existe una brecha creciente entre la demanda que realizan los trabajadores por capacitación y la probabilidad que tiene la organización de cubrir esa demanda y de satisfacerla, para cubrir esa brecha y para frenar su ensanchamiento, es que cada vez más, tanto la organización como los trabajadores, se van convenciendo que una metodología útil es la de “aprender a aprender”, en otras palabras, la tendencia que va en la dirección de la capacitación basada en el autoaprendizaje es una excelente alternativa frente a un problema económico de escasez de recursos.

4. Detección de requerimientos: Hay una tendencia bastante marcada, orientada a la sistematización del delicado proceso de detectar las necesidades que se deben satisfacer, a través de la capacitación, para ello se utilizan diferentes técnicas de investigación, cabe mencionar, encuestas, cuestionarios, observación directa del proceso, entre otras. Los cambios van en varios sentidos, por una parte se busca descubrir las mayores debilidades y falencias existentes en la compañía o en los empleados, se quita cada vez más la participación directa en la elección de la capacitación al trabajador, traspasando esta actividad casi en su totalidad a los departamentos de recursos humanos de las organizaciones y por la otra en donde se centraba en el jefe de manera directa ahora se basa en la evaluación del desempeño del trabajador, se tiende entonces a una detección más técnica,

descansando en herramientas independientes y cuantificables, lo cual le da un mayor grado de asertividad a lo determinado, ya que, posterior a la detección de las debilidades y falencias, se fijan como prioridades en un plan de capacitación y se emplean recursos específicos para mejorar esos puntos críticos.

5. Apoyo estratégico transversal: Como se puede haber dado cuenta el lector, en todas las tendencias presentadas y analizadas anteriormente, la capacitación provee múltiples beneficios por sí misma y a través de los “efectos colaterales” que genera en el trabajador y en la organización, se constituye hoy por hoy, (al ser bien diseñada, administrada, evaluada y sobre todo controlada) en una variable estratégica diferenciadora de primer nivel, que se puede trabajar inclusive dentro de la estrategia de desarrollo organizacional, a la luz de los acontecimientos más que una tendencia, se ha ido convirtiendo en un dogma o en un principio que las organizaciones exitosas están adoptando cada vez con más fuerza y convencimiento.

Un resumen de las tendencias explicadas anteriormente se incluye en la **Figura 3.27** que se muestra a continuación.

Figura 3.27: Tendencias en capacitación, según categoría y los elementos asociados a cada una.





Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de este análisis, el entorno constantemente cambiante y progresivamente competitivo, ha derivado en múltiples efectos en lo que respecta a capacitación, es debido a estos cambios que las organizaciones van evolucionando y tratando de adaptarse para mantenerse vigentes y con buenos resultados financieros. Es importante para toda persona relacionada a los recursos humanos estar atento, identificar, conocer y evaluar todas aquellas variables relevantes y las implicancias que ellas producen, ya sean directas o indirectas, que puedan afectar la organización y por tanto, derivar o materializarse en un mayor riesgo para la auditoría de capacitación.

Aquí han quedado de manifiesto las principales tendencias que pueden afectar a la organización, sin embargo, deberá tener presente el lector y considerar, que los efectos y tendencias son múltiples y variados, y que éstas son sólo algunas de las más importantes (a juicio propio) y a las cuales debe prestar especial atención y considerar además que es muy probable que ellas vayan variando en el transcurso del tiempo.

A continuación se presenta un análisis de otras tendencias, las cuales a su vez, ayudarán a complementar las entregadas anteriormente, para ello se ha preparado el **Cuadro 3.3** una matriz de tendencias, construida en tres columnas, en la cual se muestra en la columna (1) el concepto técnico básico asociado al proceso de capacitación (se identificaron 61 conceptos), en la columna (2) se hace un análisis de lo que sucede en un sistema de capacitación con visión histórica o de pasado y en la columna (3) se muestra la tendencia que ya debería tener considerada e incorporada en su diseño, un buen sistema de capacitación. Como puede parecer obvio, pero es importante recalcar, no se pretende con esta matriz, incorporar un análisis de todas las tendencias que existen, más bien se hace una revisión de aquellas que aparecen en este momento como más polarizadas en su efecto directo en el proceso de capacitación.

Cuadro 3.3: Matriz de tendencias.

CONCEPTO TÉCNICO	PASADO	TENDENCIA
Detección de necesidades	Menos científica	Más científica
Reconocimiento organizacional	Gasto	Activo/Capital
Competencias desarrolladas	Sólo duras	Duras y blandas
Importancia de las competencias evaluadas	Duras	Duras y blandas
Enfoque genérico	Coercitivo	Colaborativo
Rol del capacitado	Pasivo	Activo
Criterios	Generales	Específicos
Propósito	Único	Múltiple
Periodos entre capacitación	Largos	Más cortos
Proceso	Simple	Complejo
Diseño	No sistémico	Sistémico
Estándares de desempeño	Cumplimiento de normas	Cumplimiento de objetivos estratégicos
Involucrados	Dos	Múltiples involucrados
Valoración	Innecesaria	Fundamental
Sensibilización organizacional	Innecesaria	Vital
Vinculación con otros procesos	Casi nula	Absoluta
Apoyo tecnológico	Escaso	Considerable
Tiempo empleado	Escaso	Considerable
Calidad de la medición	Baja	Mediana
Marco referencial	Baja consideración	Alta consideración
Principios	Poco considerados	Muy considerados
Conflictividad	Baja	Alta
Retroalimentación	Poco necesaria	Muy necesaria
Orientación del proceso	Remedial	Capital humano
Grado de involucramiento	Muy bajo	Altísimo
Cantidad de los instrumentos	Ninguno/uno	Múltiples
Calidad de los instrumentos	Baja	Alta sofisticación
Costos	No compartidos	Compartidos
Eficacia	Muy baja	Mediana
Orientación de la medición	A lo teórico	A lo práctico
Indicadores	Muy poco utilizados	Necesarios
Retroalimentación al capacitado	Básica	Sistémica
Procesos evaluados	En el curso-programa	Expost al curso
Seguimiento	Nulo	Alto
Retroalimentación al proceso	Casi Nula	Frecuente
Resultados	Absolutamente subjetivos	Más objetivos
Variables	Muchas	Pocas

Visión	Corto plazo	Mediano y largo plazo
Equipos	Unidisciplinarios	Multidisciplinarios
Estructura organizacional de apoyo	Centralizada	Descentralizada
Contrato psicológico	Sumisión	Compromiso
Criterios de evaluación subyacentes	Minimización de costos	Optimización
Reconocimiento del trabajador	Costo	Inversión
Cargos/roles evaluados	Roles formalmente definidos	Roles flexibles (multifuncionalidad)
Valor	Bajo	Muy alto
Logística	Simple	Más compleja
Calidad	Poco relevante	Muy relevante
Aplicabilidad	Bajísima	Importante
Actitud	Pasividad	Proactividad
Relación con compensaciones	Directa	Absolutamente indirecta
Material apoyo	Mínimo apoyo	Alto apoyo
Autoaprendizaje	Escaso	Importante
Vinculación con capacitadores	Mínimo	Absoluto
Compromiso organizacional	Básico	Alto
Compromiso del trabajador	Básico	Alto
Responsabilidad social	No percibida	Percibida
Oferta	Escasa	Absolutamente variada
Inversión	Escasa	Alta inversión
Concepto	Limitado	Amplio
Rol del capacitador	Instructor	Facilitador
Enfoque	Operativo	Cumplimiento de objetivos

□

Fuente: Elaboración propia.

- (1) El concepto técnico corresponde a un elemento que participa directamente en el proceso de capacitación.
- (2) Como el elemento se comporta o se comportaba en el pasado.
- (3) Cómo el elemento se comportará marcadamente en el futuro.



CAPÍTULO ④

INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS



CONTENIDO

INDICADORES DE GESTIÓN DE DESEMPEÑO	
INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS	
UTILIDAD DE LOS INDICADORES	
CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR	
CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES	
PROBLEMAS CON INDICADORES	
INDICADORES DE CAPACITACIÓN	
ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES	
ETAPA: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS	
ETAPA: PLANEACIÓN DEL PROGRAMA	
ETAPA: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA	
ETAPA: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA	
ETAPA: SEGUIMIENTO	
ETAPA: RETROALIMENTACIÓN	
INDICADORES GLOBALES	
INDICADORES DE COMPENSACIÓN	
ETAPA: DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS	
ETAPA: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO	
ETAPA: REVISIÓN Y COMUNICACIÓN	
ETAPA: IMPLEMENTACIÓN	
ETAPA: EVALUACIÓN Y ANÁLISIS	
ETAPA: REFORMULACIÓN	
INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	
OTROS INDICADORES PARA CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS	
RENTABILIDAD DE LOS VENDEDORES EN BASE A SU COMPENSACIÓN	

CAPÍTULO 4: CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

La propuesta técnica que se propone se basa en los Indicadores de Gestión de Capacitación, Indicadores de RR. HH y por último Indicadores de compensación, en donde se muestra que los indicadores son utilizados a menudo por las organizaciones, con el fin de lograr un buen control de gestión, mostrando de este, problemas, estructuras, clasificación y características, etc.

A menudo las organizaciones han intensificado el uso de una herramienta muy eficiente para llevar a cabo un buen control de gestión, nos referimos a la aplicación de indicadores. Cabe señalar que es una poderosa forma de controlar la gestión del capital humano, es por ello que muchos directivos los están aplicando en forma constante para mejorar sus funciones directivas estratégicas y de control.

Autores como Gunn (1992) patrocinan el uso de indicadores, en su libro sobre la fabricación en el siglo XXI, se refiere a una serie de medidores de la excelencia empresarial para las diferentes áreas de una organización tales como: contabilidad, ventas y marketing, enfocados a medir tiempo, desperdicios, costo, calidad, flexibilidad, valor añadido, productividad, uso de activos, integración de datos e información. Sin embargo, Goldrat (1992) alerta sobre la necesidad de establecer la definición de los indicadores a la precisión clara de los objetivos de la compañía, prevaleciendo primero la importancia de lo que se mide y en seguida su indicador.

INDICADORES DE RECURSOS HUMANOS

La Real Academia de la Lengua española señala que un indicador es aquel “que indica o sirve para indicar” y viene del latín “*indicare*” que significa “mostrar o significar algo, con indicios y señales”.

El uso de indicadores específicos se basa en la realización de funciones como administración, dirección y control, puesto que no se pueden realizar sin una información previa y confiable. Los entendidos en control señalan que, si no se mide, no se podrá controlar, y si no coexiste control, tampoco habrá gestión sobre lo que se quería controlar, con esto podemos mencionar que no se puede gestionar ni mejorar si no se ha optimizado y para asegurarse de lograrlo se debe necesariamente controlar.

En recursos humanos, un indicador debe ser diseñado concretamente para proporcionar información valiosa tanto cuantitativa como cualitativamente, acerca de una actividad específica de administración del capital humano, siempre que la organización haya decidido controlar de forma permanente, por el hecho de ser una actividad prioritaria. Consecuentemente, un indicador tendrá una función descriptiva y otra valorativa; siendo la función descriptiva aquella contribución de información del estado real de una actividad, y la función valorativa aquella que añade a la información anterior un juicio de valor acerca del desempeño de una actividad.

Los indicadores son también una unidad de medida de información, para el seguimiento y evaluación de las variables primordiales de una organización (productos o servicios, objetivos estratégicos, planes estratégicos y otros), asimismo permiten la comparación en el tiempo con los relacionados internos (metas) y los externos a la organización (benchmarking).

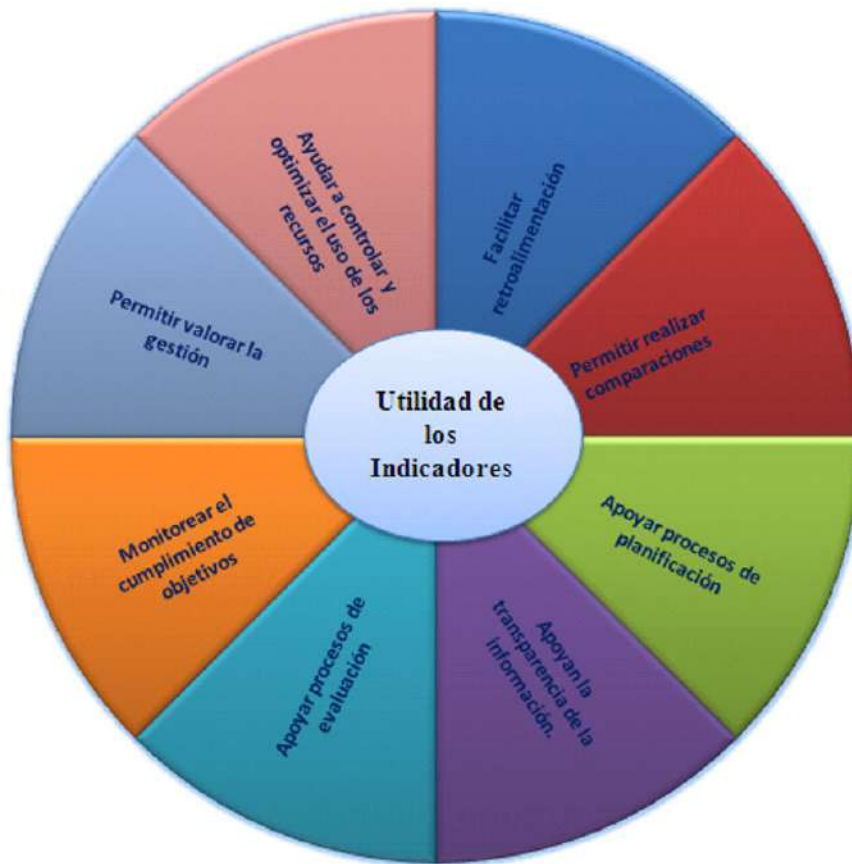
El diseño debe estar dentro de la ideología organizacional, con el fin que el indicador permita dar respuesta a lo que la organización examina. Justamente, la ideología o filosofía de una organización debe estar introducida en toda ella a través de la misión, visión, objetivos estratégicos y valores organizacionales. Adicionalmente un indicador facilita la obtención de información de las actividades de recursos humanos que se desee controlar, así como de actividades complementarias, permitiendo efectuar comparación y seguimiento, estas dos actividades fundamentales para el control de gestión.

A menudo, algunas organizaciones caen erróneamente en posturas organizacionales extremas, en relación al establecimiento de indicadores como parte del control de gestión del personal. Dichos extremos están relacionados por una parte con rechazar el uso de indicadores, y por otra parte, con la existencia de una especie de culto a los mismos, que se convierte en el uso descomunal, indiscriminado y casi místico de ellos como una fórmula para controlar al personal.

UTILIDAD DE LOS INDICADORES

Un buen sistema de indicadores facilita el trabajo de los directivos, en relación a controlar lo que está aconteciendo en la organización en todo momento, los indicadores de gestión son ventajosos para los administradores y directivos. (Ver Figura 4.1):

Figura 4.1: Utilidad de los indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores son útiles para el directivo, ya que:

1. Apoyan el control y la optimización del uso de los recursos.
2. Apoyan la transparencia de la información en la organización.
3. Apoyan las comparaciones en el tiempo y evaluación de tendencias.
4. Apoyan procesos de evaluación.
5. Apoyan procesos de planificación.
6. Ayudan a apreciar la gestión de la organización.
7. Ayudan a hacer comprobaciones internas y externas a la organización.
8. Ayudan a llegar al cumplimiento de la visión de la organización, permitiendo también supervisar el desarrollo de la misión establecida.
9. Ayudan a monitorear la eficiencia de los programas generales y específicos implementados por el área de recursos humanos.
10. Ayudan a reconocer problemas y oportunidades.
11. Ayudan la ejecución de compromisos y facilitan su seguimiento.
12. Controlan la consecución de objetivos estratégicos.
13. Facilitan el control de las funciones propias de todos los trabajadores.
14. Facilitan la retroalimentación de información en la organización.
15. Objetizan la ejecución de estrategias y políticas de recursos humanos.

16. Orientan la coordinación entre funciones, departamentos y personas.
17. Orientan políticas y acciones concretas de motivación hacia el personal.

CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN INDICADOR

Cabe señalar, que además de estar bien definido y funcionar de forma sistemática dentro del control gerencial, los indicadores deben contar con diversas características básicas, con el fin de asegurar que sean idóneos y de calidad. A continuación, se detallan algunas características que los indicadores deben cumplir. (Ver **Figura 4.2**):

Figura 4.2: Características de los indicadores.



Fuente: Elaboración propia.

1. Significancia: Un indicador debe ser adecuadamente relevante por sí mismo, para que de esta forma argumente el esfuerzo de construcción, de cálculo y de análisis posterior.

2. Vinculación: Un indicador debe vincularse con lo que se pretende obtener, por lo tanto, debe ser coherente con el objetivo organizacional en cuestión; todos los indicadores del sistema de control de gestión deben ser coherentes entre sí.

3. Viabilidad: Un indicador será viable, si existe una factibilidad en su diseño e implementación, de este modo también debe haber fluidez en el cálculo y con un claro sentido de permanencia en el tiempo.

4. Sensibilidad: El indicador debe exponer sistémicamente lo que sucede en el tiempo, incluyendo que debe ayudar a realizar comparaciones de lo que va pasando con las variables que se quieren medir y controlar.

5. Administrable: El indicador debe ser gestionable por el directivo a cargo de controlar la gestión, es decir, que debe ser indicativo para la persona que efectúa labores de control, tanto de lo que está sucediendo, como de las acciones o decisiones correctivas o indicativas que se deben tomar.

6. Eficiencia: El indicador deber obtener un resultado positivo con la ecuación costo-beneficio, esto quiere decir, que tanto el esfuerzo de calcular, traducido como los beneficios que se consiguen deben ser mayores a los costos que implica el diseño, implementación y procedimiento del indicador.

CLASIFICACIÓN DE LOS INDICADORES

A nivel de clasificación, existe una infinidad de formas que se pueden seguir para los indicadores, siendo todas válidas, lo importante es seguir una estructura propia que le otorgue al sistema de control de gestión de la organización una consistencia genérica. En seguida se muestra otro tipo de estructura, distinta a la presentada en el libro, pero que puede ser indicativa de una adecuada clasificación para indicadores que intenten controlar la gestión de los recursos humanos en una organización.

1. Según el concepto técnico involucrado: En esta categoría se pueden presentar indicadores de Costos, Ingresos, Gastos, Rentabilidad, Seguridad, Rotación, Antigüedad y Tiempo.

2. Según la actividad o proceso de recursos humanos a evaluar: Aquí se muestran indicadores de actividades tales como Planeación, Reclutamiento, Selección, Evaluación del desempeño, Capacitación, Ausentismo, Remuneraciones y Compensaciones.

3. Según las competencias personales a evaluar: Donde podemos encontrar indicadores de Creatividad, Objetividad, Iniciativa, Responsabilidad y Calidad

Cabe señalar que existen indicadores de varios tipos, por ejemplo del tipo directo que son aquellos que expresan de manera lineal y absoluta lo que se quiere medir, existen también los del tipo indirecto, que son aquellos que se deben conjugar y relacionar con otros datos o indicadores, para lograr la información que se desea obtener, ambos tipos, es decir, los directos o indirectos, pueden tomar el formato de razón o comparación.

PROBLEMAS CON INDICADORES

Desarrollar un sistema de indicadores no es independiente de problemas y dificultades, más aún, hay varias dificultades que se pueden presentar las cuales son genéricas, quiere decir que son independientes del tipo de organización.

1. Comúnmente los directivos, pretenden tener la fórmula estratégica en sus manos, una forma que no deja de ser fácil, simple y reduccionista para controlar los recursos humanos, lo cual puede ser algo complejo para la organización, se debe reconocer que tener información de calidad, la cual anteriormente no se contaba, puede establecer la gestión del directivo con la que se puede lograr mayores eficiencias dentro de la organización.
2. Una desviación negativa de lo expresado en el párrafo anterior, está relacionado con la creación e implantación indiscriminada de indicadores, el directivo piensa que todo se puede reducir y presentar en indicadores los cuales cada vez tendrán una mayor excelencia, al comienzo puede ser beneficioso en la etapa de implementación del indicador, pero al ser implementado permanentemente a todo el sistema, puede ser nocivo para la organización. Esta creación masiva, puede ocasionar que no se estén utilizando ciertos indicadores influyentes en la toma de decisiones, por la falta de tiempo de medir la gran cantidad de indicadores que la organización diseñó.
3. Los indicadores necesitan tiempo, esfuerzo y recursos para poder incluir y validar un sistema de indicadores, esto quiere decir que necesariamente deben ingresar en el colectivo y ser parte del lenguaje y de la cultura organizacional, en caso contrario, sólo serán reconocidos por parte de los trabajadores como indeseables e inválidos, lo que finalmente podría producir que el proceso administrativo y directivo no se lleve con normalidad.
4. Tal cual su nombre lo señala, los indicadores no deben ser una afirmación de gestión, ni menos una verdad absoluta para los directivos, sino que “indicar”, ya que dentro de los objetivos de los indicadores no está el hecho de que la administración de personal tienda a rigidizarse.
5. La demanda constante de mantención de un sistema de indicadores, en efecto deben continuamente ser examinados, renovados y sobre todo refinados en relación a las necesidades que se vayan mostrando en el tiempo.
6. Los indicadores relacionados con los recursos humanos deben explicarse por sí solos y no lidiar con otros grupos de indicadores que siguen otro tipo de objetivos, por ejemplo, de los indicadores financieros.
7. La manipulación maliciosa de los datos con los cuales se construye un indicador presenta un alto riesgo, ya que ayuda a que los trabajadores sientan desconfianza hacia sus directivos y hacia la propia organización.
8. El cumplimiento fácil y rápido del grupo de indicadores constituye una tentación, consecuentemente, poner a uno como meta absoluta, mostraría una visión muy a corto plazo en la dirección de los recursos humanos, al contrario, los indicadores se deben aplicar con una visión estratégica y de largo plazo.
9. Un caso que puede afectar directamente el clima organizacional y aumentar las desconfianzas entre evaluados y evaluadores, es el hecho de asociar el cumplimiento de los indicadores a una estructura de remuneraciones, asimismo si el indicador está definido erróneamente puede generar en los trabajadores la certeza que no es posible obtener la recompensa que merecen, y con ello el surgimiento de la inequidad laboral.

10. Los indicadores de gestión, principalmente los desarrollados para los recursos humanos, no deben ser relacionados entre sí, sino que ser un medio para gestionar, por ello no se debe tensionar a la organización para sustentar habitualmente los datos requeridos ni menos direccionar esfuerzos agregados para su determinación, lo ideal es integrarlos a los sistemas de información existentes en la organización.

11. Los indicadores necesitan de un estándar implantado y de una revisión periódica de este valor, cuando se implementa recientemente una estructura de indicadores de gestión no se posee ni los conocimientos, ni la experiencia para establecer dichos estándares y en varias ocasiones se comete el error de buscarlos fuera de la organización, lo que es semejante a problemas desde el principio de operación lo que es bueno o valido para una organización no tiene por qué serlo en otra.

Un problema que tiene una solución compleja, es establecer una estructura lógica de los indicadores, lo cual se trata del problema real de determinar una lógica tanto para la construcción como el diseño de los indicadores, que sea eficiente y coherente con los objetivos de la organización y a las directrices estratégicas. En este capítulo se desarrollará una propuesta técnica elaborada minuciosamente, para enfrentar este problema, detrás de ella existe un proceso analítico profundo y trabajado, que ha sido en el tiempo, contrapuesto con diversas personas interesadas en el tema, quizás lo más complicado fue resolver cuál sería la estructura sobre la cual estaría desarrollado todo el proceso de diseño y construcción de los indicadores. En efecto, no se cree que el proceso de generación de estructura e indicadores está finalizado, al contrario, se presenta como una proposición inicial de trabajo, la que deberá ser afinada, al ponerla en práctica en cada organización.

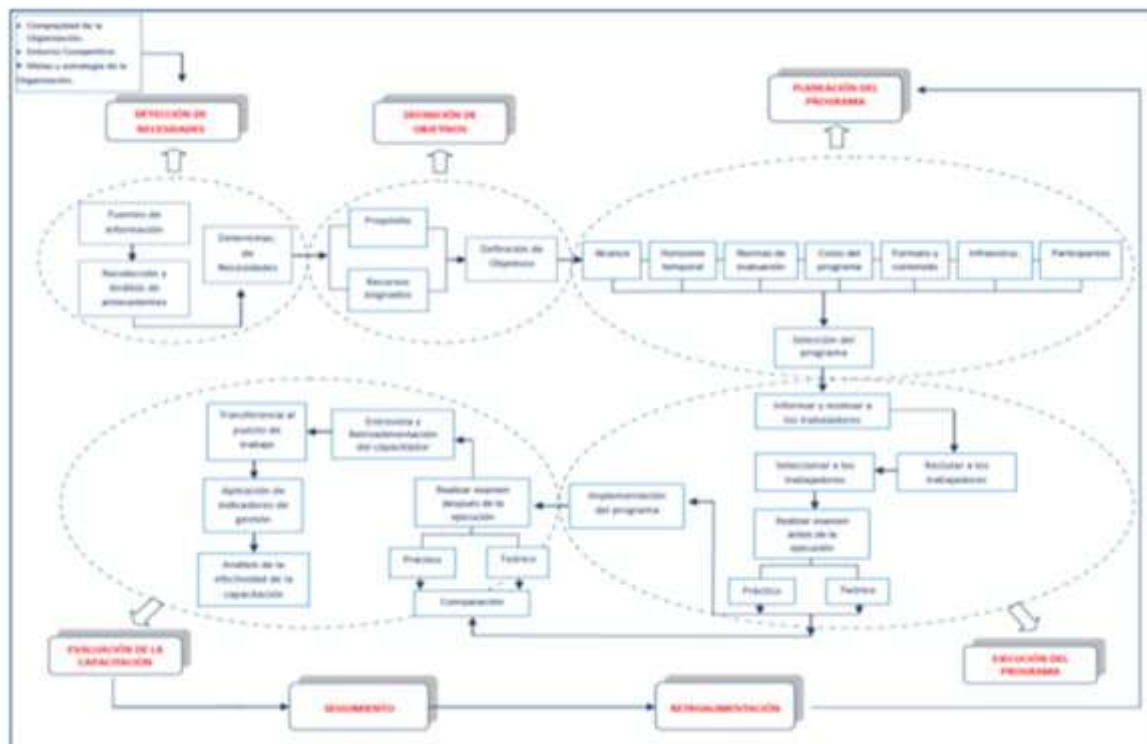
A continuación en este capítulo se presentan los indicadores por diferentes procesos de gestión de recursos humanos.

INDICADORES DE CAPACITACIÓN

En cada organización es importante poder visualizar que cambios surgen en el entorno que pueden poner en peligro la situación de la empresa, por lo que se debe evaluar la situación interna en la que se encuentra, teniendo un enfoque a contribuir a la obtención de las metas de la organización que deben ser acorde a la misión, visión y objetivos.

Los indicadores de capacitación pasan a tomar un rol principal al momento de gestionar el proceso de mejora y eficiencia del funcionamiento de los roles de cada integrante de la organización, siendo esencial conocer la manera adecuada de ejecutar el proceso de capacitación. (Ver **Figura 4.3**).

Figura 4.3: Proceso de capacitación.



Fuente: Elaboración Propia.

En seguida se presenta un conjunto de indicadores de gestión estructurados en su diseño y construcción, siguiendo la lógica del proceso de capacitación, dividiéndolos en cada una de las etapas del proceso:

- 1.- Indicadores para la etapa de detección de necesidades.
- 2.- Indicadores para la etapa de definición de objetivos.
- 3.- Indicadores para la etapa de planeación del programa.
- 4.- Indicadores para la etapa de ejecución del programa.
- 5.- Indicadores para la etapa de evaluación del programa.
- 6.- Indicadores para la etapa de seguimiento.
- 7.- Indicadores para la etapa de retroalimentación.

Para una mejor comprensión del lector, se ha planteado un formato que detalla, por cada indicador, el significado del mismo, su fórmula de cálculo y una breve explicación de la misma, fuentes de información para su construcción, además se ha diseñado un ejemplo ilustrativo para ayudar al lector a internalizar el uso del indicador.

ETAPA: DETECCIÓN DE NECESIDADES

La Detección de Necesidades, es un proceso de investigación que establece las carencias existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, nos permite identificar en qué, a quién, cuánto y cuándo capacitar, permitiendo identificar las áreas de la organización en las se requiera una mejora en cualquiera de sus procesos.

Se recomienda realizar la Detección de necesidades antes de llevar a cabo una capacitación, ya que podríamos caer en el grave error de estar en el camino equivocado para lograr las Detecciones de Necesidades.

Fuentes utilizadas	
Significado	Permite conocer las fuentes de información utilizadas para la detección de necesidades con respecto al total de fuentes que existen para el caso.
Fórmula	$\text{Fuentes utilizadas} = (\text{Fuentes utilizadas} / \text{Fuentes disponibles}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador indica el número de fuentes de información que fueron usadas para la detección de necesidades, mientras que el denominador está compuesto por el total de fuentes de información que se poseen para dicha detección. Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Tipo de fuente de uso efectivo</p> <p>Fuentes utilizadas para la detección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Solicitud de supervisor - Observación <p>Fuentes disponibles para la detección:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del desempeño - Análisis de cargo - Observación - Cuestionarios - Entrevistas con supervisores, jefes y/o gerentes. - Solicitud de supervisores, jefes y/o gerentes <p>Fuentes en uso = $(2/6) * 100$</p> <p>Fuentes en uso = 33%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>Se está utilizando un 33% del total de fuentes de información para detectar las necesidades de capacitación.</i></p>

Tipo de fuente: Trabajador	
Significado	Permite conocer las necesidades de capacitación que surgen por parte de la fuente de información: trabajador.
Fórmula	Tipo de fuente: Trabajador = (Fuentes utilizadas trabajador / Fuentes disponibles trabajador) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de necesidades de capacitación que surgen del trabajador, mientras que el denominador está compuesto por el total de fuentes disponibles por parte del trabajador.</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Tipo de fuente: Trabajador</p> <p>Fuentes utilizadas trabajador: 3 Fuentes disponibles trabajador: 6</p> <p>Tipo de fuente: Trabajador = $(3/6) \cdot 100$ Tipo de fuente: Trabajador = 50%</p> <p>Interpretación <i>De las necesidades de capacitación de la organización el 50% ha surgido del trabajador.</i></p>

Tipo de fuente: Organización	
Significado	Permite conocer las necesidades de capacitación que surgen por parte de la organización.
Fórmula	Tipo de fuente: Organización = $(\text{Fuentes utilizadas organización} / \text{Fuentes disponibles organización}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de necesidades de capacitación que surgen de la organización, mientras que el denominador está compuesto por el total de fuentes de información que tiene la organización para la detección de necesidades de capacitación.</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Tipo de fuente: Organización</p> <p>Fuentes utilizadas organización: 1 Fuentes disponibles organización: 5</p> <p>Tipo de fuente: Organización = $(1/5)*100$ Tipo de fuente: Organización = 20%</p> <p>Interpretación <i>Del total de necesidades de capacitación el 20% ha surgido de la organización.</i></p>

Necesidades cubiertas en el corto plazo ²	
Significado	Permite conocer las necesidades que pueden tener “solución” en el corto plazo.
Fórmula	$\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el Corto Plazo} = \frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el Corto Plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de necesidades de capacitación que pueden ser cubiertas en un corto plazo, mientras que el denominador está compuesto por el total de necesidades de capacitación de una organización.</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Necesidades cubiertas en el corto plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de técnicas de atención al cliente para vendedores, dentro de un plazo de 6 meses. - Capacitación para contadores auditores en IFRS. <p>Total, de necesidades de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de técnicas de atención al cliente para vendedores, dentro de un plazo de 6 meses. - Capacitación para contadores auditores en IFRS. - Capacitación para aprender a volar aviones. - Capacitación para el uso de máquinas de alta tecnología. <p> $\text{Necesidades de C/P} = (2/4) * 100$ $\text{Necesidades de C/P} = 50\%$ </p> <p>Interpretación <i>De las necesidades de capacitación de esta organización el 50% pueden ser cubiertas en el corto plazo.</i> </p>

²El corto plazo dependerá de la naturaleza de cada organización.

Necesidades cubiertas en el largo plazo ³	
Significado	Permite conocer las necesidades que pueden tener “solución” en un largo plazo.
Fórmula	$\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el largo plazo} = \left(\frac{\text{Necesidades que pueden ser cubiertas en el largo plazo}}{\text{Total de necesidades de capacitación}} \right) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de necesidades de capacitación que pueden ser cubiertas en un largo plazo, mientras que el denominador está compuesto por el total de necesidades de capacitación de una organización.</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Informe de Detección de Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Necesidades cubiertas en el largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación para aprender a volar aviones. - Capacitación para el uso de máquinas de alta tecnología. <p>Total de necesidades de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitación de técnicas de atención al cliente para vendedores, dentro de un plazo de 6 meses. - Capacitación para contadores auditores en IFRS. - Capacitación para aprender a volar aviones. - Capacitación para el uso de máquinas de alta tecnología <p> $\text{Necesidades de largo plazo} = (2/4) * 100$ $\text{Necesidades de largo plazo} = 50\%$ </p> <p>Interpretación <i>De las necesidades de capacitación de esta organización un 50% sólo pueden ser cubiertas en el largo plazo.</i> </p>

³El largo plazo dependerá de la naturaleza de cada organización.

Necesidades por área (o departamento)	
Significado	Permite conocer las necesidades de capacitación de cada área o departamento con respecto al total de necesidades de capacitación de la organización.
Fórmula	$\text{Necesidades por área (o departamento)} = (\text{Necesidades de capacitación del área "X"} / \text{Total de necesidades de capacitación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de necesidades de capacitación de un área "X", mientras que el denominador está compuesto por el total de necesidades de capacitación de una organización.</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Necesidades por área (o departamento).</p> <p>Necesidades de capacitación del área "X": 5 Total de necesidades de capacitación de la organización: 25</p> <p>$\text{Necesidades por área (o departamento)} = (5/25) * 100$ $\text{Necesidades por área (o departamento)} = 20\%$</p> <p>Interpretación <i>De las necesidades de capacitación de esta organización, el 20% corresponden al área "X".</i></p>

Desempeño del trabajador	
Significado	Permite comparar el desempeño esperado de un trabajador con el desempeño real, ayudando a la decisión de una organización si desea capacitar o no, en conjunto con otras variables, tales como recursos financieros, físicos, objetivos, y otros.
Fórmula	<p>Desempeño Esperado > Desempeño Real Desempeño Esperado < Desempeño Real Desempeño Esperado = Desempeño Real</p> <p>Unidades de medida:</p> <p>Escala de notas, porcentajes, escala de letras, entre otras.</p>
Explicación de la fórmula	<p>Desempeño esperado será una calificación de acuerdo a la unidad de medida por parte de la organización, que será estándar para los trabajadores, o bien un acuerdo previo entre las partes, dependiendo del cargo y área en la cual se desempeñan.</p> <p>Desempeño real, es una calificación de acuerdo a lo determinado en el sistema de evaluación del desempeño de la organización.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Cada Área o Departamento - Informe de Evaluación del Desempeño
Ejemplo	<p>Para este ejemplo utilizaremos una unidad de medida de acuerdo a lo siguiente:</p> <p>Clasificación de Notas: Excelente: 7,0 a 5,6 Satisfactorio: 5,5 a 4,0 Insatisfactorio: 3,9 a 1,0</p> <p>Desempeño Esperado: de un trabajador “Excelente”. Trabajador “X” posee un desempeño real evaluado con nota 5,0.</p> <p>Interpretación <i>El Desempeño Esperado es mayor que el Desempeño Real del trabajador “X”, por lo tanto existe necesidad de capacitación.</i></p>

Cargos con deficiencias	
Significado	Permite conocer el o los cargos con mayores deficiencias para posibles capacitaciones.
Fórmula	$\text{Cargos con deficiencias} = (\text{N}^\circ \text{ trabajadores del cargo "X" con problemas en la ejecución del cargo} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores del cargo "X"}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador, reflejará el número de trabajadores del cargo "X" que presentan problemas o deficiencias; el denominador reflejará el número de total de trabajadores del cargo "X".</p> <p>Este indicador muestra el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Evaluación de Desempeño por Cargo
Ejemplo	<p>Cargos con deficiencias.</p> <p>Nº trabajadores del cargo "X" con problemas o deficiencias en la ejecución del cargo = 65 Nº total de trabajadores del cargo "X" = 100</p> <p>$\text{Cargos con deficiencias} = (65/100) * 100$ Cargos con deficiencias = 65%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores del cargo "X" un 65% acusan problemas o deficiencias en su ejecución.</i></p>

ETAPA: DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

La determinación de objetivos indica los resultados o fines que la empresa desea lograr en un tiempo determinado y que proporcionarán las pautas hacia dónde dirigir los esfuerzos y recursos.

Se deben establecer los objetivos que se pretende lograr con el programa de capacitación de una manera específica y medible.

En lo anteriormente mencionado se deben especificar quién, qué, para cuándo, bajo qué condiciones, cómo medirlos, y a qué costo en tiempo y/o dinero.

Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación	
Significado	Permite conocer los objetivos estratégicos de la organización, cubiertos por el programa capacitación.
Fórmula	Objetivos cubiertos por la capacitación = (Objetivos de la organización cubiertos por la capacitación / Objetivos estratégicos de la organización) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los objetivos efectivamente cubiertos en la ejecución del programa de capacitación.</p> <p>El denominador indica el número total de los objetivos estratégicos de la organización.</p> <p>Este indicador entrega el resultado porcentualmente.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Plan Estratégico de la Organización - Programas (cursos) Capacitación
Ejemplo	<p>Objetivos cubiertos por la capacitación.</p> <p>Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación = 2 Total, de objetivos estratégicos de la organización = 10</p> <p>Objetivos cubiertos por la capacitación = $(2/10) * 100$ Objetivos cubiertos por la capacitación = 20%</p> <p>Interpretación <i>El programa de capacitación cubre un 20% de los objetivos estratégicos de la organización.</i></p>

Presupuesto de capacitación	
Significado	Permite conocer los recursos asignados dentro del presupuesto de la organización, para un período dedicado a la inversión en proyectos de capacitación.
Fórmula	$\text{Presupuesto de capacitación} = (\text{Presupuesto para proyectos de capacitación} / \text{Total presupuesto de la organización}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador se compone del monto correspondiente al total específico del presupuesto para proyectos de capacitación, y el denominador está compuesto por el total de presupuesto de la organización para un año.</p> <p>Este indicador entrega el resultado de forma de porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de Recursos Humanos (capacitación) - Presupuesto de la Organización
Ejemplo	<p>Presupuesto de capacitación.</p> <p>Presupuesto para proyectos capacitación = 2.500.000 Total, de presupuesto de la organización = 100.000.000</p> <p>$\text{Presupuesto de capacitación} = (2.500.000 / 100.000.000) * 100$</p> <p>Presupuesto de capacitación = 2,5%</p> <p>Interpretación <i>Del presupuesto de la organización un 2,5% estará dedicado a proyectos de capacitación.</i></p>

Recursos disponibles	
Significado	<p>Permite conocer el porcentaje de recursos físicos disponibles dentro de la infraestructura de la organización para desarrollar programas de capacitación.</p> <p>Recursos serán todos aquellos activos con los cuales la organización cuenta para la realización de un programa de capacitación, por ejemplo: infraestructura, maquinaria, salas, horas hombre, recursos financieros.</p>
Fórmula	<p>$\text{Recursos disponibles} = (\text{Recursos disponibles para capacitación} / \text{Total de recursos de la organización}) * 100$</p> <p>$\text{Recursos disponibles para capacitación} = \text{Recursos físicos destinados a capacitar} + \text{Recursos financieros destinados a capacitar}$</p> <p>$\text{Total, recursos de la organización} = \text{Total recursos físicos} + \text{Total recursos financieros}$</p>
Explicación de la fórmula	El numerador se compone del monto correspondiente al total de recursos físicos y financieros disponibles para el desarrollo de capacitaciones, y el denominador está compuesto por el total de recursos físicos y financieros que posee la organización.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto de Capacitación - Estados Financieros
Ejemplo	<p>$\text{Recursos para capacitación} = (\text{Recursos físicos: } 1.000.000 + \text{Recursos financieros: } 5.000.000)$</p> <p>$\text{Recursos para capacitación} = 6.000.000$</p> <p>$\text{Recursos de la organización} = 600.000.000$</p> <p>$\text{Recursos disponibles} = (6.000.000 / 600.000.000) * 100$</p> <p>$\text{Recursos disponibles} = 1\%$</p> <p>Interpretación <i>De los recursos físicos y financieros que posee la organización, el 1% están disponibles para el desarrollo de capacitaciones.</i></p>

ETAPA: PLANEACIÓN DEL PROGRAMA

Esta etapa consiste en realizar una programación detallada de acuerdo a los objetivos, necesidades y recursos que posee la organización.

Utilización del presupuesto	
Significado	Permite visualizar cuánto del presupuesto de capacitación que posee la organización es utilizado en la ejecución del programa de capacitación.
Fórmula	Utilización del presupuesto = (Costo del programa de capacitación "X" / Presupuesto para proyectos de capacitación) *100
Explicación de la fórmula	El numerador, está compuesto por el costo del programa de capacitación, mientras que el denominador está constituido por el total de presupuesto de la organización para la realización de proyectos de capacitación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato de Capacitación - Presupuesto de la Organización
Ejemplo	<p>Utilización del presupuesto.</p> <p>Costo del programa de capacitación "X" = 2.350.000. Presupuestos para proyectos capacitación = 2.500.000</p> <p>Utilización del presupuesto = $(2.350.000/2.500.000) *100$ Utilización del presupuesto = 94%</p> <p>Interpretación <i>Del total de recursos presupuestados para proyectos de capacitación, el programa de capacitación "X" utiliza el 94% de ellos.</i></p>

Inversión per cápita	
Significado	Permite conocer la inversión del programa de capacitación por trabajador.
Fórmula	$\text{Inversión per cápita} = \frac{\text{Total inversión de capacitación}}{\text{Total de trabajadores a capacitar}}$
Explicación de la fórmula	El numerador, está compuesto por el total de inversión del programa de capacitación, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que se capacitan.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Planilla de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Inversión per cápita.</p> <p>Inversión de capacitación = 2.350.000 Total, de trabajadores a capacitar = 10</p> <p>$\text{Inversión per cápita} = \frac{2.350.000}{10}$ $\text{Inversión per cápita} = 235.000$</p> <p>Interpretación <i>Por cada trabajador se invierten \$235.000 en capacitación.</i></p>

Contenidos	
Significado	<p>Este indicador, permite conocer si los contenidos contemplados en un curso cubren los objetivos del programa de capacitación.</p> <p>Se entiende por contenido, los conocimientos, materias, tópicos vistos en el curso de capacitación.</p>
Fórmula	$\text{Contenidos contemplados} = (\text{Contenidos incluidos en el curso de capacitación} / \text{Objetivos planificados en el programa de capacitación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra los contenidos que posee el curso de capacitación, y el denominador, indica los objetivos que la organización pretende que sean vistos en la ejecución del programa de capacitación.</p> <p>El resultado se presenta en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Programa de Capacitación - Curso de Capacitación
Ejemplo	<p>Contenidos.</p> <p>Contenidos incluidos en el curso "X" de capacitación = 2 Objetivos del programa de capacitación = 12</p> <p>$\text{Contenidos} = (2/12) * 100$ $\text{Contenidos} = 17\%$</p> <p>Interpretación <i>Con el curso de capacitación "X" se cubre un 17% de los objetivos planificados en el programa de capacitación.</i></p>

Alcance ⁴	
Significado	Permite conocer la proporción de trabajadores que participarán del programa de capacitación.
Fórmula	Alcance $= \frac{\text{Trabajadores a capacitar}}{\text{Total de trabajadores}} * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los trabajadores que serán capacitados y el denominador muestra el total de trabajadores de la organización.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de Trabajadores - Contrato de Capacitación
Ejemplo	<p>Alcance de la capacitación.</p> <p>Trabajadores a capacitar = 35 Total de trabajadores = 70</p> <p>Alcance $= (35/70) * 100$ Alcance = 50%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores de la organización el 50% participaron en el programa de capacitación.</i></p>

⁴Este indicador también puede ser calculado para otras etapas del proceso de capacitación, tales como: Detección de Necesidades y Seguimiento.

Experiencia interna	
Significado	Permite conocer si el capacitador tiene experiencia en los cursos que ha realizado anteriormente la organización.
Fórmula	Experiencia interna = (Nº de cursos realizados anteriormente por el capacitador "X" en la organización / Total de capacitaciones realizadas por la organización) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador indica el número de cursos que ha realizado el capacitador en la organización, mientras que el denominador indica el total de capacitaciones hechas por la organización. Este indicador entrega el resultado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Currículum de los Capacitadores
Ejemplo	<p>Experiencia interna.</p> <p>Nº de cursos realizados anteriormente por el capacitador "X" en la organización = 10 Total de capacitaciones realizadas por la organización = 25</p> <p>Experiencia interna = $(10/25) * 100$ Experiencia interna = 40%</p> <p>Interpretación <i>Del total de cursos que ha desarrollado la organización, el capacitador "X" ha realizado el 40%.</i></p>

Experiencia externa	
Significado	Permite conocer si el capacitador tiene experiencia en el desarrollo de cursos similares fuera de la organización.
Fórmula	Experiencia externa = (Nº de cursos similares realizados por el capacitador / Total de capacitaciones realizadas por el capacitador) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de cursos similares realizados por el capacitador.</p> <p>El denominador indica el total de capacitaciones hechas por el capacitador.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Capacitación. - Currículum de los Capacitadores.
Ejemplo	<p>Experiencia externa.</p> <p>Nº cursos similares realizados por el capacitador = 20 Total de capacitaciones realizadas por el capacitador = 60</p> <p>Experiencia externa = $(20/60) * 100$ Experiencia externa = 33%</p> <p>Interpretación <i>El capacitador (dentro de su experiencia), ha realizado un 33% de cursos similares al que realizará en la organización.</i></p>

Capacitaciones internas	
Significado	Ayuda a conocer cuántas capacitaciones se realizan dentro de la organización.
Fórmula	Capacitaciones internas = (Capacitaciones dentro de la organización / Total de capacitaciones planificadas) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica las capacitaciones que serán satisfechas por organismos de la misma organización.</p> <p>El denominador indica el total de capacitaciones planificadas por la organización.</p> <p>Este indicador entrega el resultado porcentualmente.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Informe de Detección de Necesidades de Capacitación
Ejemplo	<p>Capacitaciones internas.</p> <p>Capacitaciones internas = 2 capacitaciones Capacitaciones planificadas = 5 capacitaciones</p> <p>Capacitaciones internas = $(2/5) * 100$ Capacitaciones internas = 40%</p> <p>Interpretación <i>De las capacitaciones planificadas por la organización el 40% se realizarán de manera interna.</i></p>

Capacitaciones externas	
Significado	Permite conocer cuántas capacitaciones se realizan de forma externa a la organización, esto quiere decir que se contratará a un tercero para que realice el curso.
Fórmula	Capacitaciones externas = (Capacitaciones externas / Total de capacitaciones planificadas) *100
Explicación de la fórmula	El numerador indica las capacitaciones que se realizarán externamente a la organización, mientras que el denominador indica el total de capacitaciones planificadas. Este indicador entrega el resultado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Detección de Necesidades de Capacitación - Contrato de Capacitación
Ejemplo	<p>Capacitaciones externas.</p> <p>Capacitaciones externas = 1 Total de capacitaciones planificadas = 5</p> <p>Capacitaciones externas = $(1/5) * 100$ Capacitaciones externas = 20%</p> <p>Interpretación <i>De las capacitaciones planificadas por la organización el 20% se realizarán con relatores externos.</i></p>

Costo interno	
Significado	Permite conocer la proporción del costo de mano de obra del capacitador con respecto al costo total del programa de capacitación, siempre y cuando la capacitación se realice por capacitadores de la organización.
Fórmula	$\text{Costo interno} = (\text{Costo capacitador} / \text{Total costo programa}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador está relacionado con el costo del capacitador del programa.</p> <p>El denominador es el costo total del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es presentado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contrato Capacitadores - Contrato Programa de Capacitación - Presupuesto Anual
Ejemplo	<p>Costo interno.</p> <p>Costo capacitador = 600.000</p> <p>Total costo programa = 1.500.000</p> <p>$\text{Costo interno} = (600.000 / 1.500.000) * 100$</p> <p>Costo interno = 40%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>Dentro del costo del programa de capacitación, el 40% representa el costo del capacitador.</i></p>

Insumos	
Significado	Permite conocer la proporción del costo de los insumos con respecto a los costos totales del programa de capacitación.
Fórmula	$\text{Insumos} = (\text{Costo insumos} / \text{Costo del programa}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el costo monetario de los insumos requeridos para la ejecución de la capacitación.</p> <p>El denominador indica costo total del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es entregado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Registro de Compras para Programa de Capacitación - Contrato de Capacitación - Presupuesto Anual
Ejemplo	<p>Insumos.</p> <p>Costo insumos = 375.000</p> <p>Costo del programa = 1.500.000</p> <p>$\text{Insumos} = (375.000 / 1.500.000) * 100$</p> <p>Insumos = 25%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>Dentro del costo del programa de capacitación, el 25% representa el costo de los insumos requeridos.</i></p>

Planificación de supervisiones generales ⁵	
Significado	<p>Permite conocer las supervisiones planificadas para el programa de capacitación.</p> <p>Se entenderá por supervisión general, cuando se inspeccionarán temas como: cumplimiento del programa, cumplimiento de contenidos, cumplimiento de objetivos, además de supervisiones a utilización de insumos, asistencia, infraestructura, etc.</p>
Fórmula	$\text{Planificación de supervisiones generales} = (\text{Supervisiones planificadas} / \text{Total de sesiones a supervisar}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de supervisiones planificadas para la etapa de evaluación de la capacitación.</p> <p>El denominador indica el número total de sesiones del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es entregado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de Supervisión - Programa de Capacitación - Lista de Revisión
Ejemplo	<p>Planificación de supervisiones generales.</p> <p>Supervisiones planificadas = 8 Total de sesiones del programa = 12</p> <p>Planificación de supervisiones generales = $(8/12) * 100$ Planificación de supervisiones generales = 67%</p> <p>Interpretación <i>Se ha planificado supervisar el 67% de las sesiones del programa de capacitación.</i></p>

⁵También se puede tomar las supervisiones efectivamente realizadas, con lo cual el indicador cobra mayor eficiencia para apoyar el control de la gestión del programa de capacitación.

ETAPA: EJECUCIÓN DEL PROGRAMA

La ejecución del programa consiste en realizar lo planificado anteriormente, llevando a cabo los objetivos propuestos.

Asistencia al programa ⁶	
Significado	Permite conocer la asistencia (presencial y no presencial) de un trabajador al programa cursos.
Fórmula	$\text{Asistencia} = (\text{Sesiones efectivas del trabajador} / \text{Total decursos del programa}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la asistencia a sesiones del trabajador al curso - programa, mientras que el denominador indica el total de sesiones del curso - programa de capacitación.</p> <p>El resultado es mostrado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Asistencia - Programa del Curso
Ejemplo	<p>Asistencia.</p> <p>Asistencia del trabajador X = 10 cursos Total de cursos del programa = 12 cursos</p> <p>$\text{Asistencia} = (10/12) * 100$ Asistencia = 83%</p> <p>Interpretación <i>El trabajador "X" asistió al 83% de los cursos del programa de capacitación.</i></p>

⁶Cuando se habla de curso- programa es en términos genéricos refiriéndose a lo mismo.

Asistencia al curso	
Significado	Permite conocer la asistencia (presencial y no presencial) de un trabajador al curso de capacitación.
Fórmula	$\text{Asistencia} = (\text{Asistencia del trabajador} / \text{Total de sesiones del curso}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la asistencia del trabajador, mientras que el denominador indica el total de sesiones del curso de capacitación.</p> <p>El resultado es mostrado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Asistencia - Programa del Curso
Ejemplo	<p>Asistencia.</p> <p>Asistencia del trabajador X = 9 sesiones Total de cursos del programa = 12 sesiones</p> <p>$\text{Asistencia} = (9/12) * 100$ Asistencia = 75%</p> <p>Interpretación <i>El trabajador "X" del total de sesiones tuvo una asistencia del 75%.</i></p>

Horas no presenciales	
Significado	Este indicador permite conocer la cantidad de horas no presenciales que debe realizar el trabajador en su curso-programa de capacitación, en relación con el total de horas del curso.
Fórmula	Horas no presenciales = (Nº horas no presenciales / Nº total de horas del programa) *100
Explicación de la fórmula	El numerador indica número de horas no presenciales del programa, mientras que el denominador indica el total de horas del programa de capacitación. El resultado es expresado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Capacitación - Programa del Curso
Ejemplo	<p>Horas no presenciales.</p> <p>Nº de horas no presenciales = 25 Total de horas del programa = 100</p> <p>Horas no presenciales = (25/100) *100 Horas no presenciales = 25%</p> <p>Interpretación <i>Del total de horas de capacitación, el 25% de éstas son horas no presenciales.</i></p>

Capacitación de corto plazo ⁷	
Significado	Permite conocer la proporción de trabajadores de la organización que asisten a cursos de capacitación de corto plazo.
Fórmula	Capacitación de corto plazo = (Nº de trabajadores que están en cursos de C/P / Total de trabajadores que están en cursos de capacitación) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de trabajadores que asisten a cursos de corto plazo, mientras que el denominador, indica el número total de trabajadores que están en cursos de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado porcentualmente.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina de Trabajadores en Capacitación - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Capacitación de corto plazo.</p> <p>Nº de trabajadores que están en cursos de C/P = 90 <u>Total</u> de trabajadores que están en cursos = 150</p> <p>Capacitación de corto plazo = $(90/150) * 100$ Capacitación de corto plazo = 60%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que están en cursos de capacitación, el 60% de ellos están en cursos de corto plazo.</i></p>

⁷Esta unidad de tiempo debe ser definida explícitamente por la organización.

Capacitación de largo plazo ⁸	
Significado	Permite conocer la proporción de trabajadores de la organización que asisten a cursos de capacitación de largo plazo.
Fórmula	Capacitación de largo plazo = (Nº de trabajadores que están en cursos de L/P / Total de trabajadores que están en cursos de capacitación) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador indica el número de trabajadores que asisten a cursos de largo plazo, mientras que el denominador, indica el número total de trabajadores que están en cursos de capacitación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Nómina de Trabajadores en Capacitación - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Capacitación de largo plazo.</p> <p>Nº de trabajadores que están en cursos de L/P = 60 Total de trabajadores que están en cursos = 150</p> <p>Capacitación de largo plazo = $(60/150) * 100$ Capacitación de largo plazo = 40%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que están en cursos de capacitación, el 40% de ellos están en cursos de largo plazo.</i></p>

⁸Esta unidad de tiempo debe ser definida explícitamente por la organización.

Departamentos en capacitación	
Significado	Este indicador muestra los departamentos que se encuentran en algún tipo de capacitación, ya sea en cursos impartidos dentro o fuera de la organización.
Fórmula	Departamentos en capacitación = $(\text{N}^\circ \text{ de departamentos en capacitación} / \text{Total de departamentos de la organización}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador está constituido por el número de departamentos que se encuentran en capacitación, o que parte de sus trabajadores están participando de cursos de capacitación; el denominador estará constituido por el total de departamentos que tiene la organización.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Capacitación por Departamentos - Archivo de Recursos Humanos - Contratos de Capacitación
Ejemplo	<p>Departamentos en capacitación. $\text{N}^\circ \text{ de departamentos en capacitación} = 3$ $\text{Total de departamentos de la organización} = 5$</p> <p>$\text{Departamentos en capacitación} = (3/5) * 100$ $\text{Departamentos en capacitación} = 60\%$</p> <p>Interpretación <i>De los departamentos de la organización, el 60% de ellos están en proceso de capacitación.</i></p>

Trabajadores por departamentos en capacitación	
Significado	Este indicador muestra a los trabajadores de un departamento que se encuentran en algún tipo de capacitación, ya sea dentro o fuera de la organización.
Fórmula	Trabajadores por departamentos en capacitación = $(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores del departamento "X" en capacitación} / \text{Total de trabajadores del departamento "X"}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador está constituido por el número de trabajadores del departamento "X" que se encuentran en capacitación; el denominador estará constituido por el total de trabajadores del departamento "X".
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Capacitación por Departamentos - Archivo de Recursos Humanos - Contratos de Capacitación
Ejemplo	<p>Trabajadores por departamentos en capacitación.</p> <p>$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores del departamento "X" en capacitación} = 7$ $\text{Total de trabajadores del departamento "X"} = 25$</p> <p>$\text{Trabajadores por departamentos en capacitación} = (7/25) * 100$ $\text{Trabajadores por departamentos en capacitación} = 28\%$</p> <p>Interpretación <i>Del total de trabajadores del departamento "X", el 28% de estos trabajadores están en proceso de capacitación.</i></p>

ETAPA: EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La etapa de evaluación del programa permite a la organización poder obtener una visión a través de los resultados logrados una vez finalizada la capacitación, proporcionando una retroalimentación a través del cumplimiento de los objetivos y de las necesidades no detectadas.

Supervisión general	
Significado	<p>Este indicador permite conocer si se efectúan supervisiones al programa de capacitación, en relación a las supervisiones planificadas.</p> <p>Se entenderá por supervisión general, cuando se inspeccionan temas como: cumplimiento del programa, cumplimiento de contenidos, cumplimiento de objetivos, además de supervisiones a utilización de insumos, asistencia, infraestructura, etc.</p>
Fórmula	$\text{Supervisión general} = (\text{Supervisiones generales realizadas} / \text{Supervisiones planificadas}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica número de supervisiones generales al programa.</p> <p>El denominador indica el total de supervisiones planificadas.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación de Supervisión - Informe de Supervisión
Ejemplo	<p>Supervisión general.</p> <p>Supervisiones generales realizadas = 3</p> <p>Supervisiones planificadas = 4</p> <p>Supervisión general = $(3/4) * 100$</p> <p>Supervisión general = 75%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>Del total de supervisiones generales planificadas, se realizó sólo el 75%.</i></p>

Tiempo empleado	
Significado	<p>Permite conocer si existieron variaciones en el tiempo empleado para la capacitación.</p> <p>Se entiende por variaciones, cuando por diversos aspectos no se utiliza de manera eficiente el tiempo planificado.</p>
Fórmula	$\text{Tiempo efectivamente empleado} = \text{Tiempo empleado} / \text{Tiempo planificado}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el tiempo efectivo del programa de capacitación. El denominador muestra el tiempo que la organización planifica utilizar en la capacitación.</p> <p><i>El resultado puede ser:</i></p> <p>a) <i>Igual a 1</i>; significando que se cumplió eficientemente en el uso del tiempo planificado.</p> <p>b) <i>Mayor a 1</i>; significando que existe completa ineficiencia en el uso del tiempo planificado</p> <p>c) <i>Menor a 1</i>; significando que existe completa eficiencia en el uso del tiempo planificado</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Capacitación - Programa del Curso - Informe de Evaluación de la Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Tiempo empleado = 160 horas Tiempo planificado = 160 horas</p> <p>Variación del Tiempo = $160/160$ Variación del Tiempo = 1</p> <p>Interpretación <i>Se fue eficiente en el uso del tiempo para la consecución de los objetivos planificados, ya que se utilizó el 100% del tiempo.</i></p> <p>Ejemplo b) Tiempo empleado = 260 horas Tiempo planificado = 160 horas</p>

	<p>Variación del Tiempo = $260/160$ Variación del Tiempo = 1,63</p> <p>Interpretación <i>Se fue ineficiente en el uso del tiempo para la consecución de los objetivos planificados, ya que se empleó un 63% más del tiempo inicialmente planificado y disponible.</i></p> <p>Ejemplo c) Tiempo empleado = 100 horas Tiempo planificado = 160 horas</p> <p>Variación del Tiempo = $100/160$ Variación del Tiempo = 0,625</p> <p>Interpretación <i>Se fue totalmente eficiente en el uso del tiempo para la consecución de los objetivos planificados, ya que se empleó sólo un 63% del tiempo inicialmente planificado y disponible.</i></p>
--	--

Costos empleados	
Significado	Permite conocer si existieron variaciones en los costos desembolsados en la ejecución del programa de capacitación. Se entiende por variaciones, cuando se logra o no utilizar de manera eficiente los recursos planificados.
Fórmula	$\text{Costos empleados} = \text{Costos empleados} / \text{Costos presupuestados}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los costos que realmente se desembolsaron por el programa de capacitación. El denominador muestra los costos que la organización planificó desembolsar en la capacitación.</p> <p><i>El resultado puede ser:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> a) <i>Igual a 1</i>; significando que se cumplió eficientemente en el uso de los recursos planificados. b) <i>Mayor a 1</i>; significando que existe completa ineficiencia en el uso de los recursos planificados. c) <i>Menor a 1</i>; significando que existe completa eficiencia en el uso de los recursos planificados.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Capacitación - Contrato de Capacitación - Informe de Costos - Informe de Evaluación de la Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Costos empleados = 1.000.000 Costos planificados = 1.000.000</p> <p>$\text{Costos empleados} = 1.000.000 / 1.000.000$ Costos empleados = 1</p> <p>Interpretación <i>Se fue eficiente en el uso de los recursos para la consecución de los objetivos planificados, ya que se empleó el 100% de los recursos.</i></p> <p>Ejemplo b) Costos empleados = 1.800.000 Costos planificados = 1.000.000</p> <p>$\text{Costos empleados} = 1.800.000 / 1.000.000$ Costos empleados = 1,8</p>

	<p>Interpretación <i>Se fue ineficiente en el uso de los recursos para la consecución de los objetivos planificados, ya que se empleó un 80% más de los recursos inicialmente planificados y disponibles.</i></p> <p>Ejemplo c) Costos empleados = 700.000 Costos planificados = 1.000.000</p> <p>Costos empleados = 700.000/1.000.000 Costos empleados = 0,7</p> <p>Interpretación <i>Se fue totalmente eficiente en el uso de los recursos para la consecución de los objetivos planificados, ya que se empleó sólo un 70% de los recursos inicialmente planificados y disponibles.</i></p>
--	---

Contenidos desarrollados	
Significado	Permite conocer si existieron variaciones en el logro de contenidos al término de la implementación del programa de capacitación.
Fórmula	$\text{Contenidos cumplidos} = \frac{\text{Contenidos desarrollados}}{\text{Contenidos planificados}}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los contenidos desarrollados en la ejecución de un programa de capacitación. El denominador indica los contenidos que se planificaron en el programa de capacitación.</p> <p>El resultado puede ser:</p> <p>a) <i>Igual a 1</i>; lo que significa que se desarrollaron eficientemente los contenidos</p> <p>b) <i>Mayor a 1</i>; significando que se desarrollaron más contenidos de los planificados.⁹</p> <p>c) <i>Menor a 1</i>; lo que significa que se planificaron más contenidos de los que realmente se desarrollaron.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Programa del Curso - Informe de Evaluación de la Capacitación
Ejemplo	<p>Contenidos desarrollados.</p> <p>Contenidos desarrollados = 10 Contenidos planificados = 10</p> <p>Contenidos cumplidos = (10/10) Contenidos desarrollados = 1 % Contenidos desarrollados = 100%</p> <p>Interpretación <i>Se desarrollaron de manera eficientemente todos los contenidos que se habían planificado.</i></p>

⁹En este caso, la organización debe estar al tanto que se impartieron más contenidos de los planificados, ya que ello significa que hubo cambios en la planificación del programa de capacitación, la organización debe evaluar dichos cambios, puesto que esta variación puede ocasionar aumento en el cobro del programa de capacitación y/o alteración de la estrategia planificada de la organización.

Competencias adquiridas	
Significado	Este indicador muestra competencias (saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer otras) adquiridas en el programa de capacitación.
Fórmula	Competencias adquiridas = (Competencias adquiridas / Competencias consideradas a desarrollar en el programa de capacitación) *100
Explicación de la fórmula	El numerador indica las competencias adquiridas por el trabajador "X" en el curso o programa de capacitación; el denominador muestra las competencias que el programa ofrece.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Programa del Curso - Informe de Competencias - Informe de Evaluación de la Capacitación
Ejemplo	<p>Competencias adquiridas.</p> <p>Competencias adquiridas¹⁰ = 8 Competencias consideradas = 10</p> <p>Competencias adquiridas = (8/10) Competencias adquiridas = 80%</p> <p>Interpretación <i>De las competencias demandadas por la organización en el curso-programa, el 80% de ellas han sido desarrolladas por el trabajador.</i></p>

¹⁰Las competencias adquiridas por un trabajador, deben ser extraídas a través del Informe de Evaluación de la Capacitación, para lo cual las organizaciones pueden llevar a cabo una entrevista que realiza el área de Recursos Humanos, en la que el encargado del área debe evaluar a cada trabajador con el fin de validar las competencias que debía entregar el programa de capacitación al cual asistió el trabajador. Esta validación puede realizarse a través de una entrevista donde se pruebe a través de métodos prácticos y/o teóricos la adquisición de dichas competencias. Los resultados de la validación deben ser cotejados con la evaluación que realiza el agente capacitador.

La mejor forma de evaluar la obtención de competencias es mediante la evaluación del desempeño, tanto del curso o de la evaluación del cargo, a través de este método se puede obtener una verificación de las competencias adquiridas por el trabajador; si la evaluación del desempeño no es de buena calidad, se recomienda realizar como primer método (entrevista).

Variación en el dominio de las competencias	
Significado	Este indicador está relacionado con las competencias adquiridas por un trabajador, específicamente con las variaciones, ya que ayuda a conocer que tan eficiente fue la capacitación para el logro de nuevas competencias.
Fórmula	$\text{Variación} = (\text{Competencias después de la capacitación} - \text{Competencias antes de la capacitación}) / \text{Competencias antes de la capacitación} * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador está compuesto por la diferencia entre las competencias que posee un trabajador después de asistir a un programa de capacitación con respecto a las competencias que tenía antes del programa.</p> <p>El denominador está compuesto por las competencias del trabajador antes de realizar el programa de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado porcentualmente.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Informe de Evaluación de la Capacitación
Ejemplo	<p>Variación en el dominio de las competencias del trabajador "X".</p> <p>Competencias después de la capacitación = 9 Competencias antes de la capacitación = 7</p> <p>Variación en el dominio de las competencias = $((9-7) / 7) * 100$ Variación en el dominio de las competencias = 29%¹¹</p> <p>Interpretación <i>Después de realizar la capacitación, el trabajador "X" adquirió un 29% más de competencias.</i></p>

¹¹Si el % es negativo puede indicar fallas en la evaluación realizada antes de la capacitación o bien luego de la capacitación. También puede indicar que hay procesos en la organización con problemas en su ejecución.

Variación de fallas	
Significado	Este indicador muestra las variaciones entre las unidades defectuosas que se generan en un período, en relación con las que se generaron en un periodo anterior a que los trabajadores fueran capacitados.
Fórmula	$\text{Variación de fallas} = (\text{Unidades defectuosas después de la capacitación} - \text{Unidades defectuosas antes de la capacitación}) / \text{Unidades defectuosas antes de la capacitación} * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador está compuesto por la diferencia entre las unidades que presentan fallas después del programa de capacitación versus las unidades defectuosas antes de que los trabajadores fueran capacitados.</p> <p>El denominador indica el total de unidades defectuosas antes que los trabajadores fueran capacitados.</p> <p>El resultado es presentado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Informes de Desempeño de los Trabajadores
Ejemplo	<p>Variación de fallas.</p> <p>Unidades defectuosas después de la capacitación = 85 Unidades defectuosas antes de la capacitación = 100</p> <p>Variación de fallas = $((85-100) / 100) * 100$ Variación de fallas = - 15%</p> <p>Interpretación <i>Después de realizar la capacitación a los trabajadores, los productos defectuosos disminuyeron en un 15%.</i></p>

Accidentes laborales	
Significado	Este indicador, muestra la variación en los accidentes laborales ocurridos en la organización después de realizar un programa de capacitación. .
Fórmula	$\text{Accidentes laborales} = ((\text{N}^\circ \text{ de accidentes después de la capacitación} - \text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la capacitación}) / \text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la capacitación}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador corresponde a la diferencia entre los accidentes ocurridos después de la capacitación con respecto a los ocurridos antes de la capacitación. El denominador muestra el número de accidentes laborales antes de la capacitación. El resultado es presentado en porcentaje.
Fuentes de información	- Informes de Accidentes Laborales
Ejemplo	<p>Accidentes laborales.</p> <p>Nº de accidentes después de la capacitación = 7 Nº de accidentes antes de la capacitación = 10</p> <p>$\text{Accidentes laborales} = ((7-10) / 10) * 100$ $\text{Accidentes laborales} = -30\%$</p> <p>Interpretación <i>Una vez que los trabajadores fueron capacitados, disminuyeron los accidentes laborales en un 30%.</i></p>

Desvinculación	
Significado	Permite conocer a los trabajadores que fueron despedidos de la organización, ya que luego de realizada la capacitación no mejoraron su desempeño. ¹²
Fórmula	$\text{Desvinculación} = (\text{N}^\circ \text{ de trabajadores desvinculados} / \text{Total trabajadores capacitados}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa el número de trabajadores desvinculados como consecuencia de la capacitación a la que asistieron, mientras que el denominador refleja el total de trabajadores capacitados. El resultado se presenta en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Finiquitos - Informe de Evaluación de la Capacitación - Informe de la Evaluación del Desempeño
Ejemplo	<p>Desvinculación.</p> <p>Nº de trabajadores desvinculados que participaron en capacitación = 2 Total trabajadores capacitados = 50</p> <p>$\text{Desvinculación} = (2/50) * 100$ $\text{Desvinculación} = 4\%$</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que participaron de la capacitación, el 4% de ellos fueron desvinculados de la organización.</i></p>

¹²Los trabajadores bajo el régimen de outplacement no se deberían incluir en este indicador.

Traslados	
Significado	<p>Permite conocer a los trabajadores que son trasladados después de ser capacitados.</p> <p>Este traslado debe ser un objetivo por el cual se envió a capacitar al trabajador</p>
Fórmula	$\text{Traslados} = (\text{N}^\circ \text{ trabajadores capacitados trasladados} / \text{Total trabajadores capacitados}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el número de trabajadores que son trasladados luego de la capacitación realizada.</p> <p>Mientras que el denominador refleja el total de trabajadores capacitados.</p> <p>El resultado se presenta en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Trabajo - Informe de Evaluación de la Capacitación - Informes de Dotación
Ejemplo	<p>Traslados.</p> <p>N° de trabajadores capacitados trasladados = 2</p> <p>Total trabajadores capacitados = 50</p> <p>Traslados = $(2/50) * 100$</p> <p>Traslados = 4%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>De los trabajadores que participaron de la capacitación, el 4% fue trasladado en la organización.</i></p>

Renuncia voluntaria	
Significado	Permite conocer a los trabajadores que renuncian voluntariamente a la organización, luego de realizada la capacitación.
Fórmula	Renuncia voluntaria = (N° de renuncias voluntarias / Total trabajadores capacitados) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el número de trabajadores que presentan renuncias voluntarias como consecuencia de la capacitación realizada, mientras que el denominador refleja el total de trabajadores capacitados.</p> <p>El resultado se presenta en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Finiquitos de los Trabajadores - Informe de Evaluación de la Capacitación - Contrato de Capacitación
Ejemplo	<p>Renuncia voluntaria.</p> <p>N° de renuncias voluntarias = 1 Total trabajadores capacitados = 50</p> <p>Renuncia voluntaria = $(1/50) * 100$ Renuncia voluntaria = 2%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que participaron de la capacitación, el 2% presentaron su renuncia voluntaria.</i></p>

Variación del costo de venta	
Significado	Permite conocer las variaciones en los costos de ventas producidos por un trabajador de la organización después de realizar la capacitación.
Fórmula	<p>Costo de venta per cápita = Costo de venta / Total de trabajadores de la organización.</p> <p>Variación del costo de venta = (Costo de venta per cápita después de la capacitación – Costo de venta per cápita antes de la capacitación / Costo de venta per cápita antes de la capacitación) * 100</p>
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra la diferencia entre los costos de ventas per cápita después de la capacitación y antes de ella.</p> <p>El denominador indica el costo de venta per cápita antes que los trabajadores fueran capacitados.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de Trabajadores - Estados de Resultados - Contrato de Capacitación
Ejemplo	<p>Variación del costo de venta, con base a 150 trabajadores.</p> <p>Costo de venta per cápita después de la capacitación = $6.500.000/150 = 43.333$</p> <p>Costo de venta per cápita antes de la capacitación = $9.000.000/150 = 60.000$</p> <p>Variación del costo de venta = $((43.333-60.000)/60.000) * 100$</p> <p>Variación del ingreso operacional = - 28%</p> <p>Interpretación <i>Después de la capacitación, la organización disminuyó sus costos de ventas por trabajador en un 28%.</i></p>

Variación del costo de venta	
Significado	Permite conocer las variaciones en los costos de ventas producidos por un trabajador de la organización después de realizar la capacitación.
Fórmula	<p>Costo de venta per cápita = Costo de venta / Total de trabajadores de la organización.</p> <p>Variación del costo de venta = (Costo de venta per cápita después de la capacitación – Costo de venta per cápita antes de la capacitación / Costo de venta per cápita antes de la capacitación) * 100</p>
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra la diferencia entre los costos de ventas per cápita después de la capacitación y antes de ella.</p> <p>El denominador indica el costo de venta per cápita antes que los trabajadores fueran capacitados.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de Trabajadores - Estados de Resultados - Contrato de Capacitación
Ejemplo	<p>Variación del costo de venta, con base a 150 trabajadores.</p> <p>Costo de venta per cápita después de la capacitación = $6.500.000/150 = 43.333$</p> <p>Costo de venta per cápita antes de la capacitación = $9.000.000/150 = 60.000$</p> <p>Variación del costo de venta = $((43.333-60.000)/60.000) * 100$</p> <p>Variación del ingreso operacional = - 28%</p> <p>Interpretación <i>Después de la capacitación, la organización disminuyó sus costos de ventas por trabajador en un 28%.</i></p>

Variación del margen de contribución	
Significado	Permite conocer las variaciones en el margen de contribución que obtiene la organización después de realizar el proceso de capacitación a los trabajadores.
Fórmula	$\text{Variación del margen de contribución} = (\text{Margen de contribución per cápita después de la capacitación} - \text{Margen de contribución per cápita antes de la capacitación} / \text{Margen de contribución per cápita antes de la capacitación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra la diferencia entre los márgenes es de contribución después de la capacitación y antes de ella.</p> <p>El denominador indica el margen de contribución antes que los trabajadores fueran capacitados.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de Trabajadores - Estados de Resultados
Ejemplo	<p>Variación del margen de contribución, en base a 150 trabajadores.</p> <p>Margen de contribución per cápita después de la capacitación = $9.000.000/150 = 60.000$</p> <p>Margen de contribución per cápita antes de la capacitación = $6.000.000/150 = 40.000$</p> <p>Variación del margen de contribución = $((60.000-40.000) / 40.000) * 100$</p> <p>Variación del ingreso operacional = 50%</p> <p>Interpretación <i>Después de la capacitación, la organización aumentó su margen de contribución por trabajador en un 50%.</i></p>

Compensaciones	
Significado	Ayuda a la organización a conocer las compensaciones adquiridas por un trabajador después de realizar un proceso de capacitación, (se entenderá por compensación, aquellos patrocínios, premios, recompensas por parte de la organización para un trabajador).
Fórmula	Compensaciones = $\frac{((\text{Compensaciones percibidas después de la capacitación} - \text{Compensaciones percibidas antes de la capacitación}) / \text{Compensaciones percibidas antes de la capacitación}) * 100}{1}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador presenta la diferencia del número de compensaciones percibidas por un trabajador después de la capacitación con el número de compensaciones percibidas antes de la capacitación.</p> <p>El denominador presenta el número de compensaciones percibidas por el trabajador antes de ser capacitado.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Remuneraciones - Contrato de Capacitación - Programa de Compensaciones
Ejemplo	<p>Compensaciones.</p> <p>Compensaciones percibidas después de capacitación = 7 Compensaciones percibidas antes de capacitación = 5</p> <p>Compensaciones = $\frac{(7-5)}{5} * 100$ Compensaciones = 40%</p> <p>Interpretación <i>El trabajador después de capacitarse recibe un 40% más de las compensaciones que recibía antes de la capacitación.</i></p>

Compensaciones	
Significado	Ayuda a la organización a conocer las compensaciones adquiridas por un trabajador después de realizar un proceso de capacitación, (se entenderá por compensación, aquellos patrocinios, premios, recompensas por parte de la organización para un trabajador).
Fórmula	Compensaciones = (Compensaciones percibidas después de la capacitación - Compensaciones percibidas antes de la capacitación)
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia del aumento de la compensación del trabajador después de la capacitación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Remuneraciones - Contrato de Capacitación - Programa de Compensaciones
Ejemplo	<p>Si después de la capacitación aumenta en un 20% la compensación de un trabajador, suponiendo que las compensaciones recibidas por el trabajador son de \$50.000.</p> <p>$\\$ 500.000 \times 20\% = \\100.000 $(\\$ 500.000 + 100.000) = \\$ 600.000$</p> <p>Compensaciones percibidas después de capacitación = 600.000 Compensaciones percibidas antes de capacitación = 500.000</p> <p>Compensaciones = $(\\$600.000 - \\$500.000)$ Compensaciones = \$ 100.000</p> <p>Interpretación <i>El trabajador después de capacitarse recibe \$100.000 más de las compensaciones que recibía antes de la capacitación.</i></p>

ETAPA: SEGUIMIENTO

El seguimiento consiste en la recopilación y el análisis de información que se reúne a medida que se avanza en la implementación de un proyecto. Su objetivo es mejorar la eficacia y efectividad del proyecto. Se basa en las metas establecidas y actividades planificadas para las distintas fases del trabajo de planificación.

Tiempo de seguimiento	
Significado	Permite conocer la proporción destinada para la etapa de seguimiento con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.
Fórmula	$\text{Tiempo de seguimiento} = \text{Tiempo para seguimiento} / \text{Tiempo para capacitación}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la cantidad de tiempo para el seguimiento del proceso de capacitación.</p> <p>El denominador indica la cantidad de tiempo disponible para todo el proceso de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación de Necesidades - Informe de Seguimiento - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Tiempo de seguimiento.</p> <p>Tiempo para seguimiento = 3 meses Tiempo para capacitación = 8 meses</p> <p>$\text{Tiempo de seguimiento} = (3/8) * 100$</p> <p>Tiempo de seguimiento = 38%</p> <p>Interpretación <i>Del tiempo que dura el proceso de capacitación, el 38% corresponde al tiempo para la etapa de seguimiento.</i></p>

Cumplimiento de objetivos	
Significado	Permite conocer si se cumplieron los objetivos por los cuales se requería implementar un programa de capacitación.
Fórmula	$\text{Cumplimiento de objetivos} = \text{Objetivos cumplidos} / \text{Objetivos planificados}$.
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los objetivos cumplidos en la ejecución de un programa de capacitación. El denominador indica los objetivos que se planificaron en el programa de capacitación.</p> <p><i>El resultado puede ser:</i></p> <p>a) <i>Igual a 1</i>; lo que significa que se cumplieron eficientemente los objetivos.</p> <p>b) <i>Menor a 1</i>; lo que significa que se cumplieron menos objetivos de los planeados.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación de Necesidades - Informe de Evaluación de la Capacitación - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>a) Cumplimiento de objetivos:</p> <p>Objetivos planificados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar las ventas en un 25%. 2. Disminuir el total de gastos comunes. <p>Objetivos cumplidos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentaron las ventas en un 27%. 2. Se disminuyeron los gastos comunes en un 5%. <p>Objetivos planificados = 2 Objetivos cumplidos = 2</p> <p>$\text{Cumplimiento de objetivos} = (2/2)$ $\text{Cumplimiento de objetivos} = 1$</p>

Verificación del cumplimiento de objetivos:

Concepto	Antes de la capacitación	Después de la capacitación	Variación %
Ventas	1.000	1.270	27%
Gastos Asociados	700	665	-5%

Interpretación

Se cumplieron todos los objetivos planificados en el programa de capacitación.

b) Cumplimiento de objetivos:

Objetivos planificados:

1. Disminuir el gasto de insumos en un 50%.
2. Disminuir las mermas en un 10%.

Objetivos cumplidos:

1. Disminuyó el gasto de insumos en un 27%.
2. Disminuyeron las mermas en un 10%.

Objetivos planificados = 2

Objetivos cumplidos = 1

Cumplimiento de objetivos = $(1/2)$

Cumplimiento de objetivos = -0,5%

Verificación del cumplimiento de objetivos:

Concepto	Antes de la capacitación	Después de la capacitación	Variación %
Insumos	1.000	1.270	27%
Mermas	500	450	-10%

Interpretación

No se cumplieron todos los objetivos planificados en el programa de capacitación.

Competencias aplicadas	
Significado	Permite conocer si las competencias adquiridas por los trabajadores capacitados son aplicadas a sus labores en la organización.
Fórmula	Competencias aplicadas = (Competencias aplicadas / Competencias adquiridas) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de competencias que el trabajador aplica.</p> <p>El denominador indica el número de competencias adquiridas en la capacitación.</p> <p>El resultado es presentado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación de la Capacitación - Informe de Seguimiento - Evaluación del Desempeño
Ejemplo	<p>Competencias aplicadas.</p> <p>Competencias aplicadas = 8 Competencias adquiridas = 9</p> <p>Competencias aplicadas = (8/9) * 100 Competencias aplicadas = 89%</p> <p>Interpretación <i>El trabajador capacitado aplica un 89% de las competencias adquiridas.</i></p>

ETAPA: RETROALIMENTACIÓN

Para finalizar los indicadores de capacitación, se presenta a continuación la etapa de retroalimentación.

Como retroalimentación se designa el método de control de sistemas en el cual los resultados obtenidos de una tarea o actividad son reintroducidos nuevamente en el sistema con el fin de controlar y optimizar su comportamiento.

Como tal, la retroalimentación se aplica a cualquier proceso que involucre mecánicas semejantes de ajuste y autorregulación del sistema.

Tiempo de retroalimentación	
Significado	Permite conocer la proporción destinada para la etapa de retroalimentación con respecto al total de tiempo disponible para capacitar a los trabajadores.
Fórmula	$\text{Tiempo de retroalimentación} = \frac{\text{Tiempo para retroalimentación}}{\text{Tiempo para capacitación}}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la cantidad de tiempo para la retroalimentación del proceso de capacitación.</p> <p>El denominador indica la cantidad de tiempo disponible para todo el proceso de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación de Necesidades - Informe de Retroalimentación - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Tiempo de retroalimentación.</p> <p>Tiempo para retroalimentación = 1 meses Tiempo para capacitación = 8 meses</p> <p>$\text{Tiempo de retroalimentación} = (1/8) * 100$ $\text{Tiempo de retroalimentación} = 13\%$</p> <p>Interpretación <i>Del tiempo que dura el proceso de capacitación, el 13% corresponde al tiempo para la etapa de retroalimentación.</i></p>

Acciones correctivas	
Significado	Permite conocer si se generan acciones correctivas luego de realizar el proceso de capacitación.
Fórmula	Acciones correctivas = $\frac{\text{Nº acciones correctivas realizadas}}{\text{Total de acciones correctivas determinadas}}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la cantidad de acciones correctivas realizadas al proceso de capacitación.</p> <p>El denominador indica la cantidad de acciones correctivas que se determinan en la evaluación de la capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación de la Capacitación - Evaluación del Desempeño - Informe de Seguimiento
Ejemplo	<p>Acciones correctivas.</p> <p>Nº acciones correctivas realizadas = 8 Total de acciones correctivas determinadas = 10</p> <p>Acciones correctivas = $(8/10) * 100$ Acciones correctivas = 80%</p> <p>Interpretación <i>Del total de acciones correctivas que se recomendaron en el proceso de evaluación de la capacitación, el 80% de ellas se implementaron.</i></p>

INDICADORES GLOBALES

A continuación, se muestran una serie de indicadores que miden globalmente la gestión de capacitación, enfocándose en indicadores que antes no fueron mencionados y ayudaran analizar el proceso de la capacitación desde otros enfoques.

Costo de la capacitación sobreventas	
Significado	Permite conocer la proporción de gasto en capacitación en relación a las ventas originadas en un periodo, facilitando de esta manera, detectar si los gastos de capacitación se cubren con las ventas realizadas en el periodo de ejecución del programa de capacitación.
Fórmula	$\text{Costo de la capacitación sobreventas} = (\text{Costo de la capacitación} / \text{Total de ventas}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el costo de un programa de capacitación dentro de un periodo.</p> <p>El denominador indica el total de ventas del mismo periodo de ejecución del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Capacitación - Archivo de Ventas
Ejemplo	<p>Costo de la capacitación sobreventas.</p> <p>Costo de la capacitación = 2.000.000 Total, de Ventas = 135.000.000</p> <p>Capacitación sobreventas = $(2.000.000 / 135.000.000) * 100$ Capacitación sobreventas = 1,5%</p> <p>Interpretación <i>El costo de la capacitación representa un 1,5% de las ventas.</i></p>

Costo de la capacitación sobre costo de ventas	
Significado	Este indicador ayuda a conocer la relación entre el costo de capacitación y el costo de las ventas originadas en un período.
Fórmula	Costo de la capacitación sobre costo ventas = $(\text{Costo de la capacitación} / \text{Costo de ventas}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador indica el costo de un programa de capacitación de un período. El denominador indica el costo de ventas del mismo período. El resultado es expresado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Capacitación - Costos de Ventas - Estado de Resultados
Ejemplo	Costo de la capacitación sobre costo ventas. Costo de la capacitación = 5.000.000 Costo de ventas = 350.000.000 Capacitación sobre costo de ventas = $(5.000.000 / 350.000.000) * 100$ Capacitación sobre costo de ventas = 1,4% Interpretación <i>El costo de la capacitación representa un 1,4% del costo de ventas.</i>

Costo de la capacitación sobre margen de contribución	
Significado	Este indicador ayuda a conocer la razón existente entre el costo de la capacitación y el margen de contribución. Se entenderá por margen de contribución, a la diferencia entre las ventas originadas por la organización, descontando el costo de ellas.
Fórmula	Costo de la capacitación sobre margen de contribución = $(\text{Costo de la capacitación} / \text{Margen de Contribución}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el costo de un programa de capacitación dentro de un periodo.</p> <p>El denominador indica la diferencia entre las ventas y el costo de ventas, del mismo periodo de ejecución del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos de Capacitación - Estado de Resultados
Ejemplo	<p>Costo de la capacitación sobre margen de contribución.</p> <p>Costo de la capacitación = 5.000.000 Margen de contribución = 100.000.000</p> <p>Costo sobre margen de contribución = $(5.000.000 / (100.000.000)) * 100$ Costo sobre margen de contribución = 5%</p> <p>Interpretación <i>El costo de la capacitación representa un 5% del margen de contribución.</i></p>

Costo de la capacitación sobre costos variables	
Significado	Este indicador ayuda a la organización a conocer la razón existente entre el costo de la capacitación y los costos variables. Se entenderán como costos variables, aquellos costos que varían de acuerdo a lo que produce la organización.
Fórmula	Costo de la capacitación sobre costos variables = $(\text{Costo de la capacitación} / \text{Costos variables}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador indica el costo de un programa de capacitación dentro de un periodo. El denominador el total de costos variables, del mismo periodo de ejecución del programa de capacitación. El resultado es expresado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de Resultado - Contratos de Capacitación - Informe de Costos
Ejemplo	Costo de la capacitación sobre costos variables. Costo de la capacitación = 5.000.000 Costos Variables = 120.000.000 $\text{Costo sobre costos variables} = (5.000.000 / 120.000.000) * 100$ $\text{Costo sobre costos variables} = 4,2\%$ Interpretación <i>El costo de la capacitación representa un 4,2% de los costos variables de la organización.</i>

Costo de la capacitación sobre remuneraciones	
Significado	Este indicador ayuda a la organización a conocer la razón existente entre el costo de la capacitación y el total de gasto de remuneraciones.
Fórmula	Costo de la capacitación sobre remuneraciones = $(\text{Costo de la capacitación} / \text{Total gasto de remuneraciones}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el costo de un programa de capacitación dentro de un periodo.</p> <p>El denominador indica el total de gasto de remuneraciones del mismo periodo de ejecución del programa de capacitación.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Remuneraciones - Contratos de Capacitación
Ejemplo	<p>Costo de la capacitación sobre remuneraciones.</p> <p>Costo de la capacitación = 5.000.000 Gasto de remuneraciones = 20.000.000</p> <p>Costo sobre remuneraciones = $(5.000.000/20.000.000) * 100$ Costo sobre remuneraciones = 25%</p> <p>Interpretación <i>El costo de la capacitación representa un 25% del gasto de remuneraciones.</i></p>

Capacitación sobre mal evaluados	
Significado	Permite conocer la proporción de trabajadores mal evaluados que se están capacitando.
Fórmula	Capacitación sobre mal evaluados = (Nº trabajadores mal evaluados a capacitar / Nº total de trabajadores mal evaluados) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de trabajadores que obtuvieron una mala calificación en su evaluación del desempeño y que serán capacitados.</p> <p>El denominador indica el total de trabajadores de la organización que obtuvieron una mala evaluación del desempeño.</p> <p>El resultado es entregado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación del Desempeño - Archivo de Recursos Humanos
Ejemplo	<p>Capacitación sobre mal evaluados.</p> <p>Trabajadores a capacitar mal evaluados = 105 Nº total de trabajadores mal evaluados = 150</p> <p>Capacitación sobre mal evaluados = $(105/150) * 100$ Capacitación sobre mal evaluados = 70%</p> <p>Interpretación <i>Del total de trabajadores que obtuvieron una mala evaluación del desempeño, se capacitará al 70%.</i></p>

Capacitación sobre bien evaluados	
Significado	Permite conocer a los trabajadores de la organización que obtuvieron una buena calificación en su evaluación del desempeño y que serán capacitados.
Fórmula	Capacitación sobre bien evaluados = (N° trabajadores bien evaluados a capacitar / N° total de trabajadores bien evaluados) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica los trabajadores que obtuvieron una buena calificación en su evaluación del desempeño y que serán capacitados.</p> <p>El denominador indica el total de los trabajadores que obtuvieron una buena calificación en su evaluación del desempeño.</p> <p>El resultado es entregado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Evaluación del Desempeño - Archivo de Recursos Humanos - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Capacitación sobre bien evaluados.</p> <p>N° trabajadores bien evaluados a capacitar = 50 N° total de trabajadores bien evaluados = 150</p> <p>Capacitación sobre bien evaluados = $(50/150) * 100$ Capacitación sobre bien evaluados = 33%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que obtuvieron una buena calificación en su evaluación del desempeño, el 33% será capacitado.</i></p>

Capacitación sobre proceso de selección	
Significado	Muestra qué trabajadores recién contratados requieren de capacitación.
Fórmula	Capacitación sobre selección = (N° trabajadores nuevos que requieren de capacitación / Total de trabajadores nuevos) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra a los trabajadores nuevos que requieren de capacitación para ocupar el puesto disponible.</p> <p>El denominador muestra el total de trabajadores nuevos de la organización.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Contratos Nuevos - Programas de Inserción Laboral - Informes de Reclutamiento y Selección
Ejemplo	<p>Capacitación sobre selección.</p> <p>N° trabajadores nuevos que requieren de capacitación = 3 Total de trabajadores nuevos = 10</p> <p>Capacitación sobre selección = $(3/10) * 100$ Capacitación sobre selección = 30%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores nuevos, el 30% requieren de capacitación para ocupar el cargo para el que fueron contratados.</i></p>

Capacitación sobre diseño de cargo	
Significado	Indica la cantidad de funciones que efectivamente está realizando el trabajador en su cargo.
Fórmula	$\text{Funciones} = ((\text{Funciones desempeñadas por el trabajador con capacitación} - \text{Funciones desempeñadas por el trabajador antes de la capacitación}) / \text{Funciones desempeñadas por el trabajador antes de la capacitación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la diferencia entre las funciones realizadas por el trabajador después de la capacitación con las funciones realizadas antes de la capacitación.</p> <p>El denominador muestra las funciones que realizaba el trabajador antes de la capacitación.</p> <p>El resultado es presentado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Diseño y Análisis de Cargo
Ejemplo	<p>Capacitación sobre diseño de cargo.</p> <p>Funciones desempeñadas antes de la cap. = 4 Funciones desempeñadas después de la cap. = 6</p> <p>Capacitación sobre diseño de cargo = $((6 - 4)/4) * 100$ Capacitación sobre diseño de cargo = 50%</p> <p>Interpretación <i>El trabajador X realiza un 50% más de las funciones correspondientes a su cargo después de ser capacitado.</i></p>

Capacitación sobre promoción	
Significado	<p>Este indicador muestra los trabajadores promovidos después del programa de capacitación.</p> <p>Se entiende por promoción, cuando un trabajador es ascendido al interior de la organización para ocupar un cargo de mayor nivel.</p>
Fórmula	$\text{Capacitación sobre promoción} = (\text{Trabajadores capacitados promocionados} / \text{Total de trabajadores capacitados}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de trabajadores capacitados que serán promocionados a un puesto distinto al cual se desempeñaban.</p> <p>El denominador muestra el número total de trabajadores capacitados.</p> <p>El resultado es presentado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Programa de Capacitación - Informe de Evaluación de la Capacitación - Informe de Promociones
Ejemplo	<p>Capacitación sobre promoción.</p> <p>Trabajadores capacitados promocionados = 14 Total de trabajadores capacitados = 100</p> <p>Capacitación sobre promoción = $(14/100) * 100$ Capacitación sobre promoción = 14%</p> <p>Interpretación <i>De los trabajadores que fueron capacitados, el 14% fueron promovidos de su cargo después de la capacitación.</i></p>

Variación de capacitaciones	
Significado	Muestra la evolución positiva o negativa que han tenido las capacitaciones en la organización.
Fórmula	$\text{Variación de Capacitaciones} = ((\text{Capacitaciones periodo } t - \text{Capacitaciones periodo } t-1) / \text{Capacitaciones periodo } t-1) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la diferencia entre las capacitaciones realizadas en el periodo t y las capacitaciones del periodo anterior a t (t-1).</p> <p>El denominador indica las capacitaciones del periodo anterior a t.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Programas de Capacitación - Contratos de Capacitación
Ejemplo	<p>Variación de Capacitaciones de un periodo.</p> <p>Capacitaciones periodo t = 80 Capacitaciones periodo t - 1 = 70</p> <p>$\text{Variación de Capacitaciones} = ((80-70)/70) * 100$ Variación de Capacitaciones = 14%</p> <p>Interpretación <i>Las capacitaciones aumentaron en un 14% desde el periodo anterior.</i></p>

Fallas sobre capacitación	
Significado	<p>Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre la tasa de fallas.</p> <p>Cabe señalar que para efectos del indicador, la capacitación debe estar directamente relacionada con las fallas de producción de la organización, es decir, sólo se deben considerar los cursos que están directamente relacionados con las fallas detectadas.</p>
Fórmula	<p>Fallas sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = N° Fallas después de la capacitación / N° Capacitaciones para eliminar fallas después de la capacitación.</p> <p>Antes de la capacitación = N° Fallas antes de la capacitación / N° Capacitaciones para eliminar fallas.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de las fallas en relación al número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Programas de Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $5/15 = 0,33$ N° Fallas = 5 N° Capacitaciones = 15</p> <p>Antes de la capacitación = $20/5 = 4$ N° Fallas = 20 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Fallas sobre capacitación = $0,33 - 4 = -3,67$</p> <p>Interpretación Las fallas disminuyeron en 3,67 en relación al número de capacitaciones realizadas.</p> <p>Ejemplo b</p>

	<p>Después de la capacitación = $30/8 = 4$ Nº Fallas = 30 Nº Capacitaciones = 8</p> <p>Antes de la capacitación = $20/5 = 4$ Nº Fallas = 20 Nº Capacitaciones = 5</p> <p>Fallas sobre capacitación = $4 - 4 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no produjo efectos en la tasa de fallas.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $25/5 = 5$ Nº Fallas = 25 Nº Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $40/4 = 10$ Nº Fallas = 40 Nº Capacitaciones = 4</p> <p>Fallas sobre capacitación = $10 - 4 = 6$</p> <p>Interpretación <i>Las fallas aumentaron en 6 con respecto al número de capacitaciones realizadas. No se fue eficiente.</i></p>
--	--

Variación de ingresos sobre capacitación	
Significado	<p>Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre los ingresos de la organización.</p> <p>Cabe señalar que para efectos del indicador, la capacitación debe estar directamente relacionada con mejorar los ingresos de la organización.</p>
Fórmula	<p>Ingresos sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = Ingresos después de la capacitación / N° Capacitaciones para aumentar ingresos después de la capacitación.</p> <p>Antes de la capacitación = Ingresos antes de la capacitación / N° Capacitaciones para aumentar ingresos.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de los ingresos con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Estados de Resultados - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Informes de Desempeño
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $3.000.000/5 = 600.000$ Ingresos = 3.000.000 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $1.000.000/2 = 500.000$ Ingresos = 1.000.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Ingresos sobre capacitación = $600.000 - 500.000 = 100.000$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto positivo de 100.000 en la obtención de los ingresos del periodo.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $500.000/5 = 100.000$</p>

	<p>Ingresos = 500.000 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $1.000.000/2 = 500.000$ Ingresos = 1.000.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Ingresos sobre capacitación = $100.000 - 500.000 = -400.000$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto negativo de 400.000 en los ingresos del periodo.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $500.000/1 = 500.000$ Ingresos = 500.000 N° Capacitaciones = 1</p> <p>Antes de la capacitación = $1.000.000/2 = 500.000$ Ingresos = 1.000.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Ingresos sobre capacitación = $500.000 - 500.000 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en la obtención de ingresos del periodo.</i></p>
--	---

Variación de costos sobre capacitación	
Significado	<p>Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre los costos (considerando costos fijos y variables).</p> <p>Cabe señalar que para efectos del indicador, la capacitación debe estar directamente relacionada con mejorar la eficiencia de la organización.</p>
Fórmula	<p>Costos sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = Costos después de la capacitación / N° Capacitaciones para disminuir costos después de la capacitación.</p> <p>Antes de la capacitación = Costos antes de la capacitación / N° Capacitaciones para disminuir costos.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de los costos con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Estados de Resultados - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Informes de Costos
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $500.000/5 = 100.000$ Costos = 1.500.000 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $800.000/2 = 400.000$ Costos = 800.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Costos sobre capacitación = $100.000 - 400.000 = -300.000$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto positivo en el control de costos que se tradujo en un ahorro de 300.000.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $900.000/1 = 900.000$</p>

	<p>Costos = 900.000 N° Capacitaciones = 1</p> <p>Antes de la capacitación = $800.000/2 = 400.000$ Costos = 800.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Costos sobre capacitación = $900.000 - 800.000 = 100.000$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto negativo en el control de costos que se tradujo en una pérdida de 100.000</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $1.600.000/4 = 400.000$ Costos = 1.600.000 N° Capacitaciones = 4</p> <p>Antes de la capacitación = $800.000/2 = 400.000$ Costos = 800.000 N° Capacitaciones = 2</p> <p>Costos sobre capacitación = $400.000 - 400.000 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en el control de costos.</i></p>
--	---

Remuneración sobre capacitación ¹³	
Significado	<p>Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre el gasto total de remuneraciones.</p> <p>Cabe señalar que para efectos del indicador, la capacitación debe estar directamente relacionada con mejorar los ingresos de los trabajadores.</p>
Fórmula	<p>Remuneración sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = Total Remuneraciones después de la capacitación / N° Capacitaciones para aumentar ingresos de los trabajadores después de la capacitación.</p> <p>Antes de la capacitación = Total Remuneraciones antes de la capacitación / N° Capacitaciones para aumentar ingresos de los trabajadores.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación del gasto total de remuneraciones con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Estados de Resultados - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Nóminas Totales e Individuales - Programas de Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a)</p> <p>Después de la capacitación = $3.500.000/5 = 700.000$ Total Remuneraciones = 3.500.000 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $2.000.000/4 = 500.000$ Total Remuneraciones = 2.000.000 N° Capacitaciones = 4</p> <p>Remuneración sobre capacitación= $700.000-500.000 = 200.000$</p>

¹³Este indicador puede ser utilizado para calcular el impacto de las capacitaciones en la remuneración individual de un trabajador capacitado, esto se hace cambiando la "Remuneración Total" por la "Remuneración" del trabajador que se desea analizar.

	<p>Interpretación <i>El costo de remuneraciones aumentó en 200.000 en relación al número de capacitaciones realizadas.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $1.500.000/5 = 300.000$ <u>Total Remuneraciones</u> = 1.500.000 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $2.000.000/4 = 500.000$ <u>Total Remuneraciones</u> = 2.000.000 N° Capacitaciones = 4</p> <p>Remuneración sobre capacitación = $300.000 - 500.000 = -200.000$</p> <p>Interpretación <i>El costo de remuneraciones de la organización disminuyó en 200.000 en relación a las capacitaciones realizadas.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $3.000.000/6 = 500.000$ Total Remuneraciones = 3.000.000 N° Capacitaciones = 6</p> <p>Antes de la capacitación = $2.000.000/4 = 500.000$ Total Remuneraciones = 2.000.000 N° Capacitaciones = 4</p> <p>Remuneración sobre capacitación = $500.000 - 500.000 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en el costo de remuneraciones.</i></p>
--	--

Promoción sobre capacitación	
Significado	Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre los trabajadores ascendidos.
Fórmula	<p>Promoción sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = N° Trabajadores ascendidos después de la capacitación / N° Capacitaciones.</p> <p>Antes de la capacitación = N° Trabajadores ascendidos antes de la capacitación / N° Capacitaciones.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de la promoción de trabajadores con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de la Capacitación - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Informe de Evaluación del Desempeño - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $2/10 = 0,2$ N° Trabajadores ascendidos = 2 N° Capacitaciones = 10</p> <p>Antes de la capacitación = $15/5 = 3$ N° Trabajadores ascendidos = 15 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Promoción sobre capacitación = $0,2 - 3 = -2,8$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto negativo 2,8 en los ascensos del periodo.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $24/8 = 3$ N° Trabajadores ascendidos = 24 N° Capacitaciones = 8 Antes de la capacitación = $15/5 = 3$ N° trabajadores ascendidos = 15 N° Capacitaciones = 5</p>

	<p>Promoción sobre capacitación = $3 - 3 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en los ascensos del periodo.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $25 / 5 = 5$ Nº Trabajadores ascendidos = 25 Nº Capacitaciones = 5</p> <p>Antes de la capacitación = $15 / 5 = 3$ Nº Trabajadores ascendidos = 15 Nº Capacitaciones = 5</p> <p>Promoción sobre capacitación = $5 - 2 = 3$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto positivo de 3 en los ascensos del periodo.</i></p>
--	---

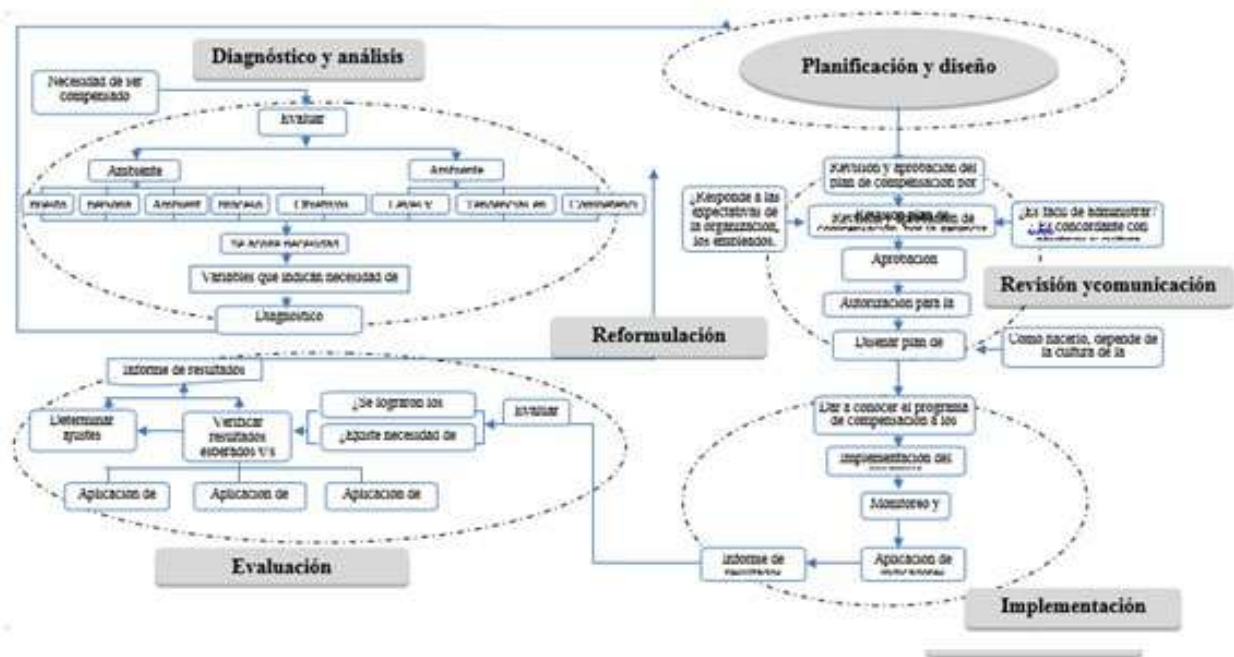
Desvinculación sobre capacitación	
Significado	Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre los trabajadores desvinculados de la organización, apoya las políticas de Outplacement de la organización.
Fórmula	<p>Desvinculación sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación</p> <p>Después de la capacitación = N° Trabajadores desvinculados después de la capacitación / N° Capacitaciones</p> <p>Antes de la capacitación = N° Trabajadores desvinculados antes de la capacitación / N° Capacitaciones</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de los trabajadores desvinculados con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Finiquitos - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Programas de Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $1/8 = 0,125$ N° Trabajadores desvinculados = 1 N° Capacitaciones = 8</p> <p>Antes de la capacitación = $2/5 = 0,4$ N° Trabajadores desvinculados = 2 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Desvinculación sobre capacitación = $0,125 - 0,4 = -0,275$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto indeseado en las políticas de outplacement de la organización.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $4/10 = 0,4$ N° trabajadores desvinculados = 4 N° Capacitaciones = 10</p> <p>Antes de la capacitación = $2/5 = 0,4$</p> <p>N° Trabajadores desvinculados = 2 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Desvinculación sobre capacitación = $0,4 - 0,4 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en la política de outplacement.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $5/6 = 0,83$ N° Accidentes laborales = 5 N° Capacitaciones = 6</p> <p>Antes de la capacitación = $2/5 = 0,4$ N° Trabajadores desvinculados = 2 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Desvinculación sobre capacitación = $0,83 - 0,4 = 0,43$</p> <p>Interpretación <i>Con apoyo de las políticas de outplacement la capacitación tuvo un efecto positivo de 0,43.</i></p>

Renuncia voluntaria sobre capacitación	
Significado	Este indicador nos muestra el impacto de la capacitación sobre las renuncias voluntarias.
Fórmula	<p>Renuncia voluntaria sobre capacitación = Después de la capacitación - Antes de la capacitación.</p> <p>Después de la capacitación = N° Renuncias voluntarias después de la capacitación / N° Capacitaciones.</p> <p>Antes de la capacitación = N° Renuncias voluntarias antes de la capacitación / N° Capacitaciones.</p>
Explicación de la fórmula	Representa la diferencia entre la relación de las renuncias voluntarias con el número de capacitaciones antes de capacitar y después de capacitar.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Finiquitos - Archivo Recursos Humanos - Contratos de Capacitación - Programa de Capacitación
Ejemplo	<p>Ejemplo a) Después de la capacitación = $3/16 = 0,19$ N° Renuncias voluntarias = 3 N° Capacitaciones = 16</p> <p>Antes de la capacitación = $10/5 = 2$ N° Renuncias voluntarias = 10 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Renuncias voluntarias sobre capacitación = $0,19 - 2 = -1,81$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación apoyó en 1,81 a la retención del personal.</i></p> <p>Ejemplo b) Después de la capacitación = $14/7 = 2$ N° Renuncias voluntarias = 14 N° Capacitaciones = 7</p> <p>Antes de la capacitación = $10/5 = 2$ N° Renuncias voluntarias = 10 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Renuncias voluntarias sobre capacitación = $2 - 2 = 0$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación no tuvo efectos en la retención de los trabajadores.</i></p> <p>Ejemplo c) Después de la capacitación = $18/3 = 6$ N° Renuncias voluntarias = 18 N° Capacitaciones = 3</p> <p>Antes de la capacitación = $10/5 = 2$ N° Renuncias voluntarias = 10 N° Capacitaciones = 5</p> <p>Renuncias voluntarias sobre capacitación = $6 - 5 = 1$</p> <p>Interpretación <i>La capacitación tuvo un efecto positivo de 1 en la retención del personal.</i></p>

INDICADORES DE COMPENSACIÓN

Las compensaciones son claves dentro de las organizaciones, siendo primordiales para atraer, motivar y retener al personal, ayudando a cumplir los objetivos y metas de la organización, siendo también perjudicial para la empresa si no es bien implementado, por lo que es necesario administrar de manera óptima los recursos para que sea beneficiario tanto para la empresa como para el personal. (Ver **Figura 4.4**).

Figura 4.4: Proceso de compensación.



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se presenta un conjunto de indicadores que muestran las distintas etapas que deben completarse para llevar a cabo un mejor proceso de compensación dentro de una organización las que se describirán a continuación.

1. Etapa de diagnóstico y análisis

- Indicadores generales de la etapa
- Indicadores de compensación relacionados a las personas
- Indicadores de compensación relacionados a los objetivos organizacionales
- Indicadores de compensaciones relacionados a los cargos de la entidad
- Indicadores de compensación relacionados al ambiente de trabajo
- Indicadores de compensación relacionados a las leyes reguladoras
- Indicadores de compensación relacionados al mercado comparativo

2. Etapa de planificación y diseño

- Indicadores de compensación relacionados al análisis y evaluación de cargos

3. Etapa de revisión y comunicación

4. Etapa de implementación

5. Etapa de evaluación y análisis

6. Etapa de reformulación

ETAPA: DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Indicadores generales de la etapa

Totalidad de las fuentes analizadas	
Significado	Permite conocer cuántas de las variables que existen para determinar la necesidad de un plan de compensación, fueron efectivamente analizadas.
Fórmula	$\text{Totalidad de las fuentes analizadas} = (\text{Variables analizadas} / \text{Variables disponibles}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el número de variables usadas para determinar la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador está compuesto por el total de variables disponibles para realizar la evaluación.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Variables analizadas para la detección de necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cargos - Tendencias en compensación <p>Fuentes disponibles para efectuar la detección de necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de cargos - Análisis de personas - Análisis de procesos - Análisis de objetivos organizacionales - Competencia - Tendencias en compensación - Ambiente interno - Leyes y regulaciones <p>Fuentes en uso = $(2/8) * 100$ Fuentes en uso = 25%</p> <p>Interpretación <i>Sólo fueron analizadas un 25% del total de las variables disponibles para determinar la necesidad de un plan de compensación.</i></p>

Variables que indican necesidad de compensación	
Significado	Permite conocer cuántas de las variables analizadas, indicaron que la organización presenta necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	Variables que indican necesidad de compensación = $(\text{Variables que indican necesidad de compensación} / \text{Total de variables analizadas}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador indica el total de las variables que al ser analizadas indicaron que existe la necesidad de un plan de compensación para la organización, mientras que el denominador se compone por el total de variables analizadas. Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación.
Ejemplo	<p>Variables analizadas que mostraron necesidad de un plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias en compensación - Mercado comparativo - Cargos - Personas <p>Variables analizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cargos - Personas - Procesos - Objetivos organizacionales - Competencia - Tendencias en compensación. - Ambiente interno - Leyes y regulaciones <p>Fuentes que mostraron necesidad de plan = $(4/8) * 100$ Fuentes que mostraron necesidad de plan = 50%</p> <p>Interpretación <i>El 50% de las fuentes analizadas determinaron que es necesario implantar un plan de compensación.</i></p>

Variables externas que denotaron necesidad de compensación	
Significado	Permite conocer cuántas de las variables del ambiente externo analizadas mostraron necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	Variables externas que denotaron necesidad = (Total de variables externas que denotaron necesidad de plan de compensación / Total de variables del ambiente externo analizadas) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra las variables externas que indicaron la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador se compone de todas las variables analizadas.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de compensación
Ejemplo	<p>Variables externas que indicaron necesidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendencias en compensación <p>Total variables del ambiente externo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leyes y regulaciones - Tendencias en compensación - Mercado comparativo <p>Variables externas que denotaron necesidad = $(1/3) * 100$ Variables externas que denotaron necesidad = 33,3%</p> <p>Interpretación <i>Un 33,3% de las variables analizadas externas a la organización, denotaron la necesidad de un plan de compensación.</i></p>

Variables internas que denotaron necesidad de compensación	
Significado	Permite conocer cuántas de las variables del ambiente interno analizadas mostraron necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	Variables internas que denotaron necesidad = (Total de variables internas que denotaron necesidad de plan de compensación / Total de variables del ambiente interno analizadas) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra las variables internas que indicaron la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador se compone de todas las variables del ambiente interno analizadas.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de compensación
Ejemplo	<p>Variables internas que indicaron necesidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puesto - Personas <p>Total variables del ambiente interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Puesto - Personas - Ambiente - Procesos - Objetivos organizacionales <p>Variables internas que denotaron necesidad = $(2/5) * 100$ Variables internas que denotaron necesidad = 40%</p> <p>Interpretación <i>Un 40% de las variables internas analizadas, denotaron la necesidad de un plan de compensación.</i></p>

Costo de la etapa ¹⁴	
Significado	Permite conocer el costo en el que fue necesario incurrir para determinar la necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	Costo de la etapa detección de necesidad = (Monto total incurrido en la etapa de detección / Monto total necesario para todo el proceso) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el monto de dinero total, en el que fue necesario incurrir para determinar la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador indica el monto total de dinero necesario para llevar a cabo todo el proceso.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de compensación - Informe Proceso Compensación - Presupuesto de Recursos Humanos para la etapa
Ejemplo	<p>Costo de detección y análisis de necesidad de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 5.000 <p>Costo total:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 15.000 <p>Costo total M\$ = (5.000/15.000) *100 Costo total en M\$ = 33,3%</p> <p>Interpretación <i>Un 33,3 % del costo total del proceso del plan de compensación corresponde a la etapa detección y análisis de necesidad de compensación.</i></p>

¹⁴Este indicador se puede calcular para cada una de las etapas del programa.

Indicadores de compensación relacionados a las personas

Totalidad personas encuestadas (analizadas)	
Significado	Permite conocer cuántas de las personas existentes en la organización fueron entrevistadas para determinar la necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	Personas Analizadas = (Total de personas analizados / Total de personas existentes en la organización) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de personas de la empresa que fueron entrevistadas para determinar la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador indica el total de personas que componen la entidad.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Personas entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 13 personas <p>Total personas de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 26 personas <p>Total personas encuestadas = $(13/26) * 100$ Total personas encuestadas = 50%</p> <p>Interpretación <i>Un 50% de las personas existentes en la organización fueron consideradas en el análisis interno para determinar la necesidad de un plan de compensación.</i></p>

Cambios al plan de compensación ¹⁶	
Significado	Permite conocer cuántas de las personas entrevistadas consideran necesarios cambios en el plan de compensación.
Fórmula	Personas que desean cambios = (Total de personas entrevistadas que desean cambios / Total de personas entrevistadas) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de personas de la empresa que fueron entrevistadas y desean cambios en el plan de compensación, mientras que el denominador indica el total de personas que entrevistadas.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Entrevistas - Cuestionarios - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Personas entrevistadas que desean cambios al plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Total personas entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 persona <p>Personas que desean cambios = $(10/10) * 100$ Personas que desean cambios = 100%</p> <p>Interpretación <i>El 100% de las personas entrevistadas consideran que el plan de compensación requiere cambios.</i></p>

¹⁶Es importante que para que este indicador sea ajustado a la realidad, el total de trabajadores entrevistado debe ser representativo del total de trabajadores, es decir, de todas las áreas, niveles y una cantidad significativa.

Personas con balance trabajo-familia	
Significado	Permite conocer cuántas de las personas entrevistadas consideran que poseen un balance adecuado entre el trabajo y la familia.
Fórmula	Personas con balance trabajo-familia = (Total de personas entrevistadas que tienen balance trabajo – familia / Total de personas entrevistadas) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de personas de la empresa que fueron entrevistadas y que consideran que si tienen una armonía entre el trabajo y la familia, mientras que el denominador indica el total de personas que entrevistadas.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Entrevistas - Cuestionarios - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Personas entrevistadas que tienen balance familia-trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 personas <p>Total personas entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Personas que desean cambios = $(2/10) * 100$ Personas que desean cambios = 20%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 20% de las personas entrevistadas consideran que existe un equilibrio entre el trabajo y su vida familiar.</i></p>

Personas que cumplen con las competencias y habilidades exigidas por el cargo ¹⁷	
Significado	Permite conocer cuántas de las personas entrevistadas cumplen con las habilidades y competencias exigidas por el cargo.
Fórmula	Personas que cumplen con exigencias del cargo = (Total de personas entrevistadas que cumplen con las exigencias del cargo / Total de personas entrevistadas) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de personas de la empresa que fueron entrevistadas y que tienen las habilidades y competencias exigidas por el cargo, mientras que el denominador indica el total de personas que entrevistadas.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Entrevistas - Cuestionarios - Análisis y Descripción de Cargo - Informes de Evaluaciones de Desempeño
Ejemplo	<p>Personas entrevistadas cumplen con exigencia del cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 personas <p>Total personas entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Personas que cumplen con exigencias del cargo = $(8/10) * 100$ Personas que cumplen con exigencias del cargo = 80%</p> <p>Interpretación <i>Un 80% de las personas entrevistadas poseen las habilidades y competencias para el cargo que desempeñan.</i></p>

¹⁷Las entrevistas utilizadas para este análisis deben haberse realizado con el fin de determinar las personas que cumplen con lo que demanda el cargo y el total de personas debe ser representativo.

Personas que conocen sus labores y responsabilidades en el cargo	
Significado	Permite conocer cuántas de las personas entrevistadas conocen las labores y responsabilidades de su cargo.
Fórmula	Personas que conocen labores y responsabilidades del cargo $= (\text{Total de personas entrevistadas que conocen labores y responsabilidades del cargo} / \text{Total de personas entrevistadas}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador indica el total de personas de la empresa que fueron entrevistadas y que tienen claridad y conocen las labores y responsabilidades de su cargo, mientras que el denominador indica el total de personas que entrevistadas. Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Entrevistas - Cuestionarios - Análisis y Descripción de Cargo - Informes de Evaluaciones de Desempeño
Ejemplo	<p>Personas entrevistadas que conocen sus labores y responsabilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 personas <p>Total personas entrevistadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Personas que conocen labores y responsabilidades del cargo= $(5/10) * 100$ Personas que conocen labores y responsabilidades del cargo= 50%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 50% de las personas entrevistadas conocen las labores y responsabilidades del cargo que desempeñan.</i></p>

Indicadores de compensación relacionados a los objetivos organizacionales

Coherencia de los objetivos de compensación con la misión y visión	
Significado	Permite conocer cuántos de los objetivos del área de compensaciones son congruentes con la misión y visión.
Fórmula	$\text{Congruencia de objetivos} = (\text{Total objetivos del área de compensaciones que son congruentes a misión y visión} / \text{Total de objetivos del área de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total objetivos establecidos en el área de compensaciones que son congruentes con la misión y visión, mientras que el denominador muestra el total de objetivos planteados en el área.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación - Plan Estratégico de la Compañía - Informes de Control de Gestión
Ejemplo	<p>Total objetivos del área de compensaciones que son congruentes a misión y visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 <p>Total de objetivos del área de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 <p>Congruencia de objetivos = $(5/10) * 100$ Congruencia de objetivos = 50%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 50% de los objetivos del área de compensaciones son congruentes con la misión y visión de la empresa.</i></p>

Estándar de cumplimiento objetivos organizacionales	
Significado	Permite conocer el estándar de cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados.
Fórmula	Estándar de cumplimiento de objetivos organizacionales = (Objetivos alcanzados en el periodo "x" / objetivos establecidos para el periodo "x") *100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra la cantidad de objetivos alcanzados por la organización (departamento, área, etc.) para el periodo x, mientras que el denominador da a conocer la totalidad de objetivo establecidos para dicho periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos - Informes de Recursos Humanos - Actas
Ejemplo	<p>Objetivos alcanzados en el primer semestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de las ventas en un 5% - Disminución del índice de pérdidas en un 10% <p>Objetivos planeados en el primer semestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de las ventas en un 5% - Disminución del índice de pérdidas en un 10% <p>Estándar de cumplimiento de objetivos = $(2/2) * 100$ Estándar de cumplimiento de objetivos = 100%</p> <p>Interpretación <i>El 100% de los objetivos establecidos para el primer semestre de 2016 se cumplieron en su totalidad.</i></p>

Objetivos que han sufrido desviaciones en los plazos establecidos	
Significado	Permite conocer la cantidad de objetivos que sufrieron desviaciones y no se cumplieron en los plazos iniciales establecidos.
Fórmula	Objetivos con desviaciones = (Total de objetivos no cumplidos en los plazos establecido / Número total de objetivos) *100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra la cantidad de objetivos que sufrieron desviaciones por razones relacionadas a compensaciones y no se cumplieron en los plazos iniciales establecidos, mientras que el denominador muestra el total de objetivos establecidos.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivos de Recursos Humanos - Actas - Objetivos de Compensaciones
Ejemplo	<p>Total de objetivos no cumplidos en primer semestre de 2016, debido a asuntos de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 objetivos <p>Número total de objetivos establecidos para el primer semestre de 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 objetivos <p>Objetivos con desviaciones = $(8/10) * 100$ Objetivos con desviaciones = 80%</p> <p>Interpretación <i>El 80% de los objetivos incumplidos en el primer semestre de 2016, se debe a asuntos relacionados a compensaciones.</i></p>

Indicadores de compensación relacionados a los cargos de la entidad

Totalidad cargos analizados ¹⁸	
Significado	Permite conocer cuántos de los cargos existentes en la organización fueron analizados para determinar la necesidad de un plan de compensación.
Fórmula	$\text{Cargos Analizados} = (\text{Total de cargos analizados} / \text{Total de cargos existentes en la organización}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de cargos que fueron analizados para determinar la necesidad de un plan de compensación, mientras que el denominador indica el total de cargos existentes.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación - Informes del Proceso de Diseño y Análisis de Cargos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Cargos Analizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 cargos operacionales. - 3 cargos gerenciales. <p>Cargos existentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 cargos operacionales - 10 cargos gerenciales <p>Cargos analizados = $(13 / 30) * 100$ Cargos analizados = 43,3%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 43,3% del total de cargos existentes en la organización, fueron efectivamente analizados para efectuar la detección de necesidades de compensación.</i></p>

¹⁸ Este indicador también se puede calcular para la etapa de planificación y diseño, para verificar la representatividad de la muestra de los cargos analizados al efectuar la valuación de cargos

Cargos con información actualizada ¹⁹	
Significado	Permite conocer el porcentaje de cargos que poseían información actualizada, para efectos del análisis.
Fórmula	$\text{Cargos con información actualizada} = (\text{Total de cargos analizados, que tenían información actualizada} / \text{Total de cargos analizados}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de cargos de la organización que fueron utilizados para efectuar la detección de necesidades de compensación y que tenían información actualizada, mientras que el denominador muestra el total de cargos analizados.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación - Informe de Evaluación de Desempeño - Informes de Diseño y Análisis de Cargos
Ejemplo	<p>Total de cargos analizados, que tenían información actualizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 cargos <p>Total de cargos analizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 cargos <p>Cargos con información actualizada= $(15/15) * 100$ Cargos con información actualizada= 100%</p> <p>Interpretación <i>El 100% de los cargos analizados tenían respaldos con información actualizada.</i></p>

¹⁹ Este indicador también se puede calcular para la etapa de planificación y diseño al efectuar la valuación de cargos.

Atractividad del plan actual de compensación	
Significado	Permite conocer que tan atractivo es el plan de compensación, basado en el tiempo promedio de espera para llenar una vacante.
Fórmula	Tiempo promedio para llenar una vacante = (Días totales en llenar las vacantes originadas en el año / Total de vacantes en el año).
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de días que se demoró el llenar las vacantes originadas en el año, mientras que el denominador muestra el total de vacantes que se generaron en el año.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Reclutamiento y Selección
Ejemplo	<p>Días totales en llenar las vacantes originadas en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 días <p>Total de vacantes en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 vacantes <p>Tiempo promedio para llenar una vacante = $(60/3)$ Tiempo promedio para llenar una vacante = 20</p> <p>Interpretación <i>La empresa demora en promedio 20 días para llenar una vacante²⁰.</i></p>

²⁰La consideración de los días, en relación a si son muchos o pocos dependerá de la industria y el cargo que tuvo vacantes, es así por ejemplo que en una industria donde se necesitan profesionales con habilidades y características altamente calificadas, 20 días puede significar que el plan de compensación es atractivo, mientras que en una entidad donde no se necesita alta calificación para la vacante y hay un gran mercado laboral, 20 días pueden ser muchos y significar que el plan de compensación no es atractivo.

Atractividad del plan actual de compensación relacionadas a las vacantes y aspirantes	
Significado	Permite conocer que tan atractivo es el plan de compensación, basado en la cantidad de aspirantes para llenar una vacante que tenían las habilidades y capacidades requeridas por el cargo.
Fórmula	$\text{Total de aspirantes con las habilidades y capacidades requeridas por la vacante} = \left(\frac{\text{Total de aspirantes con las habilidades y capacidades requeridas por la vacante}}{\text{Total de aspirantes a las vacantes}} \right) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de aspirantes que postularon a las vacantes originadas en el año y que contaban con las habilidades y capacidades requeridas por el cargo, mientras que el denominador muestra el total de aspirantes a las vacantes.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Reclutamiento y Selección
Ejemplo	<p>Total de aspirantes con las habilidades y capacidades requeridas por la vacante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 aspirantes <p>Total de aspirantes a las vacantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 aspirantes <p>Total de aspirantes con las habilidades y capacidades requeridas por la vacante = $(10/20) * 100$</p> <p>Total de aspirantes con las habilidades y capacidades requeridas por la vacante = 50%</p> <p>Interpretación <i>El 50% de los aspirantes a las vacantes originadas en el año cumplen con las habilidades y capacidades requeridas.</i></p>

Atractividad del plan actual de compensación relacionadas a las vacantes	
Significado	Permite conocer que tan atractivo es el plan de compensación, basado en la cantidad de aspirantes para llenar una vacante.
Fórmula	Total promedio de aspirantes a una vacante = (Total de aspirantes a una vacante / Total de vacantes en el año).
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de aspirantes que postularon a las vacantes originadas en el año, mientras que el denominador muestra el total de vacantes que se generaron en el año.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Reclutamiento y Selección
Ejemplo	<p>Total de aspirantes para las vacantes originadas en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 60 aspirantes <p>Total de vacantes en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 vacantes <p>Total promedio de aspirantes a una vacante = $(60/3)$ Total promedio de aspirantes a una vacante = 20</p> <p>Interpretación <i>La organización recluta en promedio 20 aspirantes por cada vacante que se origina durante el año²¹.</i></p>

²¹ La consideración de los postulantes, en relación a si son muchos o pocos dependerá de la industria y el cargo que generó las vacantes, es así por ejemplo que en una industria donde se necesitan profesionales con habilidades y características altamente calificadas, 20 aspirantes puede significar que el plan de compensación es atractivo, mientras que en una entidad donde no se necesita alta calificación para la vacante y hay un gran mercado laboral, 20 aspirantes pueden ser pocos y significar que el plan de compensación no es atractivo.

Cargos que poseen descripción y análisis	
Significado	Permite conocer de manera porcentual el total de cargos que posee su respectiva descripción y análisis.
Fórmula	Total cargos que posee descripción y análisis = (Total cargos que posee descripción y análisis / Total de cargos) *100
Explicación de la fórmula	El numerador indica los cargos que poseen descripción y análisis, mientras que el denominador indica el total de cargos en la entidad.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Organigrama - Descripciones y Análisis de Cargos
Ejemplo	<p>Total cargos que posee descripción y análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 cargos <p>Total de cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 cargos <p>Total cargos que posee descripción y análisis = (20/20) *100 Total cargos que posee descripción y análisis = 100%</p> <p>Interpretación <i>El 100% de cargos existentes en la entidad poseen una descripción y análisis.</i></p>

Cargos con retribución fija	
Significado	Permite conocer el total de cargos en la entidad que poseen una estructura de remuneración fija.
Fórmula	$\text{Cargos con remuneración fija} = (\text{Total de cargos con remuneración fija} / \text{Total cargos}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de cargos que posee una estructura de remuneración fija, mientras que el denominador indica el total cargos que existen en la entidad.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Compensaciones - Libros de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total de cargos con remuneración fija:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 cargos - <p>Total cargos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 cargos <p> $\text{Cargos con remuneración fija} = (8/20) * 100$ $\text{Cargos con remuneración fija} = 40\%$ </p> <p>Interpretación</p> <p><i>Un 40% de los cargos de la entidad sólo poseen una estructura de remuneración fija, por lo tanto, un 60% de los cargos recibe remuneración fija y variable.</i></p>

Porcentaje de empleados que han emitido licencias ²²	
Significado	Permite conocer el porcentaje de trabajadores que ha emitido licencias en la entidad.
Fórmula	Empleados que han emitido licencias = (Total empleados que ha emitido licencias durante el periodo "x" / Total de trabajadores) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de trabajadores que han tenido licencias en el periodo "x", mientras que el denominador muestra el total de trabajadores de la entidad.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Encuestas - Licencias
Ejemplo	<p>Total de empleados que han emitido licencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 trabajadores <p>Total de trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 40 trabajadores <p>Empleados con licencias= (10/40) *100 Empleados con licencias= 25%</p> <p>Interpretación <i>En promedio, el 25% de los empleados ha emitido algún tipo de licencia para el periodo "x".</i></p>

²² Este indicador se puede calcular por departamento, área, etc., lo cual puede dar un diagnóstico más acertado del ambiente laboral.

Clima organizacional	
Significado	Permite conocer el porcentaje de personas evaluadas que considera que existe un buen clima laboral en la entidad.
Fórmula	$\text{Clima organizacional} = (\text{Total de personas encuestadas que cree tener un buen clima laboral} / \text{Total de personas encuestadas}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de personas encuestadas y que señalaron existía un buen clima laboral, mientras que el denominador muestra el total de personas encuestadas.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación - Encuestas
Ejemplo	<p>Total de personas que perciben buen ambiente laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Total de encuestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 personas <p>Ambiente laboral = $(10/30)*100$ Ambiente laboral = 33%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 33% de las personas encuestadas considera que existe un buen ambiente laboral en la entidad.</i></p>

Antigüedad promedio en el cargo²³	
Significado	Permite conocer la antigüedad promedio que poseen las personas en el cargo, por departamento.
Fórmula	Antigüedad promedio en el cargo = (Suma de los años totales de trabajo de los colaboradores actuales del departamento “x” / Numero de cargos del departamento “x”).
Explicación de la fórmula	El numerador muestra la suma de los años que llevan laborando los trabajadores actuales, mientras que el denominador muestra el total de cargos del departamento.
Fuentes de información	- Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Suma de los años de trabajo de los colaboradores actuales del departamento de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 años <p>Total de cargos del departamento de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 cargos <p>Antigüedad promedio en el cargo = $20/8$ Antigüedad promedio en el cargo = 2,5</p> <p>Interpretación <i>La antigüedad promedio en el cargo del departamento de Recursos Humanos es de 2,5 años.</i></p>

²³Este indicador se puede calcular a nivel de entidad, es importante considerar que este indicador se puede distorsionar, ya que existen personas que pueden formar parte de la organización por muchos años y llevar pocos meses en el departamento analizado.

Antigüedad promedio por trabajador²⁴	
Significado	Este indicador nos permite tener información en cuanto a los años promedio que tienen las personas en la empresa, lo que dará indicios de qué tan efectivos han sido los planes de retención al personal.
Fórmula	Antigüedad Promedio por Trabajador = Sumatoria de los años que se mantienen en el cargo los trabajadores / Total de trabajadores de la empresa.
Explicación de la fórmula	Representa una aproximación promedio de los años que se mantienen los trabajadores en la empresa, para ello, el numerador agrupa la sumatoria de los años que se encuentran en el cargo los trabajadores bajo análisis y el denominador representa la totalidad de trabajadores del análisis.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Remuneraciones - Archivos de Recursos Humanos - Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Años en el cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador A: 5 años - Trabajador B: 10 años - Trabajador C: 8 años <p>Total de trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador A - Trabajador B - Trabajador C <p>Antigüedad Promedio= $5 + 10 + 8 / 3$ Antigüedad Promedio= 7,7</p> <p>Interpretación ²⁵El promedio de antigüedad de los trabajadores es de 7 años, lo cual nos da indicios de que los planes de compensación han tenido un efecto positivo en la retención del personal.</p>

²⁴Este indicador se puede aplicar al total de los trabajadores de la entidad, o bien, una muestra representativa.

²⁵Determinar si los planes de compensación han tenido efectos positivos en la retención del personal, dependerá de las características específicas de cada empresa, ya que para empresas con poca movilidad en la industria, un promedio de 7 años en el cargo del personal podría ser un mal índice.

Indicadores de compensación relacionados a procesos

Número de reclamos	
Significado	Permite conocer la cantidad de reclamos recibidos por parte de los clientes, relacionados a calidad de productos y/o servicios.
Fórmula	Reclamos relacionados a calidad de productos y/o servicios = $(\text{Total de reclamos relacionados a calidad de productos y/o servicios} / \text{Número total de reclamos recibidos}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de reclamos de parte de clientes, relacionados a calidad de productos y/o servicios, mientras que el denominador muestra el total de reclamos recibidos.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivos de Recursos Humanos - Entrevistas a Trabajadores - Libros de Reclamos
Ejemplo	<p>Total de reclamos relacionados a calidad de productos y/o servicios:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 reclamos <p>Número total de reclamos recibidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 reclamos <p>Antigüedad promedio en el cargo = $(8/10) * 100$ Antigüedad promedio en el cargo = 80%</p> <p>Interpretación <i>El 80% de los reclamos que han llegado a la organización se relacionan a conceptos de calidad de productos y/o servicios, lo cual puede denotar una necesidad de compensar de manera más adecuada el área de producción.</i></p>

Productividad normal en unidades, versus la deseada	
Significado	Permite conocer el cumplimiento de los estándares de productividad deseados.
Fórmula	$\text{Estándar de productividad} = \frac{[(\text{Productividad real en el periodo "x"} - \text{productividad deseada en el periodo "x"}) / \text{Productividad deseada para el periodo "x"}] * 100}{1}$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra los estándares de productividad real para un periodo específico, mientras que el denominador muestra la producción deseada para dicho periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos - Informes de Producción - Informes de Gestión -
Ejemplo	<p>Productividad real en el periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.500 unidades <p>productividad deseada para el periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.000 unidades <p> $\text{Estándar de productividad} = (5.500 - 5000 / 5.000) * 100$ $\text{Estándar de productividad} = 10\%$ </p> <p>Interpretación <i>El estándar de producción se superó en un 10%²⁶.</i> </p>

²⁶Ello podría indicar que los trabajadores están altamente motivados.

Horas de improductividad	
Significado	Permite conocer la cantidad de horas ausentes de los trabajadores de un departamento, versus las horas normales contractuales de trabajo.
Fórmula	Horas de improductividad = (Suma total de horas de ausencias de los trabajadores del departamento "x", para el periodo "y" / Suma total de horas normales de productividad del departamento "x" para el periodo "y") *100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de horas de ausencia de los trabajadores de algún departamento, para un periodo específico, mientras que el denominador muestra la totalidad de horas de trabajo en el periodo por el total de trabajadores.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones de Sueldo - Libros de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total de horas de ausencia en la primera semana de enero del departamento de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 horas <p>Suma total de horas normales de trabajo en la primera semana de enero del departamento de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 225 horas <p>Horas improductivas = $(5/225) * 100$ Horas improductivas = 2,2%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 2,2% de las horas normales de trabajos se perdieron en la primera semana de enero.</i></p>

Indicadores de compensación relacionados a leyes y regulaciones

Multas o sanciones por compensaciones	
Significado	Permite conocer la cantidad multas o sanciones que ha debido pagar la empresa, por concepto de compensaciones.
Fórmula	Multas por compensaciones = (Total de multas en el periodo "x" por concepto de compensaciones / Total de multas en el periodo "x") *100.
Explicación de la fórmula	El numerador muestra la cantidad de multas que ha debido pagar la empresa por concepto de compensaciones, mientras que el denominador muestra el total de multas o sanciones que han afectado a la entidad.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivos de Recursos Humanos - Actas - Confirmaciones de Terceros
Ejemplo	<p>Total de multas en el año 2016 por concepto de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 multas <p>Total de multas en el periodo 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 multas <p>Multas por compensaciones = $(3/3) * 100$ Multas por compensaciones = 100%</p> <p>Interpretación <i>El 100% de las multas y sanciones que ha tenido la organización en el periodo 2016, han sido por conceptos relacionados a compensaciones.</i></p>

Juicios Laborales	
Significado	Este indicador nos muestra la relación de juicios laborales que ha enfrentado la organización por compensaciones, con el total de trabajadores de la entidad.
Fórmula	$\text{Juicios laborales} = (\text{Total de trabajadores que han enfrentado juicios laborales por compensación en el periodo "x"} / \text{Total de trabajadores de la empresa en el periodo "x"}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el total de trabajadores que ha enfrentado juicios laborales contra la empresa por motivos de compensación en el periodo "x", mientras que el denominador representa el total de trabajadores que existían en la empresa en igual periodo.</p> <p>El indicador se expresa en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Remuneraciones - Informes de Recursos Humanos - Confirmaciones de Abogados
Ejemplo	<p>Total personas enfrentadas a juicios en el periodo "x" por compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 personas que enfrentan juicios en proceso - 8 personas que enfrentan juicios resueltos <p>Total de trabajadores en el periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 trabajadores <p>Juicios laborales = $(13/100) * 100 = 13\%$</p> <p>Interpretación <i>Un 13% de los trabajadores ha tenido conflictos con la organización que han desencadenado en juicios laborales, relacionados a compensaciones.</i></p>

Juicios laborales por compensación ²⁷	
Significado	Este indicador nos muestra la relación de juicios laborales que ha enfrentado la organización, relacionados al tema de compensaciones, respecto al total e juicios que enfrenta con sus trabajadores.
Fórmula	Juicios laborales por compensaciones = (Total juicios por compensación en el periodo "x" / Total juicios laborales en el periodo "x") *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de juicios por compensación que está enfrentando o se ha enfrentado la empresa para el periodo "x" mientras que el denominador representa el total de juicios a los que se ha enfrentado la entidad en igual periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Auxiliar de Remuneraciones - Informes de Recursos Humanos - Confirmaciones de Abogados
Ejemplo	<p>Juicios en el periodo "x" por compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 juicios en proceso - 5 juicios resueltos <p>Total de juicios en el periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 juicios enfrentados <p>Juicios por compensaciones= $(10/15)*100 = 66,7\%$</p> <p>Interpretación <i>Un 66,7% de los juicios que enfrenta la organización corresponden a juicios relacionados a compensaciones.</i></p>

²⁷ Para un mejor análisis de este indicador es necesario identificar aquellos juicios que vienen del periodo anterior y que han sido resueltos durante el periodo en estudio, ya que esos no debieran ser incluidos en el total de juicios enfrentados, pues corresponden al periodo anterior y fueron incluidas en dicho periodo.

Eficiencia en resolución de conflictos	
Significado	Este indicador nos muestra el tiempo promedio que demora la organización en resolver conflictos relacionados a compensaciones.
Fórmula	$\text{Tiempo para resolver conflictos} = (\text{Total de días invertidos en resolver conflictos de compensaciones} / \text{Total de conflictos enfrentados}) * 100$
Explicación de la fórmula	El indicador nos muestra la relación de eficiencia entre el tiempo invertido para resolver conflictos relacionados a compensación y el total de conflictos enfrentados.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Archivos, Actas, Peticiones de cambios en Compensaciones, Autorizaciones, Modificaciones finales en el plan de Compensación
Ejemplo	<p>Días totales para resolver los conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflicto originado en enero: 5 días - Conflicto originado en abril: 3 días - Conflicto originado en diciembre: 12 días <p>Total de conflictos internos relacionados a compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conflicto originado en enero - Conflicto originado en abril - Conflicto originado en diciembre <p>Tiempos para resolver conflictos= $20/3 = 6,6$ días</p> <p>Interpretación <i>La organización demora en promedio 6 días para resolver conflictos internos relacionados a compensaciones con sus trabajadores.</i></p>

Pérdida de horas de productividad	
Significado	Este indicador nos muestra el total de horas de trabajo que ha perdido la organización debido a conflictos por compensaciones.
Fórmula	Horas de productividad perdidas = (Total de horas de trabajo invertidas en resolver conflictos de compensaciones / Total de horas de necesarias para resolver el conflicto) *100.
Explicación de la fórmula	El numerador representa las horas laborales utilizadas para resolver los conflictos, mientras que el denominador muestra las horas totales para resolver el conflicto laboral. El indicador muestra el resultado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Archivos, Actas, Peticiones de cambios en Compensaciones, Autorizaciones, Modificaciones finales en el plan de Compensación
Ejemplo	<p>Horas laborales para resolver los conflictos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 horas <p>Total de horas utilizadas para resolver los conflictos por compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 50 horas <p>Juicios por compensaciones= $(30/50)*100 = 60\%$ horas.</p> <p>Interpretación <i>El 60% de las horas que se utilizaron para resolver el conflicto "x" de compensaciones correspondían a horas laborales.</i></p>

Indicadores de compensación relacionados a tendencias en compensaciones

Periodicidad de análisis de compensaciones	
Significado	Permite conocer la periodicidad con que se hace una evaluación en cuanto a las tendencias de compensaciones.
Fórmula	Periodicidad del análisis de tendencias = Veces en el año que se realiza un análisis a las tendencias del mercado.
Explicación de la fórmula	Corresponde a la cantidad de veces que se realiza un análisis a las tendencias relacionadas a compensaciones.
Fuentes de información	- Archivos de Recursos Humanos
Ejemplo	<p>Veces que se realiza análisis de tendencias al mercado en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 veces <p>Interpretación <i>La organización realiza al menos 2 veces en el año un análisis a las tendencias relacionadas a compensaciones.</i></p>

Indicadores de compensación relacionados con el mercado comparativo

Representatividad externa del mercado competitivo	
Significado	El indicador nos muestra información respecto al total de organizaciones analizadas, para realizar el análisis comparativo.
Fórmula	Representatividad del mercado = (Total de empresas utilizadas para el análisis / Total de empresas que componen el mercado comparativo) *100
Explicación de la fórmula	El indicador nos muestra la relación entre las empresas utilizadas para el análisis, respecto del total de las empresas representativas del mercado. Esto nos permitirá tener noción de la representatividad de la muestra utilizada para el análisis. El indicador expresa el resultado en porcentaje.

Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Encuestas de Compensaciones - Diarios, Revistas
Ejemplo	<p>Total de empresas utilizadas para el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 empresas <p>Total de empresas que componen el mercado comparativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 35 empresas <p>Representatividad del mercado= $(15/35) * 100 = 42,9 \%$</p> <p>Interpretación <i>La muestra de organizaciones utilizadas para efectuar el análisis comparativo representa un 42,9% del mercado comparativo.</i></p>

Porcentaje de cargos que se encuentran por debajo de la media del mercado	
Significado	El indicador nos permite conocer de manera porcentual el total de cargos, que se encuentra bajo la media del mercado.
Fórmula	$\text{Cargos bajo la media} = (\text{Total de cargos analizados que se encuentran bajo la media de salario del mercado} / \text{Total de cargos analizados}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El indicador nos muestra la totalidad de cargos que se utilizó para el análisis comparativo y que se encuentra por debajo de la media del mercado, respecto a compensaciones, mientras que el denominador nos muestra el total de cargos analizados.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Actas Internas
Ejemplo	Cargos bajo la media

	<ul style="list-style-type: none"> - 10 cargos <p>Total cargos analizados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 20 cargos <p>Cargos bajo la media= $(10/20) * 100 = 50 \%$</p> <p>Interpretación <i>Del total de cargos con que se realizó el análisis, un 50% se encuentra por debajo de la media salarial que se ofrece en el mercado.</i></p>
--	---

Análisis de las empresas comparativas	
Significado	Permite conocer cuántas de las empresas del mercado, que poseen características similares a la entidad y por tanto son comparativas, fueron consideradas en el análisis.
Fórmula	Empresas comparativas analizadas = $(\text{Total de empresas comparativas consideradas en el análisis} / \text{Total de empresas que cumplen con características comparativas en el mercado}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de empresas que se consideró en el análisis y que tiene características comparativas con la organización, mientras que el denominador se compone de todas las empresas que cumplen dicha característica en el mercado.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Total de empresas comparativas que se consideró en el análisis:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 <p>Total empresas con características comparativas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10

	<p>Total empresas consideradas en el análisis = $(5/10) * 100$ Total empresas consideradas en el análisis = 50%</p> <p>Interpretación <i>Un 50% de las empresas del mercado, que tienen características comparativas con la entidad fueron analizadas para detectar las necesidades de compensación.</i></p>
--	--

ETAPA: PLANIFICACIÓN Y DISEÑO

En esta etapa de gran importancia poder diseñar y planificar adecuadamente el sistema de compensación para que este sea efectivo y se logren cumplir las expectativas de la gerencia como la del resto de los trabajadores y así poder trabajar en conjunto en la implementación del sistema.

Indicadores de compensación relacionados al análisis y valuación de cargo

Fuentes de información confiables	
Significado	El indicador nos permite conocer de manera porcentual, cuántas de las fuentes de información utilizadas para efectuar la valuación de cargos son fuentes confiables.
Fórmula	Confiabilidad de las fuentes de información = (Fuentes de información confiables utilizadas / Total fuentes de información utilizadas) *100.
Explicación de la fórmula	El numerador indica las fuentes de información que son conocidas y confiables, utilizadas para efectuar la valuación de cargos, mientras que el denominador representa el total de fuentes utilizadas.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes del Proceso de Compensación - Informe de Valuación y Análisis de Cargos
Ejemplo	<p>Fuentes de información confiables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportajes de periódicos confiables - Publicación en revistas de renombre - Informes internos de gerencia <p>Fuentes de información utilizadas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reportajes de periódicos confiables - Publicación en revistas de renombre - Informes internos de gerencia - Publicación en diarios poco confiables respecto a información empresarial <p>Confiabilidad de las fuentes de información = $(3/4) * 100$ Confiabilidad de las fuentes de información = 75 %</p> <p>Interpretación ²⁸El 75% de las fuentes utilizadas en la valuación de cargos, corresponden a fuentes confiables y de trayectoria.</p>

²⁸Tener conocimiento de la confiabilidad de las fuentes de información utilizada en la valuación de cargos, permitirá a la gerencia determinar o tener conciencia de la confiabilidad y credibilidad de la valuación efectuada.

Cantidad de los encargados del análisis ²⁹	
Significado	El indicador permite conocer que tan adecuada ha sido la selección de la cantidad de encargados del análisis.
Fórmula	Total de analistas = (Total analistas / Total idóneo de analistas para el análisis) * 100
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de personas que se encargan de realizar el análisis, mientras que el denominador muestra el total de personas necesarias para efectuar el análisis.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Total analistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 analistas <p>Total ideal de analistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 analistas <p>Total de analistas = $(2/4) * 100$ Total de analistas = 50%</p> <p>Interpretación <i>El análisis se realizó, sólo con un 50% de los analistas necesarios para efectuar el análisis respectivo.</i></p>

²⁹ El indicador será preciso en la medida que el número de analistas idóneos sea determinado de forma correcta, de ahí la necesidad de que sea un equipo de expertos quien determine el número correcto.

Experiencia de los encargados del análisis	
Significado	El indicador permite conocer en porcentaje el total de analistas que poseen experiencia.
Fórmula	Total de analistas con experiencia = (Total analistas con experiencia / Total de analistas para el análisis) * 100.
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de personas que poseen experiencia como analistas y que se encargan de realizar el análisis, mientras que el denominador muestra el total de personas utilizadas para efectuar el análisis.
Fuentes de información	Archivo Recursos Humanos Currículum Vitae Supervisores, Subalternos
Ejemplo	<p>Total analistas con experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 analistas <p>Total de analistas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 analistas <p>Total de analistas con experiencia = $(3/4) \times 100$ Total de analistas con experiencia = 75%</p> <p>Interpretación <i>El 75% de los analistas que efectuó el análisis posee experiencia en el tema.</i></p>

Alcance (departamentos) ³⁰	
Significado	Permite conocer el total de departamentos que posee la entidad y que están siendo considerados en el plan de compensación.
Fórmula	$\text{Alcance} = (\text{Departamentos considerados en el plan de compensación} / \text{Total departamentos de la entidad}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de departamentos al que está dirigido el plan de compensación, mientras que el denominador muestra el total de departamentos que posee la entidad.</p> <p>El resultado es expresado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Organigrama Entidad - Informe del Plan de Compensación
Ejemplo	<p>Alcance de la compensación.</p> <p>Departamentos incluidos en el plan de compensación = 5 Total de departamentos de la entidad = 5</p> <p>$\text{Alcance} = (5/5) * 100$ $\text{Alcance} = 100\%$</p> <p>Interpretación <i>El 100% de los departamentos que componen la organización se encuentran considerados en el plan de compensación.</i></p>

³⁰ Este indicador puede ser calculado a nivel de área, secciones, departamento, trabajadores, otros.

Correlación cargo-factores compensables	
Significado	El indicador nos muestra cuanto de las variables importantes del cargo son consideradas factores compensables.
Fórmula	Correlación cargo-factores compensables = (Total de factores compensables / Total de factores, variables que componen el cargo) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de variables que se consideran factores compensables para realizar la valuación de cargos, mientras que el denominador se focaliza a la totalidad de las variables que se identifican importantes y que posee el cargo.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe del Proceso de Compensación - Informes de Diseño y Análisis de Cargos - Informes de Valuación de Cargos
Ejemplo	<p>Factores compensables:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Habilidades <p>Total de variables importantes en el cargo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Experiencia - Habilidades - Producción <p>Correlación cargo-factores compensables = $(2/3) * 100$ Correlación cargo-factores compensables = 66,7%</p> <p>Interpretación <i>El 66,7% de las variables consideradas importantes dentro de la descripción de cargos, son considerados factores compensables.</i></p>

Totalidad de representantes de los trabajadores	
Significado	El indicador nos muestra en porcentaje el total de representantes de los trabajadores en el análisis y valuación de cargos.
Fórmula	$\text{Totalidad de representantes de los trabajadores} = (\text{Total representantes de los trabajadores} / \text{Total de trabajadores incluidos en el plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de los trabajadores que participan en la valuación y análisis de cargos, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que está incluido en el plan de compensación.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informe de Detección de las Necesidades de Compensación
Ejemplo	<p>Representantes de los trabajadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 representantes <p>Total de trabajadores incluidos en el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100 trabajadores <p>Representantes de los trabajadores = $(15/100) * 100$ Representantes de los trabajadores = 15%</p> <p>Interpretación <i>El 15% de los trabajadores incluidos en el plan de compensación participa en el proceso de valuación y análisis de cargos.</i></p>

Representantes de los trabajadores con participación activa	
Significado	El indicador nos muestra en porcentaje el total de representantes de los trabajadores en el análisis y valuación de cargos que participaron activamente en las sesiones establecidas.
Fórmula	Representantes con participación activa = (Total representantes de los trabajadores que participaron en todas las reuniones / Total de representantes de los trabajadores que participan en plan de compensación) * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de los trabajadores que participan activamente³¹ en reuniones y similares en la valuación y análisis de cargos, mientras que el denominador muestra el total de representantes de los trabajadores que está incluido y participa en el plan de compensación.</p> <p>Este indicador entrega el resultado en forma porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo Recursos Humanos - Informes de Actas, Reuniones, Asistencia y Similares
Ejemplo	<p>Representantes de los trabajadores que participaron en todas las reuniones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 representantes <p>Total de representantes de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 representantes <p>Representantes activos de los trabajadores = $(5/15) * 100$ Representantes activos de los trabajadores = 33,3%</p> <p>Interpretación <i>El 33,3% del total de los representantes de los trabajadores participó activamente en la valuación y análisis de cargos.</i></p>

³¹ La participación activa dependerá del total de sesiones que se ha establecido y lo que la organización tolere como inasistencias no justificadas, en este ejemplo se considera participación activa a quienes participaron en un 100% de las reuniones fijadas, considerando también como participantes activos a aquellos que están debidamente justificados por inasistencias.

Porcentaje de compensación monetaria voluntaria	
Significado	El indicador nos permite tener conocimiento respecto de cuánto del total monetario invertido en el plan de compensación equivale a compensación voluntaria.
Fórmula	Compensación voluntaria = (Monto compensación monetaria voluntaria / Total inversión monetaria) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el total de compensación voluntaria³² que invierte la organización, mientras que el denominador indica el total de inversión, realizada en el plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informe de Gerencia del Presupuesto - Liquidaciones - Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Total compensación voluntaria:</p> <p>- \$ 1.500.000</p> <p>Total invertido:</p> <p>- \$ 10.000.000</p> <p>Compensación monetaria voluntaria = 1.500.000/10.000.000</p> <p>Compensación monetaria voluntaria = 15 %</p> <p>Interpretación</p> <p><i>El 15% de la compensación monetaria que se invierte en el plan de compensación, es entregada de manera voluntaria por parte de la entidad.</i></p>

³² El monto de compensación voluntaria, se refiere a aquellos montos, que no están obligados por ley o por contratos con los trabajadores.

Posición salarial³³	
Significado	El indicador nos permite tener conocimiento respecto de la posición salarial monetaria que ha adoptado la entidad frente a la competencia.
Fórmula	Posición salarial = [(Monto promedio de remuneración monetaria para el cargo "X" en la entidad / Monto promedio del mercado para el cargo "X") - 1] * 100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el total de compensación monetaria que invierte la organización para el cargo "X", mientras que el denominador indica el total promedio de inversión monetaria para el mismo cargo en el mercado comparativo.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informe de Gerencia del Presupuesto - Liquidaciones - Informes del Análisis Externo de Mercado
Ejemplo	<p>Total compensación para cargo contador en la entidad:</p> <p>- \$ 1.100.000</p> <p>Total promedio de compensación monetaria para el cargo contador en el mercado comparativo:</p> <p>- \$ 1.000.000</p> <p>Posición salarial = $[(1.100.000/1.000.000)-1]*100$ Posición salarial = 10 %</p> <p>Interpretación <i>La organización establece un salario de alrededor de un 10% sobre el mercado comparativo para el cargo "X".</i></p>

³³Se debe ejercer cautela con la información recogida del exterior, no se debería recurrir a una sola fuente de este tipo. Igualmente hay otros factores a considerar, como el momento económico, el área geográfica, la posición de la industria, los nuevos profesionales salidos al mercado, la oferta y la demanda del cargo.

ETAPA: REVISIÓN Y COMUNICACIÓN

Esta etapa del proceso de compensación es para dar autorización a la posterior implementación del sistema, siendo importante que este plan sea revisado para que tenga éxito y que cuente con una estrategia de comunicación y así permitir que las decisiones respondan con eficacia a los problemas planteados.

Visión largo plazo	
Significado	El indicador nos permite tener conocimiento, respecto de la cantidad de variables que componen el plan de compensación y que obedecen a una visión de largo plazo.
Fórmula	$\text{Variables visión largo plazo} = (\text{Variables visión largo plazo} / \text{Total variables del sistema}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica la cantidad de variables que posee el plan de compensación y que obedecen a una visión de largo plazo, mientras que el denominador muestra el total de variables incluidas en el plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes del Proceso de Compensación - Informe del Análisis Externo
Ejemplo	<p>Variables visión largo plazo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración asociada a un porcentaje sobre las ventas - Compensación por años de antigüedad - Compensación asociada a incentivo de retiros voluntarios <p><u>Total</u> variables del sistema:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración asociada a un porcentaje sobre las ventas - Mejor vendedor del mes - Mejor desempeño del mes - Compensación asociada a incentivo de retiros voluntarios - Compensación por años de antigüedad <p>Variables visión L/P = $(3/5)*100$ Variables visión L/P = 60 %</p> <p>Interpretación <i>Un 60% de las variables afectas a compensación obedecen a una visión de largo plazo.</i></p>

Crecimiento promedio del salario en el periodo "x"	
Significado	El indicador busca conocer el nivel porcentual de ajuste salarial de un periodo respectivo.
Fórmula	$\text{Crecimiento promedio salario} = [(\text{Salario final pagado en el periodo "x"} / \text{Salario inicial pagado en el periodo "x"}) - 1] * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra salario promedio final pagado para el periodo "x" de remuneración fija, mientras que el denominador indica el monto inicial promedio de salario otorgado en la entidad, de dicho tipo de remuneración. Su objetivo será determinar de manera porcentual el crecimiento del salario para el periodo analizado.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Salario promedio final de remuneración fija pagado en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 4.000.000 <p>Salario promedio inicial de remuneración fija pagado en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 3.900.000 <p> $\text{Crecimiento promedio M\\$} = [(4.000.000 / 3.900.000) - 1] * 100$ $\text{Crecimiento promedio salarial M\\$} = 2,6 \%$ </p> <p>Interpretación <i>En promedio, el salario se ha ajustado un 2,6% en relación a lo pagado inicialmente en el periodo.</i> </p>

Compensación justa según inflación ³⁴	
Significado	A través del indicador se podrá tener conocimiento, respecto a si el sueldo se ajusta en relación a la variación de la inflación.
Fórmula	Compensación según inflación = (Crecimiento promedio del salario en el periodo “x” en % / Inflación promedio en el periodo “x”) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el crecimiento porcentual promedio del salario para cierto periodo, mientras que el denominador muestra el monto de la inflación para el mismo periodo. Su objetivo será determinar si el plan de compensación contempla ajustes por efectos de inflación en los salarios.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones - Fuentes Gubernamentales para conocer valores de la Inflación
Ejemplo	<p>Crecimiento porcentual de los salarios promedio del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3% <p>Nivel de inflación del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5% <p>Equidad interna por sexo = $(3/5) * 100$ Equidad interna por sexo = 60 %</p> <p>Interpretación <i>En promedio, el salario se ha ajustado un 60% en relación a los niveles de inflación del país para el periodo.</i></p>

³⁴El indicador se basa en que una compensación justa, es también aquella que se ajusta según los niveles de inflación.

Ajustes superiores a inflación	
Significado	A través del indicador se podrá tener conocimiento en cuanto a los ajustes de compensación que superan la inflación.
Fórmula	$\text{Ajustes superiores a la inflación} = (\text{Total de trabajadores con aumentos de sueldo que superan la inflación} / \text{Total de trabajadores con aumento de sueldo}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el crecimiento porcentual promedio del salario para cierto periodo, mientras que el denominador muestra el monto de la inflación para el mismo periodo. Su objetivo será determinar si el plan de compensación contempla ajustes por efectos de inflación en los salarios</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones - Fuentes Gubernamentales para conocer valores de la Inflación
Ejemplo	<p>Trabajadores con variación en sueldos superiores a inflación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 <p>Total de trabajadores con variación en sueldos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 500 <p> $\text{Ajustes superiores a la inflación} = (30/500) * 100$ $\text{Ajustes superiores a la inflación} = 6 \%$ </p> <p>Interpretación <i>Sólo un 6% de los trabajadores recibió aumentos de sueldo superiores al nivel de variación de inflación.</i></p>

Compensación diferenciadora	
Significado	El indicador nos permite conocer, cuántos de los incentivos que se da en la organización son exclusivos y no se da en otras entidades del mercado competitivo.
Fórmula	Compensación diferenciadora = (Total de incentivos que sólo se da en la entidad / Total de incentivos otorgados) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra la cantidad de incentivos que sólo se dan en la organización, mientras que el denominador hace referencia al total de incentivos otorgados.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes del Proceso de Compensación - Informe del Análisis Externo - Encuestas de Compensaciones -
Ejemplo	<p>Total de incentivos que sólo se da en la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración por años de servicio <p>Total de incentivos otorgados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Remuneración por años de servicio - Remuneración por desempeño - Remuneración por cumplimiento de metas individuales <p>Suficiencia de presupuesto = $(1/3) * 100$ Suficiencia de presupuesto = 33,3%</p> <p>Interpretación <i>Un 33,3% de los incentivos que da la entidad en el plan de compensación no se da en el mercado competitivo.</i></p>

Total de compensación variable	
Significado	El indicador permite conocer a cuánto equivale el monto de compensación variable que se entrega a los trabajadores.
Fórmula	Total de compensación variable = (Total de compensación variable / Total de compensación) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el monto que se entrega a los trabajadores en el periodo “x” y que corresponde a compensación variable, mientras que el denominador refleja el total de compensación entregada a los trabajadores en el periodo “x”.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación
Ejemplo	<p>Monto de compensación variable en el periodo “x”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$ 10.000.000 <p>Monto total de compensación en el periodo “x”:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$ 50.000.000 <p>Total compensación variable: $10.000.000/50.000.000 = 20\%$</p> <p>Interpretación <i>Un 20% de la remuneración otorgada en el periodo “x” corresponde sólo a compensación variable.</i></p>

Total de trabajadores beneficiados	
Significado	El indicador nos permite conocer, cuántos de los trabajadores incluidos en el plan de compensación fueron efectivamente beneficiados.
Fórmula	Total de trabajadores beneficiados = (Total de trabajadores beneficiados / Total trabajadores incluidos en el plan) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el total de trabajadores que han obtenido alguno de los beneficios indicados en el plan de compensación, y el denominador representa el total de trabajadores incluidos en el plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informe Final del Proceso - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total de trabajadores que recibieron bono por desempeño:</p> <p>- 5</p> <p>Total trabajadores incluidos en el plan:</p> <p>- 150</p> <p>Total de trabajadores beneficiados = $(5/150)*100$ Total de trabajadores beneficiados = 3,3%</p> <p>Interpretación <i>Sólo el 3,3% de los trabajadores incluidos en el plan de compensación, recibieron algún tipo de beneficio mencionado en el plan.</i></p>

ETAPA: IMPLEMENTACIÓN

En la etapa de implementación corresponde llevar a la práctica todo lo que fue proyectado, dando a conocer el plan y los elementos de compensación a los trabajadores.

Presupuesto ³⁵	
Significado	El indicador nos permite conocer la suficiencia del presupuesto para la compensación.
Fórmula	$\text{Suficiencia del presupuesto} = (\text{Total presupuesto disponible} / \text{Presupuesto anual necesario}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El indicador nos muestra la relación entre el presupuesto necesario para poder implantar el plan de compensación y el total disponible que posee la empresa.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Informe de Gerencia del Presupuesto
Ejemplo	<p>Total presupuesto disponible para el plan:</p> <p>- \$ 15.000.000</p> <p>Total presupuesto necesario para el plan</p> <p>- \$ 35.000.000</p> <p>Suficiencia de presupuesto = $(15.000.000 / 35.000.000) * 100$</p> <p>Suficiencia de presupuesto = 42,9 %</p> <p>Interpretación</p> <p><i>La organización cuenta con un 42,9% del presupuesto necesario para implementar íntegramente el plan de compensación.</i></p>

³⁵ Será efectivo siempre y cuando el presupuesto no se ajuste después de lo informado por la fuente. En un mercado competitivo y que se mueve con rapidez, pudiese ocurrir que se destinen los fondos del plan de compensación a otro fin, sin informar de aquello a los encargados del plan de compensación. Se debe entonces especificar que cualquier cambio de los planes de la gerencia de presupuesto debe ser informado a la brevedad.

Eficiencia en tiempo de reclutamiento ³⁶	
Significado	El indicador nos muestra que tan efectivo es el plan de compensación, respecto a atraer personal.
Fórmula	$\text{Tiempo de reclutamiento} = \left[\frac{\text{Total tiempo reclutamiento después plan de compensación}}{\text{Total tiempo reclutamiento antes del plan de compensación}} - 1 \right] * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador corresponde al tiempo promedio empleado en encontrar candidatos a una vacante, una vez que se ha implementado un plan de compensación, mientras que el denominador indica el tiempo promedio empleado en encontrar candidatos a una vacante antes de que se haya implementado un plan de compensación,</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Archivos de Reclutamiento
Ejemplo	<p>Tiempo luego de implementar el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 días <p>Tiempo antes de implementar el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 días <p> $\text{Eficiencia tiempo} = \left[\frac{8}{10} - 1 \right] * 100$ $\text{Eficiencia tiempo} = -20 \%$ </p> <p>Interpretación</p> <p><i>El tiempo promedio necesario para encontrar candidatos a una vacante ha disminuido en un 20%, una vez que se ha implementado el plan de compensación.</i></p>

³⁶Este indicador sirve para aquellas empresas que no cambian su ciclo productivo durante el año, o más bien, tienen un ciclo parejo, pues deja de lado el factor de la estacionalidad. Hay industrias que en cierta época del año tienen una mayor demanda de trabajadores, y a su vez el mercado ofrece una mayor cantidad de mano de obra. Para ese tipo de industria, como la agrícola o la forestal, se debería ajustar este indicador por estación.

Estrategias de comunicación	
Significado	El indicador nos permite conocer de manera porcentual los medios de comunicación planeados para dar a conocer el plan de compensación, versus los implementados.
Fórmula	$\text{Estrategias de comunicación efectiva} = (\text{Medios de comunicación aplicados} / \text{Medios de comunicación planeados}) * 100$
Explicación de la fórmula	El indicador nos indica todos aquellos medios de comunicación planeados para dar a conocer el plan de compensación, mientras que el denominados nos da a conocer los medios de comunicación efectivamente aplicados.
Fuentes de información	- Informes del Proceso de Compensación
Ejemplo	<p>Medios de comunicación aplicados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones - Folletos - Mails internos <p>Medios de comunicación planeados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reuniones - Folletos - Mails internos <p>Suficiencia de presupuesto = $(3/3) * 100$ Suficiencia de presupuesto = 100%</p> <p>Interpretación <i>Se aplicó el 100% de los medios de comunicación inicialmente planeados, para dar a conocer el plan de compensación.</i></p>

ETAPA: EVALUACIÓN Y ANÁLISIS

En esta etapa corresponde tomar los resultados obtenidos por los indicadores y preguntarse si se cumplieron los objetivos propuestos, qué es lo que se puede mejorar o cambiar como organización y analizar la efectividad de estos, tomando en cuenta que los resultados deben ser lo suficientemente entendibles para los trabajadores y la organización y así poder sacar sus propias conclusiones de si los problemas generados son por rendimiento o por otros factores.

Acuerdos por contrato colectivo	
Significado	El indicador nos permite conocer, cuántos de los acuerdos incluidos en el plan de compensación son debido a acuerdos por contratos colectivos.
Fórmula	Acuerdos por contrato colectivo = (Total acuerdos por contrato colectivo / Total acuerdos del plan de compensación) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el total de acuerdos incluidos en el plan de compensación que se han originado por acuerdos con contratos colectivos, mientras que el denominador muestra el total de acuerdos del plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación
Ejemplo	<p>Total acuerdos por contrato colectivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 <p>Total acuerdos del plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 <p>Suficiencia de presupuesto = 5/15 Suficiencia de presupuesto = 33,3%</p> <p>Interpretación <i>El 33,3% de los acuerdos incluidos en el plan de compensación han surgido debido a un contrato colectivo.</i></p>

Desvinculación anual	
Significado	El indicador nos permite conocer el porcentaje de personas que han sido desvinculadas de la empresa en el periodo en que se ha implantado el plan de compensación y que forman parte del programa de compensación.
Fórmula	$\text{Desvinculación anual} = (\text{Desvinculación anual} / \text{Total trabajadores incluidos en el plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de trabajadores que se han retirado de la entidad en el periodo que se ha estado llevando a cabo el plan de compensación, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que está incluido en el plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones - Finiquitos
Ejemplo	<p>Retiros en el periodo del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 trabajadores <p>Total trabajadores incluidos en el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 150 trabajadores <p>Desvinculación anual = $(5/150) * 100$ Desvinculación anual = 3,3%</p> <p>Interpretación <i>Un 3,3% de los trabajadores incluidos en el plan de compensación han sido desvinculados de la organización en el periodo en que se ha implementado el plan de compensación.</i></p>

Retiros voluntarios, según retiros totales	
Significado	El indicador nos permite conocer el porcentaje de personas que se van de la empresa de manera voluntaria en el periodo en que se ha implantado el plan de compensación.
Fórmula	$\text{Retiros voluntarios} = (\text{Retiros voluntarios} / \text{Total retiros en el periodo}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de trabajadores que se han retirado de manera voluntaria de la entidad en el periodo en análisis, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que fueron desvinculados de la entidad.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones - Finiquitos
Ejemplo	<p>Retiros voluntarios en el periodo del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 trabajadores <p>Total trabajadores desvinculados de la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 trabajadores <p>Desvinculación anual = $(2/3) * 100$ Desvinculación anual = 66,7%</p> <p>Interpretación <i>El 66,7% de los trabajadores que fueron desvinculados de la entidad, se retiraron de manera voluntaria.</i></p>

Retiros voluntarios	
Significado	El indicador nos permite conocer el porcentaje de personas que se van de la empresa de manera voluntaria en el periodo en que se ha implantado el plan de compensación y que forman parte del programa de compensación.
Fórmula	$\text{Retiros voluntarios} = (\text{Retiros voluntarios} / \text{Total trabajadores incluidos en el plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de trabajadores que se han retirado de manera voluntaria de la entidad en el periodo que se ha estado llevando a cabo el plan de compensación, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que está incluido en el plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Retiros voluntarios en el periodo del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 trabajadores <p>Total trabajadores incluidos en el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 150 trabajadores <p>Desvinculación anual = $(2/150) * 100$ Desvinculación anual = 1,3 %</p> <p>Interpretación <i>Un 1,3% de los trabajadores incluidos en el plan de compensación se retiró de la organización en el periodo en que se ha implementado el plan de compensación de manera voluntaria.</i></p>

Retiros en el corto plazo ³⁷	
Significado	El indicador nos permite conocer el porcentaje de personas que se van de la empresa en el corto plazo.
Fórmula	$\text{Retiros en corto plazo} = (\text{Retiros en el corto plazo} / \text{Total retiros del periodo}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de trabajadores que se han retirado de la entidad en un corto plazo, incluyendo retiros en periodo de prueba. El denominador muestra el total de retiros del periodo en análisis.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Retiros en corto plazo, en un periodo menor a 6 meses³⁸:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 trabajadores <p>Total retiros en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 trabajadores <p>Desvinculación anual = $(3/5) * 100$ Desvinculación anual = 60 %</p> <p>Interpretación <i>Un 60% del total de los retiros del periodo, se efectuó en un corto plazo, al poco tiempo de contratación de los trabajadores.</i></p>

³⁷Par efectos de este indicador se considera que el plan de compensación no está siendo totalmente efectivo, cuando un trabajador que se retira en un corto plazo (el corto plazo depende de la entidad que se esté evaluando).

³⁸Para efectos de este indicador se considerará un corto plazo de 6 meses.

Nivel de motivación según el grado de ausentismo laboral	
Significado	El indicador nos permite conocer el grado de impacto (positivo o negativo) que posee el plan de compensación en la motivación ³⁹ de las personas a través del grado de ausentismo en el periodo en análisis.
Fórmula	Grado de motivación = (Total de personas que han presentado un número significativo ⁴⁰ de licencias en el periodo "x" / Total trabajadores incluidos en la empresa en el periodo "x") *100
Explicación de la fórmula	El numerador indica el total de trabajadores que han presentado un número significativo de licencias en el periodo que se está analizando, mientras que el denominador muestra el total de trabajadores que posee la entidad en igual periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones - Liquidaciones - Licencias Médicas
Ejemplo	<p>Trabajadores que han presentado un número superior o igual a 5⁴¹ licencias en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 trabajadores <p>Total trabajadores incluidos en la organización en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 150 trabajadores <p>Desvinculación anual = $(5/150) * 100$ Desvinculación anual = 3,3 %</p> <p>Interpretación <i>Se considera que un 3,3% de los trabajadores de la organización, no se encuentran motivados por su trabajo en el periodo analizado.</i></p>

³⁹Para efectos de este indicador se considera que una persona que presenta un alto número de licencias en el trabajo para cierto periodo, es una persona que no se encuentra motivada.

⁴⁰El número significativo de licencias dependerá exclusivamente de la organización y lo que sus directivos consideren como una cantidad significativa de licencias para un trabajador.

⁴¹Para este ejemplo se considera que un trabajador que presenta una cantidad igual o superior a 5 licencias, es una cantidad significativa y por ende, un trabajador con poca motivación para su trabajo.

Atracción del plan de compensación	
Significado	El indicador nos permite conocer el tiempo empleado por la entidad para llenar una vacante una vez que se ha implantado el plan y, por ende, conocer que tan atractivo para atraer personas es el plan de compensación.
Fórmula	<p>Atracción del plan de compensación = (Tiempo para llenar una vacante / Tiempo promedio para llenar una vacante antes del plan de compensación) *100</p> <p>Eficiencia Plan de Compensación respecto al periodo ordinario: (Tiempo promedio para llenar una vacante – Tiempo ordinario para llenar una vacante / Tiempo promedio para llenar una vacante) *100.</p>
Explicación de la fórmula	El numerador indica el tiempo que se utiliza para llenar una vacante, desde que se implantó el plan de compensación, mientras que el denominador indica el tiempo promedio que se demoraba la entidad en llenar una vacante antes de implantar el plan actual de compensación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Tiempo para llenar una vacante cuando se ha implantado el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 días <p>Tiempo promedio para llenar una vacante antes del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 días <p>Atracción plan de compensación = $(10/15)*100$ Atracción plan de compensación = 66,7 %</p> <p>Eficiencia Plan de Compensación = $[(15-10) / 15]*100$ Eficiencia Plan de Compensación = 33,3 %</p> <p>Interpretación</p>
	<i>El tiempo actual para llenar una vacante una vez que se ha implantado el plan de compensación, corresponde a un 66,7% en relación al tiempo necesario para ello antes de implantar el plan, lo que indica que se disminuyó un 33,3% el porcentaje de espera.</i>

Promoción interna en el plan de compensación	
Significado	El indicador nos permite conocer de manera porcentual la totalidad de vacantes que existen en la entidad y que son cubiertas por personal de la misma institución.
Fórmula	Grado de promoción interna = (Total de vacantes que se cubren por personal de la entidad / Total de vacantes) *100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador indica el total de vacantes que han sido cubiertas por personal de la misma entidad, mientras que el denominador muestra el total de vacantes que se han presentado en el periodo en análisis. Este indicador nos permitirá tener conocimiento respecto del grado de promoción interna que contempla el plan de compensación, lo que puede ser un efecto motivador en los trabajadores.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Archivos de Reclutamiento y Selección - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total vacantes cubiertas por personal interno:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 vacantes <p>Total de vacantes en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 vacantes <p>Grado de promoción interna = $(2/5) * 100$ Grado de promoción interna = 40 %</p> <p>Interpretación <i>Un 40% del total de vacantes que ha tenido la entidad en el periodo ha sido cubierto por personal de la misma entidad.</i></p>

Variación en la productividad	
Significado	El indicador permite conocer si existe una variación (positiva o negativa) en la productividad una vez que se ha implementado el plan de compensación.
Fórmula	$\text{Variación de productividad} = \frac{[(\text{Productividad en pesos después de implementado el plan de compensación} - \text{Productividad en pesos antes de implementar el plan de compensación}) / \text{Productividad en pesos antes de implementar el plan de compensación}] * 100}{}$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa la diferencia de productividad medida en pesos, antes y después de implementado el plan de compensación, y el denominador representa el total de productividad medida en pesos antes de implementar el plan de remuneración.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Informes de Productividad del Periodo
Ejemplo	<p>Productividad en M\$ antes del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$4.000.000 <p>Productividad en M\$ después del plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$5.000.000 <p>Variación en productividad M\$ $= [(5.000.000 - 4.000.000) / 4.000.000] * 100$</p> <p>Variación en productividad M\$ = 25%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>La productividad ha aumentado un 25% una vez que se ha implementado el plan de compensación.</i></p>

ETAPA: REFORMULACIÓN

Esta etapa de reformulación es para que la organización pueda replantearse todo lo evaluado anteriormente y que cada etapa del proceso de compensación es importante tomarla en cuenta, porque no es necesario diseñar un sistema perfecto, sino desarrollar un sistema que sea eficiente y cumpla con las expectativas de todos los involucrados.

Cambios en el plan de compensación incentivada por trabajadores	
Significado	El indicador permite conocer cuántos de los cambios que se han realizado al plan de compensaciones han sido incentivados por los empleados.
Fórmula	$\text{Cambios incentivados por trabajadores} = (\text{Cambios en el plan de compensación incentivados por trabajadores} / \text{Total de modificaciones efectuadas al plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el total de cambios que se han realizado al plan de compensación y que han surgido directamente de ideas de los trabajadores, mientras que el denominador muestra el total de modificaciones realizadas al plan.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Informes del Proceso de Compensación - Entrevistas Realizadas a los Trabajadores
Ejemplo	<p>Cambios realizados al plan de compensaciones incentivadas por el empleado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 cambios <p>Cambios realizados al plan de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 15 cambios <p>Juicios por compensaciones = $5/15 = 33,3\%$</p> <p>Interpretación <i>Un 33,3% de las modificaciones que se han efectuado al plan de remuneraciones surgieron por ideas propias de los trabajadores.</i></p>

Cambios al plan de compensación	
Significado	El indicador permite conocer cuántos de los cambios que se han propuesto al plan de compensación en el periodo analizado, han sido efectivamente realizados.
Fórmula	$\text{Cambios efectuados} = (\text{Cambios efectuados al plan de compensación} / \text{Total de modificaciones propuestas al plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el total de cambios que se han realizado al plan de compensación en el periodo que se está analizando, mientras que el denominador muestra el total de modificaciones que se han propuesto al plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Actas, Informes de Reuniones - Informe del Plan de Compensación
Ejemplo	<p>Cambios realizados al plan de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el tiempo - Cambios en el alcance - <p>Cambios propuestos al plan de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en el tiempo - Cambios en el alcance - Cambios en la estructura salarial <p>Juicios por compensaciones = $2/3 = 66,7\%$</p> <p>Interpretación <i>Un 66,7% de las modificaciones que se han propuesto en el periodo al plan de compensación han sido efectivamente realizadas por la entidad.</i></p>

Cambios originados por huelgas	
Significado	El indicador permite conocer cuántos de los cambios que se han propuesto al plan de compensación en el periodo analizado, han sido motivados exclusivamente por huelgas de los trabajadores.
Fórmula	$\text{Cambios efectuados por huelgas} = (\text{Cambios originados por huelgas (paros)} / \text{Total de modificaciones}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el total de cambios que se han realizado al plan de compensación en el periodo que se está analizando y que han sido originadas por huelgas de los trabajadores, mientras que el denominador muestra el total de modificaciones que se han realizado al plan de compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Actas, Informes de Reuniones. - Informe del Plan de Compensación
Ejemplo	<p>Cambios realizados que han sido motivados por huelgas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la estructura salarial - Cambios en el monto de remuneración fija <p>Cambios propuestos al plan de compensaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambios en la estructura salarial - Cambios en el monto de remuneración fija <p>Juicios por compensaciones = $2/2 = 100\%$</p> <p>Interpretación <i>El 100% de las modificaciones que se han efectuado al plan de compensación, se asocian a paros y huelgas.</i></p>

Eficiencia de presupuesto	
Significado	El indicador nos muestra de manera porcentual, cuanto de lo que se había presupuestado para el plan de compensación fue efectivamente lo gastado.
Fórmula	$\text{Eficiencia de presupuesto} = (\text{Monto presupuestado} - \text{Monto total gastado} / \text{Monto presupuestado}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerado nos indica la variación existente entre el monto presupuestado y lo efectivamente gastado, mientras que el denominador nos refleja el total presupuestado para la compensación.</p> <p>El indicador expresa el resultado en porcentaje.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Gerencia del Presupuesto - Auxiliar Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total gastado por compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$ 9.500.000 <p>Total presupuestado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$ 10.000.000 <p> $\text{Eficiencia de presupuesto} = [(10.000.000 - 9.500.000) / 10.000.000] * 100$ </p> <p>Eficiencia de presupuesto = 5%</p> <p>Interpretación <i>La eficiencia del presupuesto de compensación con respecto al presupuesto real es de un 5%.</i> </p>

Efectividad en el logro de objetivos ⁴²	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer de manera porcentual, cuántos de los objetivos planteados inicialmente fueron efectivamente logrados.
Fórmula	$\text{Efectividad en el logro de objetivos} = (\text{Total de objetivos efectivamente logrados} / \text{Total de objetivos inicialmente planteados}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa los objetivos inicialmente planteados y que fueron logrados, mientras que el denominados representa el total de objetivos que se habían planteado inicialmente.</p> <p>Resultado entregado de manera porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Informe de Planificación del Plan de Compensación - Informe Final de Cumplimiento, del Plan de Compensación
Ejemplo	<p>Total de objetivos efectivamente logrados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminuyó el porcentaje de renunciaciones en un 50%. - Disminuyó el porcentaje de licencias en un 25%. - Disminuyó el porcentaje de paros en un 90%. - Aumentó la productividad en un 15%. <p>Total de objetivos inicialmente planificados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Disminuir el porcentaje de renunciaciones en un 45%. - Disminuir el porcentaje de licencias en un 20%. - Disminuir el porcentaje de paros en un 70%. - Aumentar la productividad en un 12%. - Disminuir el tiempo necesario para cubrir una vacante en un 10%.
	<p>Efectividad en el logro de objetivos = $(4/5) * 100$ Efectividad en el logro de objetivos = 80%</p> <p>Interpretación <i>El 80% de los objetivos inicialmente planificados fueron efectivamente logrados por la entidad.</i></p>

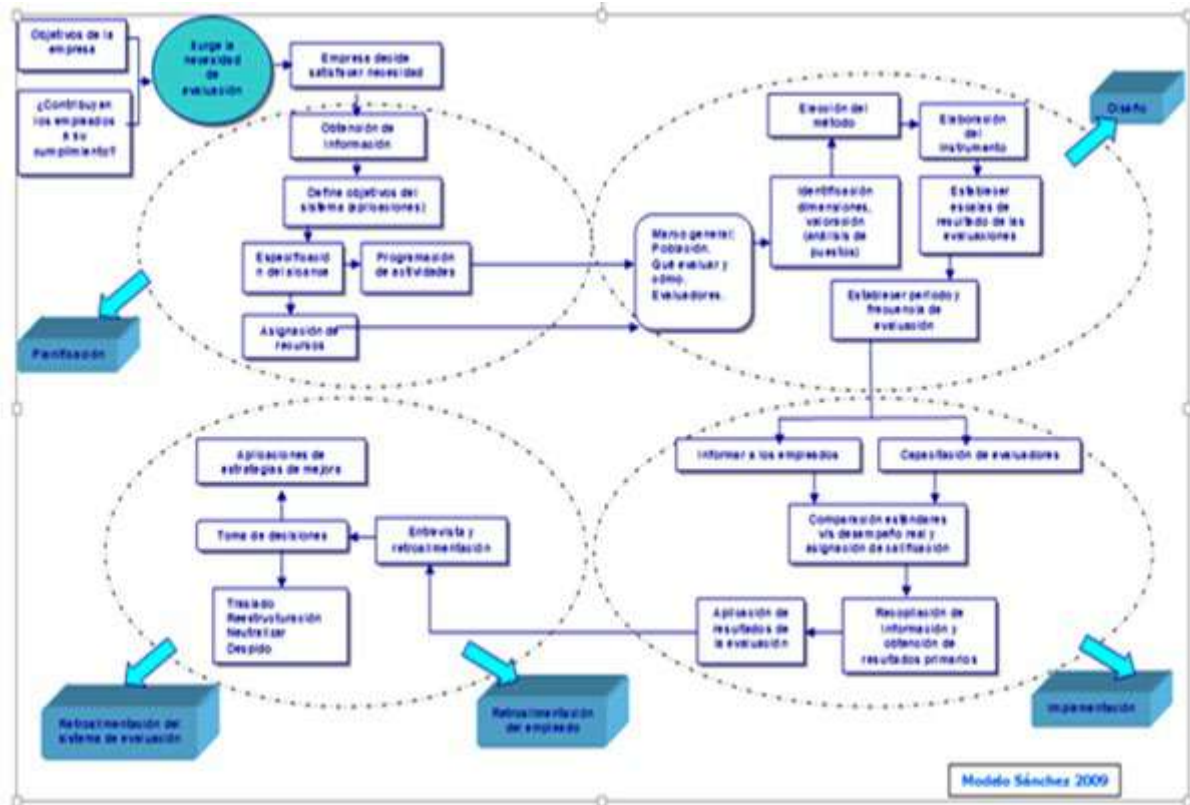
⁴² Se entiende que un objetivo se ha logrado, cuando no han existido variaciones entre lo planificado inicialmente y el resultado final.

Metas asociadas a remuneración	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer de manera porcentual, cuántos de las nuevas metas (objetivos) que se propone la entidad en cierto periodo, se asocian a una variación en la remuneración.
Fórmula	Metas asociadas a remuneración = (Total de objetivos que están ligados a remuneración para el periodo "x" / Total de objetivos planteados para el periodo "x")*100
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el total de objetivos que se ha planteado la entidad para cierto periodo, y que tienen directa relación con una variación en la compensación de los trabajadores, mientras que el denominador representa el total de objetivos planteados.</p> <p>Resultado entregado de manera porcentual.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Archivo de Recursos Humanos - Informe de Planificación del Plan de Compensación - Informe Final de Cumplimiento, del Plan de Compensación
Ejemplo	<p>Total de objetivos efectivamente planteados ligados a compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas en un 15%, del cual un 1% será entregada a los trabajadores como bono. <p>Total de objetivos planificados para el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentar las ventas en un 15%. - Disminuir el porcentaje de licencias en un 20%. - Disminuir el porcentaje de paros en un 70%. - Aumentar la productividad en un 12%. <p>Metas asociadas a remuneración = (1/4) *100 Metas asociadas a remuneración = 25%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 25% de los objetivos planteados por la entidad para el periodo, tienen asociados efectos en la compensación entregada a los trabajadores.</i></p>

INDICADORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto del logro o resultado en la entrega de productos generados por la institución, cubriendo aspectos cuantitativos o cualitativos el cual mide que tan bien se están desarrollando los objetivos de un plan, programa o proyecto. (Ver **Figura 4.5**).

Figura 4.5: Proceso general de evaluación de desempeño del personal.



Fuente: (Sánchez, 2009)

OTROS INDICADORES PARA CONTROLAR LOS RECURSOS HUMANOS

A continuación, se presentan una serie de indicadores que pueden controlar los recursos humanos, en una organización los cuales están enfocados en diversos autores que tienen una visión más crítica para medir a los trabajadores.

Asensos del periodo/ relacionados a evaluación de desempeño	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer cuántos de los trabajadores que fueron bien evaluados en el periodo fueron ascendidos.
Fórmula	Asensos del periodo = (Total de trabajadores ascendidos en el periodo / Total de trabajadores bien evaluados en su desempeño) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa todos aquellos trabajadores que fueron ascendidos en el periodo, mientras que el denominador muestra todos aquellos trabajadores que obtuvieron una buena evaluación de desempeño en el periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Total de trabajadores ascendidos en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 trabajador <p>Total de trabajadores bien evaluados en su desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 trabajadores <p>Metas asociadas a remuneración = $(1/8) * 100$ Metas asociadas a remuneración = 12,5%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 12,5% de los trabajadores que obtuvieron una buena evaluación de desempeño en el periodo, fueron ascendidos.</i></p>

Traslados del periodo/ relacionados a evaluación de desempeño	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer cuántos de los trabajadores que fueron bien evaluados en el periodo fueron trasladados.
Fórmula	Traslados del periodo = (Total de trabajadores trasladados en el periodo / Total de trabajadores bien evaluados en su desempeño) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa todos aquellos trabajadores que fueron trasladados en el periodo, mientras que el denominador muestra todos aquellos trabajadores que obtuvieron una buena evaluación de desempeño en el periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Total de trabajadores trasladados en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1 trabajador <p>Total de trabajadores bien evaluados en su desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 8 trabajadores <p>Traslados del periodo = $(1/8) * 100$ Traslados del periodo = 12,5%</p> <p>Interpretación <i>Sólo un 12,5% de los trabajadores que obtuvieron una buena evaluación de desempeño en el periodo, fueron trasladados.</i></p>

Desvinculaciones del periodo/ relacionados a evaluación de desempeño	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer cuántos de los trabajadores que fueron mal evaluados en el periodo fueron desvinculados.
Fórmula	Desvinculaciones por mal evaluación = (Total de trabajadores mal evaluados desvinculados en el periodo / Total de trabajadores mal evaluados en su desempeño) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa todos aquellos trabajadores que fueron desvinculados en el periodo y que tenían una mala evaluación de desempeño, mientras que el denominador muestra todos aquellos trabajadores que obtuvieron una mala evaluación de desempeño en el periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Finiquitos
Ejemplo	<p>Total de trabajadores con mala evaluación desvinculados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 trabajadores <p>Total de trabajadores mal evaluados en su desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 trabajadores <p>Desvinculaciones por mal evaluación = $(2/4) * 100$ Desvinculaciones por mal evaluación = 50%</p> <p>Interpretación <i>Un 50% de los trabajadores que fueron mal evaluados en el periodo, fueron desvinculados de la entidad.</i></p>

Capacitaciones del periodo/ relacionados a evaluación de desempeño	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer cuántos de los trabajadores que fueron mal evaluados en el periodo anterior, fueron capacitados.
Fórmula	Capacitaciones por mal evaluación = (Total de trabajadores mal evaluados capacitados en el periodo / Total de trabajadores mal evaluados en su desempeño en el periodo anterior) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa todos aquellos trabajadores que fueron capacitados en el periodo y que tenían una mala evaluación de desempeño, mientras que el denominador muestra todos aquellos trabajadores que obtuvieron una mala evaluación de desempeño en el periodo anterior.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Informes de Capacitación -
Ejemplo	<p>Total de trabajadores mal evaluados capacitados en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 trabajadores <p>Total de trabajadores mal evaluados en su desempeño en el periodo anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 trabajadores <p>Desvinculaciones por mal evaluación = $(4/4)*100$ Desvinculaciones por mal evaluación = 100%</p> <p>Interpretación <i>Un 100% de los trabajadores que fueron mal evaluados en el periodo, fueron asignados a procesos de capacitación.</i></p>

Compensación por ascensos	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer, el porcentaje de variación de sueldo, que se relaciona sólo a los ascensos.
Fórmula	Compensación por ascensos del periodo = $[(\text{Suma total de remuneración de los trabajadores ascendidos en el periodo} - \text{Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores ascendidos en el periodo actual}) / \text{Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores ascendidos en el periodo actual}] * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa la remuneración total de aquellos trabajadores que fueron ascendidos en el periodo, mientras que el denominador muestra la remuneración total del periodo anterior, de aquellos trabajadores que fueron ascendidos en el periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos - Informes de Compensaciones - Auxiliares de Remuneraciones - Liquidaciones de Sueldo -
Ejemplo	<p>Total remuneración de trabajadores ascendidos en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.100.000 <p>Total remuneración, periodo anterior de trabajadores ascendidos en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.000.000 <p>Compensación por ascensos del periodo = $[(2.100.000 - 2.000.000) / 2.000.000] * 100$ Compensación por ascensos del periodo = 5%</p> <p>Interpretación <i>En promedio, el total de trabajadores ascendidos aumentó su remuneración sólo en un 5%.</i></p>

Costo por hora de trabajo	
Significado	El indicador permite conocer el valor promedio que se asigna a cada hora de productividad.
Fórmula	Costo por hora de trabajo = Remuneraciones ordinarias / Horas ordinarias de trabajo.
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total pagado por remuneraciones en un periodo determinado, mientras que el denominador representa las horas normales contractuales de los trabajadores.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Recursos Humanos - Contratos de Trabajo -
Ejemplo	<p>Remuneraciones ordinarias semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 5.000 <p>Horas ordinarias de trabajo semanales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45 por 5 empleados <p>Costo por hora de trabajo = $[M\\$ 5.000 / (45 \times 5)]$ Costo por hora de trabajo = M\$ 22,2</p> <p>Interpretación <i>El costo promedio que paga la empresa de cada hora de trabajo es de M\$22.</i></p>

Compensación por traslados	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer, el porcentaje de variación de sueldo, que se relaciona sólo a los traslados.
Fórmula	Compensación por traslados del periodo = [(Suma total de remuneración de los trabajadores trasladados en el periodo - Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores trasladados en el periodo actual) / Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores trasladados en el periodo actual]] *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa la remuneración total de aquellos trabajadores que fueron trasladados en el periodo, mientras que el denominador muestra la remuneración total del periodo anterior, de aquellos trabajadores que fueron trasladados en el periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Contratos - Informes de Compensaciones - Auxiliares de Remuneraciones - Liquidaciones de Sueldo
Ejemplo	<p>Total remuneración de trabajadores trasladados en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.100.000 <p>Total remuneración, periodo anterior de trabajadores trasladados en el periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2.000.000 <p>Compensación por traslados del periodo = [(2.100.000-2.000.000)/2.000.000]*100</p> <p>Compensación por traslados del periodo = 5%</p> <p>Interpretación <i>En promedio, el total de trabajadores trasladados aumentó su remuneración sólo en un 5%.</i></p>

Compensación por buena evaluación	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer, el porcentaje de variación de sueldo, que se relaciona sólo a los trabajadores bien evaluados en su desempeño.
Fórmula	Compensación por desempeño del periodo = $[(\text{Suma total de remuneración del periodo, de los trabajadores con buen desempeño en el periodo anterior} - \text{Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores con buen desempeño en el periodo anterior}) / \text{Suma total de remuneración del periodo anterior de los trabajadores con buen desempeño en el periodo anterior}]] * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa la remuneración total de aquellos trabajadores que fueron bien evaluados en el periodo anterior, mientras que el denominador muestra la remuneración total del periodo actual, de aquellos trabajadores que fueron bien evaluados en el periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Evaluación de Desempeño - Liquidaciones de Sueldo - Auxiliares de Remuneraciones - Libros de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total remuneración periodo actual, de trabajadores bien evaluados en el periodo anterior:</p> <p>- 2.100.000</p> <p>Total remuneración, periodo anterior de trabajadores bien evaluados en el periodo anterior:</p> <p>- 2.000.000</p> <p>Compensación por desempeño del periodo = $[(2.100.000 - 2.000.000) / 2.000.000] * 100$</p> <p>Compensación por desempeño del periodo = 5%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>Los trabajadores que fueron bien evaluados en su desempeño en el periodo actual sólo aumentaron en un 5% su compensación.</i></p>

Tasa de satisfacción interna	
Significado	El indicador tiene por objetivo establecer una relación entre las postulaciones internas ascensos, traslados, aumentos de compensación y el total de estas demandas que fueron satisfechas.
Fórmula	Tasa de satisfacción interna = (Total de casos en el periodo que postularon ascensos, traslados, aumentos de compensación / Total de las solicitudes satisfechas) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de casos en el periodo que postularon ascensos, traslados, aumentos de compensación, mientras que el denominador muestra todos aquellos casos que fueron efectivamente ascendidos, trasladados o que se les aumento la compensación del periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones de Sueldo - Contratos de Trabajo
Ejemplo	<p>Total de casos en el periodo que postularon ascensos, traslados, aumentos de compensación:</p> <p>- 10</p> <p>Total de las solicitudes satisfechas:</p> <p>- 2</p> <p>Compensación por traslados del periodo = $(10/2) * 100$ Compensación por traslados del periodo = 20%</p> <p>Interpretación <i>En general, sólo un 20% de las demandas que los trabajadores realizaron en la entidad ante ascensos, traslados o aumentos de compensación, fueron efectivamente satisfechas.</i></p>

Relación Remuneración-Ingresos operacionales	
Significado	El indicador tiene por objetivo dar a conocer una correlación entre el ingreso del periodo y los costos por concepto de compensación.
Fórmula	Costos versus Ingresos operacionales del periodo = (Costo total por compensación del periodo / Total ingresos operacionales del periodo) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el costo total por compensaciones de un periodo específico, mientras el denominador muestra el total de ingresos del periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Gestión - Informes Financieros
Ejemplo	<p>Costo total por compensación del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$10.000.000 <p>Total ingresos operacionales del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$65.000.000 <p>Costos versus Ingresos operacionales del periodo = $(10.000.000 / 65.000.000) * 100$</p> <p>Costos versus Ingresos operacionales del periodo = 15,4%</p> <p>Interpretación <i>El total de costos por compensación representa sólo un 15,4% de los ingresos.</i></p>

Relación Remuneración-Costos operacionales	
Significado	El indicador tiene por objetivo dar a conocer una correlación entre los costos operacionales del periodo y los costos por concepto de compensación.
Fórmula	Costos operacionales del periodo = (Costo total por compensación del periodo / Total costos operacionales del periodo) *100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el costo total por compensaciones de un periodo específico, mientras el denominador muestra el total de costos operacionales del periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Compensación - Informes Financieros
Ejemplo	<p>Costo total por compensación del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$10.000.000 <p>Total costos operacionales del periodo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$65.000.000 <p>Costos operacionales del periodo = (10.000.000/65.000.000) *100</p> <p>Costos operacionales del periodo = 15,4%</p> <p>Interpretación <i>El total de costos por compensación representa un 15,4% del total de costos operacionales del periodo.</i></p>

⁴³Porcentaje de productos defectuosos -plan de compensación

Significado	El indicador tiene por objetivo establecer una relación entre el plan de compensación y los porcentajes de productos defectuosos, comparando dichos porcentajes antes y después de implementar un plan de compensación.
Fórmula	$\text{Variación en productos defectuosos} = \left[\frac{\text{Unidades defectuosas del periodo en que se implementó el plan de compensación} - \text{unidades defectuosas del periodo anterior al que se implementó el plan de compensación}}{\text{Unidades defectuosas del periodo anterior al que se implementó el plan de compensación}} \right] * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de unidades defectuosas del periodo en que se implementó el plan de compensación y el denominador representa las unidades defectuosas del periodo antes de implementar un plan de compensación.
Fuentes de información	Informes de Producción.
Ejemplo	<p>Unidades defectuosas del periodo en que se implementó el plan de compensación:</p> <p style="padding-left: 40px;">- 50.000</p> <p>Unidades defectuosas del periodo anterior al que se implementó el plan de compensación:</p> <p style="padding-left: 40px;">- 100.000</p> <p>Variación de productos defectuosos = $\left[\frac{(50.000 - 100.000)}{100.000} \right] * 100$</p> <p>Variación de productos defectuosos = -50%</p> <p>Interpretación</p> <p><i>El total de unidades defectuosas disminuyó en un 50%, luego de haber implementado el plan de compensación.</i></p>

⁴³ Este indicador será sólo si el plan de compensación estaba focalizado también al área de producción.

Porcentaje de mermas y castigos	
Significado	El indicador tiene por objetivo establecer una relación entre el plan de compensación y los porcentajes de mermas y castigos, comparando dichos porcentajes antes y después de implementar un plan de compensación.
Fórmula	$\text{Porcentaje de mermas y castigos} = \left[\frac{\text{Mermas y castigos después que se implementó el plan de compensación} - \text{Mermas y castigos antes que se implementara el plan de compensación}}{\text{Mermas y castigos antes que se implementara el plan de compensación}} \right] * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa la variación del costo por mermas y castigos antes de implementar el plan de compensación y el denominador representa el costo por mermas y castigos del periodo antes de implementar un plan de compensación.
Fuentes de información	- Informes de Producción
Ejemplo	<p>Mermas y castigos después que se implementó el plan de compensación:</p> <p>- M\$50.000</p> <p>Mermas y castigos antes que se implementara el plan de compensación:</p> <p>- M\$100.000</p> <p>Variación en el porcentaje de mermas y castigos = $\left[\frac{(50.000 - 100.000)}{100.000} \right] * 100$</p> <p>Variación en el porcentaje de mermas y castigos = -50%</p> <p>Interpretación <i>El costo por mermas y castigos disminuyó en un 50%, luego de haber implementado el plan de compensación.</i></p>

Porcentaje de productividad-plan de compensación	
Significado	El indicador tiene por objetivo establecer una relación entre el plan de compensación y las unidades promedio elaboradas por trabajador, comparando dichos porcentajes antes y después de implementar un plan de compensación.
Fórmula	$\text{Variación en productividad} = \left[\frac{\text{Total unidades producidas por trabajador}^{44} \text{ en el periodo en que se implementó el plan de compensación} - \text{Total unidades producidas por trabajador en el periodo anterior al que se implementó el plan de compensación}}{\text{Total unidades producidas por trabajador en el periodo anterior al que se implementó el plan de compensación}} \right] * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa la variación del total de unidades promedio que produce cada trabajador para el periodo en que se implementó el plan de compensación y el denominador representa las unidades por trabajador antes de implementar un plan de compensación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Informes de Gestión
Ejemplo	<p>Total unidades producidas por trabajador en el periodo en que se implementó el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10.000 <p>Total unidades producidas por trabajador en el periodo anterior al que se implementó el plan de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.000 <p>Variación en productividad = $[(10.000 - 5.000) / 5.000] * 100$ Variación en productividad = 100%</p> <p>Interpretación <i>La productividad por trabajador aumentó en un 100% luego de implementar el plan de compensación.</i></p>

⁴⁴ Las unidades promedio por trabajador se calculan por el total de unidades producidas en el periodo, dividido por el total de trabajadores del periodo.

Presupuesto del área de recursos humanos asignado a compensación	
Significado	El indicador tiene por objetivo establecer una relación entre el total de dinero asignado al área de recursos humanos y cuando de esto se destinó a el área de compensación.
Fórmula	Saldo asignado a compensación = (Saldo asignado al área de compensación / Total gasto área de recursos humanos)*100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de dinero que se asignó en el periodo al área de compensación, mientras que el denominador representa el total de dinero gastado por el área de recursos humanos en el periodo.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos - Informes de Compensaciones
Ejemplo	<p>Saldo asignado al área de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$10.000 <p>Total gasto área de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 50.000 <p>Saldo asignado a compensación = $(10.000/50.000)*100$ Saldo asignado a compensación = 20%</p> <p>Interpretación <i>Un 20% del total de recursos consumidos por el departamento de recursos humanos, fueron consumidos en el área de compensación.</i></p>

Costo del producto por compensación	
Significado	El indicado tiene por objetivo establecer una relación entre el costo total de productos, versus el total del costo directo por compensación.
Fórmula	Costo del producto por compensación = (Costo por mano de obra directa del producto / Costo total del producto)*100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de dinero que se asigna como costo del producto y que sólo corresponde a compensación, mientras que el denominador representa el total del costo por producto.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Planillas de Trabajadores - Planillas de Remuneraciones - Informes de Gestión
Ejemplo	<p>Costo por mano de obra directa del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$10.000 <p>Costo total del producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 50.000 <p>Costo del producto por compensación = $(10.000/50.000)*100$ Costo del producto por compensación = 20%</p> <p>Interpretación <i>Sólo 20% del costo total del producto corresponde a costos por concepto de compensación.</i></p>

Costo de compensación por horas hombre	
Significado	El indicador tiene por objeto conocer cuánto se asigna por concepto de compensación por cada hora hombre utilizada en la producción.
Fórmula	Costo de compensación por horas hombre = (Total de costo por compensación del periodo "x" / Total de horas hombre utilizadas en la producción en el periodo "x")*100
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de costo por compensación en un periodo específico, mientras que el denominador representa las horas hombre utilizadas en la producción del periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Liquidaciones de Sueldo - Informes de Horas Extras - Libros de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Total de costo por compensación del periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$ 5.000 <p>Total de horas hombre utilizadas en la producción en el periodo "x":</p> <ul style="list-style-type: none"> - 45 por 10 trabajadores <p>Costo de compensación por horas hombre = $[(5.000/(45*10))*100]$</p> <p>Costo de compensación por horas hombre = \$11.111</p> <p>Interpretación <i>Por cada hora hombre utilizada en la producción, se gasta \$11.111 en compensación.</i></p>

Variación de accidentes laborales	
Significado	Este indicador, muestra la variación en los accidentes laborales ocurridos en la organización después de implementar el plan de compensación.
Fórmula	$\text{Variación de accidentes laborales} = ((\text{N}^\circ \text{ de accidentes después de la implementación del plan de compensación} - \text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la implementación del plan de compensación}) / \text{N}^\circ \text{ de accidentes antes de la implementación del plan de compensación}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador corresponde a la variación que se ha experimentado en los accidentes laborales desde antes que se implementara un plan de compensación, a después que se implementara el mismo.</p> <p>El denominador representa el número de accidentes laborales antes de la implementación del plan de compensación.</p>
Fuentes de información	- Informes de Accidentes Laborales
Ejemplo	<p>Accidentes laborales.</p> <p>Nº de accidentes después del plan de compensación = 7 Nº de accidentes antes del plan de compensación = 10</p> <p>Variación de accidentes laborales = $((7-10) / 10) * 100$ Variación de accidentes laborales = -30%</p> <p>Interpretación <i>Los accidentes laborales disminuyeron un 30%, una vez que se implementó el plan de compensación.</i></p>

Retorno de compensación en productividad	
Significado	Este indicador, muestra el impacto de la compensación en la variación de productividad.
Fórmula	$\text{Retorno de compensación por productividad} = (\% \text{ variación de compensación periodo } x / \% \text{ variación productividad periodo } x) * 100$
- Explicación de la fórmula	El numerador corresponde a la variación porcentual de compensación para el periodo, mientras que el denominador muestra la variación porcentual en productividad.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes Producción - Informes de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Variación de compensación para 2016:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumentó 5% <p>Variación en productividad para 2016:</p> <p>Aumentó un 5%</p> <p> $\text{Retorno de compensación por productividad} = (5\%/5\%) * 100$ $\text{Retorno de compensación por productividad} = 100\%$ </p> <p>Interpretación <i>El retorno del aumento porcentual por compensación tuvo un retorno de un 100% en la productividad.</i> </p>

Inversión en capacitación-compensación ⁴⁵	
Significado	Este indicador muestra una relación del total del presupuesto de compensación asignada a capacitación.
Fórmula	Presupuesto de compensación asignado a capacitación = Total presupuesto asignado a capacitación / Total presupuesto de compensación) *100
Explicación de la fórmula	El numerador corresponde al saldo que se tiene presupuestado para invertir en capacitación, mientras que el denominador muestra el total presupuestado para la compensación.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Compensación - Presupuesto Capacitación
Ejemplo	<p>Presupuesto de capacitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 1.000.000 <p>Presupuesto de compensación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5.000.000 <p>Presupuesto asignado a compensación = (1.000.000/ 5.000.000) *100 Presupuesto asignado a compensación = 20%</p> <p>Interpretación <i>El presupuesto de capacitación representa un 20% del total del presupuesto de compensación.</i></p>

⁴⁵Este indicador supone que la capacitación forma parte del plan de compensación

Compensación entregada vía beneficios	
Significado	El indicador permite conocer el porcentaje de la compensación que se da en beneficios al desempeño del trabajador.
Fórmula	$\text{Porcentaje de beneficios} = (\text{Gastos de beneficios} / \text{compensación total}) * 100$
Explicación de la fórmula	El numerador muestra el total de gastos en beneficios, y el denominador muestra el total de compensación que se recibe. Resultado en porcentaje.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuesto Compensación - Libros de Remuneraciones de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones de Recursos Humanos
Ejemplo	<p>Beneficios por desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 100.000 <p>Compensación total:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 350.000 <p> $\text{Porcentaje de costos} = (100.000/350.000) * 100$ Porcentaje de costos = 28,5% </p> <p>Interpretación <i>El 28,5% de la compensación total se entrega en forma de beneficios a los empleados.</i> </p>

Promedio de retención de personal clave	
Significado	El indicador permite tener información en cuanto a qué tan efectivo es el plan de compensación para mantener el personal clave en la empresa.
Fórmula	$\text{Promedio de retención personal clave} = \left(\frac{\text{Suma de años que se encuentra el personal clave en la entidad}}{\text{Personal clave existente en la entidad}} \right) * 365 \text{ días}$
Explicación de la fórmula	<p>El denominador muestra el número de empleados que se consideran como claves para la Sociedad y su numerador muestra la suma de años que el personal clave se encuentra en la empresa.</p> <p>Resultado expresado en días.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Libros de Remuneraciones de Recursos Humanos - Contratos - Entrevistas a la Gerencia
Ejemplo	<p>Suma de años en la entidad del personal clave:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 2 <p>Personal clave en la entidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4 <p> $\text{Promedio de retención personal clave} = (2/4) * 365 \text{ días}$ $\text{Promedio de retención personal clave} = 183 \text{ días}$ </p> <p>Interpretación <i>En promedio la organización sólo ha mantenido por 183 días a sus trabajadores claves en la entidad.</i> </p>

Grado de información de los trabajadores	
Significado	El indicador permite tener un alcance en cuanto a qué tan informados respecto al plan de compensación están los trabajadores de la empresa. Este indicador debe realizarse en base a una encuesta, cuestionario, etc.
Fórmula	Trabajadores informados = $[(\text{Suma de respuestas correctas encuesta, cuestionario} / \text{Preguntas totales de la encuesta, cuestionario}) * \text{Cantidad trabajadores encuestados}] * 100$
Explicación de la fórmula	En base a un buen medio de comunicación, el numerador representa el total de respuestas asertivas que se obtuvo con la evaluación, mientras que el denominador muestra el total de preguntas realizadas.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas - Cuestionarios - Entrevistas
Ejemplo	<p>Suma de respuestas correctas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 30 <p>Preguntas totales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 <p>Total encuestados:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 <p>Trabajadores informados = $[(30/10) * 5] * 100$ Trabajadores informados = 60%</p> <p>Interpretación <i>Se constató que los trabajadores sólo tienen nociones de un 60% de los aspectos del plan de compensación.</i></p>

Incentivos al desempeño grupal ⁴⁶	
Significado	Este indicador muestra el total de incentivos que fueron entregados al desempeño grupal, respecto al total de dinero entregado en incentivos.
Fórmula	$\text{Incentivos al desempeño grupal} = (\text{Incentivo al desempeño grupal} / \text{total incentivo}) * 100$
Explicación de la fórmula	<p>El numerador muestra el monto de dinero entregado por desempeño grupal, mientras que el denominador muestra el total entregado en incentivos.</p> <p>El resultado es en términos porcentuales.</p>
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de remuneraciones - Información gerencia
Ejemplo	<p>Incentivo al desempeño grupal = 3.000.000</p> <p>Total de pago por incentivo = 3.000.000</p> <p>$\text{Incentivo al desempeño grupal} = (3.000.000 / 3.000.000) * 100 = 100 \%$</p> <p>Interpretación</p> <p><i>El 100% de los incentivos entregados por la empresa se focalizan en el desempeño grupal, esto puede ser negativo, ya que el incentivo individual al trabajador también es importante.</i></p>

⁴⁶El indicador también se puede calcular a nivel individual para los trabajadores

Nivel de ayuda a los empleados con bajos niveles de rendimiento: (Sastre Castillo & Aguilar, 2003, pág. 361)	
Significado	Este indicador nos muestra cómo ayudar a empleados con bajos rendimientos con respecto a empleados que poseen rendimientos normales.
Fórmula	Ayuda a empleados con bajos rendimientos v/s Ayuda a empleados con rendimientos normales
Explicación de la fórmula	Este indicador sirve para determinar la cuantía de la ayuda que la organización destina a los empleados con bajos rendimientos con respecto de los empleados con rendimientos “normales”, ya que una empresa debería estar alerta ante la presencia de trabajadores con bajos desempeños. Son este tipo de empleados que inciden en una baja del rendimiento grupal, y por ende, se les tendría que otorgar una ayuda mayor sea tanto monetaria o no monetaria.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones

Equidad entre los empleados: Patchen (1961 citado en Chiavenato, administración de Recursos Humanos, 1988, pág. 345)	
Significado	Este indicador nos explica de como el reparto interno de las remuneraciones debe ser equitativo, teniendo en cuenta las diferentes funciones, responsabilidades y experiencias y como estas deben ser estimulantes a nivel individual y colectivo, es decir gratificar también el esfuerzo del grupo.
Fórmula	$\frac{\text{(Resultados de la persona/ Esfuerzos de las personas)}}{\text{(Resultados de los otros/ Esfuerzos de los otros)}}$
Explicación de la fórmula	Este indicador cumple con el objetivo de medir la equidad entre los empleados, con respecto de los resultados (outcomes) que obtiene un empleado y sus esfuerzos (inputs) que este aporta, cuando la proporción de los resultados de los otros empleados, en relación a sus esfuerzos son desiguales, se produce inequidad en la empresa.
Fuentes de información	<ul style="list-style-type: none"> - Informe de Plan de Compensación - Archivo de Recursos Humanos - Auxiliar de Remuneraciones
Ejemplo	Dos empleados que ganan remuneraciones iguales, pero una persona se esfuerza mucho más que el otro ósea sus inputs son mayores, este trabajador se sentirá desmotivado porque esforzándose mucho más que su compañero gana lo mismo, lo que perjudicará su desempeño y rendimiento, ya que el empleado buscará el equilibrio disminuyendo sus inputs.

Justicia de los salarios en grupos de trabajo: Sayles (1958 citado en Chiavenato, administración de Recursos Humanos, 1988, pág. 344) ⁴⁷	
Significado	A través de este indicador se afirma que las manifestaciones de insatisfacción en grupos de trabajo industrial se fundamentan en la justicia de sus salarios, concibiendo la justicia como función de la equidad percibida de las proporciones de inversiones y recompensas, cuando existe equidad se siente satisfacción. Una injusta distribución produce desaliento e insatisfacción.
Fórmula	$\text{Justicia de los salarios en grupos de trabajos} = \frac{\text{Nuestra importancia en la fábrica}}{\text{Importancia de otro grupo}} = \frac{\text{Nuestras ganancias}}{\text{Sus ganancias}}$
Explicación de la fórmula	Este indicador nos sirve para medir las manifestaciones de insatisfacción en grupos de trabajo industrial, ya que estas se fundamentan en la justicia de sus salarios. Cuando existe una injusta distribución se produce desaliento e insatisfacción y por el contrario cuando existe equidad se siente satisfacción lo que contribuye a una mayor productividad de los empleados.

⁴⁷ Sacado textual de un trabajo, verificar autor

Justicia en las relaciones cognoscitivas: Patchen (1961 citado en Chiavenato, administración de Recursos Humanos, 1988, pág. 344) ⁴⁸	
Significado	Este indicador nos muestra la teoría de la disonancia cognoscitiva para demostrar las comparaciones que los empleados hacen a través de las relaciones cognoscitivas... Existe inequidad cuando una persona advierte que la proporción de sus resultados (outcomes) y esfuerzos (inputs) y la proporción de los resultados de los otros en relación a sus esfuerzos son desiguales.
Fórmula	Justicia en las relaciones cognoscitivas = (Mi salario/ Sus salarios) v/s (Mi posición en dimensiones relacionadas con salario/Sus posiciones en dimensiones relacionadas con salario)
Explicación de la fórmula	Este indicador se asimila con el anterior que presentaba el autor Sayles, pero este es más explícito, ya que las dimensiones relacionadas con el salario son más específicas como atributos, habilidades, educación y antigüedad. Cuando el producto de los salarios es comparado con la posición de los empleados en la empresa en relación a sus salarios, no debiesen existir grandes diferencias si se están comparando dos puestos similares para que no se produzca insatisfacción en los empleados y esto afecte en su rendimiento.

⁴⁸ Sacado textual de un trabajo, verificar autor

RENTABILIDAD DE LOS VENDEDORES EN BASE A SU COMPENSACIÓN

Manene 2011, señala que se puede calcular la rentabilidad de los vendedores a la empresa a través de su remuneración, esto se puede realizar utilizando la fórmula del punto de equilibrio expresado en unidades de venta: $F / M = Pq$

Donde:

F: Corresponden a los Costos Fijos.

M: Ingreso Marginal.

Pq: Punto de equilibrio expresado en unidades de venta.

Para la fórmula el autor señala que los Costos Fijos (F) de los vendedores corresponden a su sueldo fijo, más lo que se paga por concepto de seguridad social. Al respecto señala que si los vendedores “sólo cobran comisiones, no es necesario hacer este estudio. Es mejor no considerar otros gastos como dietas, kilometraje, etc. para no cometer errores comparativos”.

En cuanto al Ingreso Marginal (M) de cada vendedor es igual al valor de sus ventas en un período (P) menos los Costes Variables Unitarios de esas ventas (V):

$$M = P - V$$

Para no distorsionar los resultados y el cálculo del ratio el autor señala que para el Coste Variable Unitario de las ventas de un vendedor sólo se debe considerar la suma de los costes del producto o servicio más las comisiones que se le pagan.

Según Manene 2011, “un ratio interesante y muy útil es **calcular el punto de equilibrio anual del vendedor y analizar cuantos meses y días tarda en cubrirlo**. Un buen vendedor puede tardar en alcanzar su punto de equilibrio anual entre cuatro y seis meses. El resto del año está trabajando “gratis” para la empresa. Relativamente gratis ya que está cobrando sus comisiones y ganándose muy bien la vida, con la ventaja para la empresa, que no es un coste fijo. Su sueldo y su seguridad social de todo el año ya están cubiertos. Mientras menos tiempo tarde en alcanzar su punto de equilibrio anual, es más rentable para la empresa”.

El cálculo de este ratio puede ser positivo si el trabajador supera el punto de equilibrio o negativo si no alcanza a cubrir el punto de equilibrio. Según el autor “los que lo superan son buenos vendedores que están contribuyendo al beneficio; los que no llegan son malos vendedores que están contribuyendo a aumentar las pérdidas de la empresa”.

Llevando lo que señala el autor a un ejemplo quedaría lo siguiente:

⁴⁹ http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1yRGc_t4iNAJ:http://luismiguelmanene.wordpress.com/2011/03/30/el-umbral-de-rentabilidad-o-punto-de-equilibrio-definicion-calculo-y-aplicaciones/%2Bmedir+rentabilidad+de+remuneracion&hl=es-419&gbv=2&gs_l=hp.3...20031.20031.0.20437.1.1.0.0.0.0.0.0...0.0...1c.hV7OCX5sUAM&ct=clnk

Punto de equilibrio de un vendedor en unidades	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocer si el trabajador es un buen vendedor y ayuda a contribuir al beneficio de la empresa superando el punto de equilibrio, o contribuye a aumentar las pérdidas.
Fórmula	Punto de equilibrio expresado en unidades de venta = Costos Fijos (F) / Ingreso Marginal (M)
Explicación de la fórmula	<p>El numerador representa el costo fijo del vendedor, compuesto de su sueldo fijo, más lo que se paga por concepto de seguridad social, mientras que el denominador representa el ingreso marginal de cada vendedor, calculado en base a el valor de sus ventas en un período (P) menos los Costes Variables Unitarios de esas ventas (V), donde el coste variable de un vendedor se calcula en base a la suma de los costes del producto o servicio más las comisiones que se le pagan:</p> $M = P - V$
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Planillas de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Costos Fijos vendedor "x" (Sueldo + Seguridad Social):</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$300.000 <p>Ingreso Marginal mensual:</p> <ul style="list-style-type: none"> - \$200.000 <p>Punto equilibrio en unidades de venta = $300.000 / 200.000$ Punto de equilibrio en unidades de venta = 1,5.</p> <p>Interpretación <i>El vendedor "x" no logra alcanzar un ingreso marginal que supere su costo marginal, por lo tanto, no es un buen aporte a la organización, ya que no ayuda a generar rentabilidad.</i></p>

Punto de equilibrio de un vendedor en pesos ⁵⁰	
Significado	El indicador tiene por objetivo determinar el dinero con el cual contribuye cada vendedor a la empresa y conocer aquellos trabajadores rentables que superan el punto de equilibrio.
Fórmula	$\text{Punto de equilibrio en dinero} = \frac{\text{Costos Fijos (F)}}{1 - \text{Costo variable}}$
Explicación de la fórmula	El numerador representa el costo fijo del vendedor, compuesto de su sueldo fijo, más lo que se paga por concepto de seguridad social, mientras que el denominador representa el ingreso marginal de cada vendedor.
Fuentes de Información	Informes de Producción Planillas de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Costos Fijos vendedor “x” (Sueldo + Seguridad Social):</p> <ul style="list-style-type: none"> - M\$600 <p>Comisión de venta</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10% <p>Gasto Unitario</p> <ul style="list-style-type: none"> - 65% <p>Punto equilibrio en pesos = $[600 / [1 - (0,10 + 0,65)]]$ Punto de equilibrio en pesos = M\$ 2.400</p> <p>Interpretación <i>El vendedor “x” debe superar los M\$ 2.400 para dejar beneficios a la organización.</i></p>

⁵⁰¿Sabe Ud. si son rentables sus clientes claves y sus vendedores?, Rubén Rico.

Satisfacción del trabajador	
Significado	⁵¹ El indicador tiene por objetivo medir en base a una encuesta o formulario el nivel de satisfacción del trabajador.
Fórmula	Nivel de satisfacción = Puntaje promedio de percepción real - Puntaje esperado > 0
Explicación de la fórmula	La fórmula considera la percepción real que tienen los trabajadores por la compensación y las expectativas que tenían para el periodo.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de Compensaciones Internas - Cuestionarios a los Trabajadores - Entrevistas - Otras
Ejemplo	<p>Percepción real en base a respuestas a encuesta medida con notas con escala de 1-7, siendo 1 lo más bajo y 7 lo mejor:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral: 6 - Equilibrio vida-familia: 3 - Beneficios: 7 - Salario: 4 <p>Puntaje esperado:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente laboral: 7 - Equilibrio vida-familia: 7 - Beneficios: 7 - Salario: 7 <p>Nivel de satisfacción = $[(6+3+7+4) / 4 - 7] > 0$ Nivel de satisfacción = -2</p> <p>Interpretación <i>La Organización no ha alcanzado los índices deseados de satisfacción de los trabajadores y se encuentra 2 puntos bajo su objetivo, sin embargo, el nivel de satisfacción supera la media de satisfacción, lo que indica que la empresa está haciendo un buen trabajo en satisfacción.</i></p>

⁵¹Se puede medir en base a una encuesta de remuneraciones de entrada, de salida, etc.

Variación de la satisfacción del trabajador	
Significado	⁵² El indicador tiene por objetivo conocer cuánto ha variado la percepción de los trabajadores de su satisfacción con la remuneración.
Fórmula	Variación de la satisfacción del trabajador = $[(\text{Nivel de satisfacción año } t - \text{Nivel de satisfacción año } t - 1) / \text{Nivel de satisfacción año } t - 1] * 100$
Explicación de la fórmula	La fórmula muestra el índice de satisfacción de los trabajadores, en el periodo en análisis y el periodo inmediatamente anterior.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas de Compensaciones Internas - Cuestionarios a los Trabajadores - Entrevistas - Otras
Ejemplo	<p>Nivel de satisfacción año 2012:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 <p>Nivel de satisfacción año 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 3 <p>Variación de la satisfacción del trabajador = $[(5 - 3) / 3] * 100$ Variación de la satisfacción del trabajador = 66,7%</p> <p>Interpretación <i>El grado de satisfacción con la compensación de los trabajadores ha aumentado en un 66,7% respecto del periodo anterior.</i></p>

⁵²Se puede medir en base a una encuesta de remuneraciones de entrada, de salida, etc.

Índice de rotación de personal ⁵³	
Significado	El indicador tiene por objetivo conocerla tasa de rotación del personal en la entidad.
Fórmula	<p>Índice de rotación de personal:</p> $\frac{\text{Número de bajas en el año} - \text{bajas inevitables}}{\text{Promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa}} \times 100$
Explicación de la fórmula	El numerador representa el total de personas que ha dejado la empresa durante el periodo, sin considerar aquellas salidas de la empresa que son inevitables, mientras que el denominador muestra el promedio de personas que trabajan durante el año en la empresa.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Remuneraciones - Planillas de Remuneraciones - Finiquitos - Contratos
Ejemplo	<p>Total de bajas en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 10 personas <p>Bajas por jubilación y muertes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 personas <p>Promedio de personas que trabaja en la empresa en el año:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 160 <p>Índice de rotación de personal= $[(10-5) / 160] \times 100$ Índice de rotación de personal = 3,12%</p> <p>Interpretación <i>La organización cuenta con una baja rotación, por lo tanto, es una empresa estable.</i></p>

⁵³ Arias Galicia, Víctor Heredia F. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas.2006. México. Página 703.

Valor añadido del capital humano (<i>Human capital value added-HCVA</i>) ⁵⁴	
Significado	Según el autor el indicador tiene por objetivo medir un valor añadido promedio por empleado equivalente, considerando como valor añadido la utilidad ajustada que se obtiene restando a los ingresos aquellos gastos no relacionados al personal.
Fórmula	$HCVA = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Total de gastos} - \text{pagos y beneficios a trabajadores})}{\text{Número de empleados equivalentes (FTE)}}$
Explicación de la fórmula	Según el autor el indicador tiene por objetivo medir un valor añadido promedio por empleado equivalente, considerando como valor añadido la utilidad ajustada que se obtiene restando a los ingresos aquellos gastos no relacionados al personal.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Planillas de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$227,4 <p>Costos totales de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$91,7 <p>Costos laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$19,9 <p>Planta de personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 829 <p> $HCVA = 227,4 - (91,7 - 19,9) / 829$ $HCVA = \text{MUS\\$ } 155,6 / 829$ $HCVA = \text{MUS\\$ } 0,19$ </p> <p>Interpretación <i>El valor añadido por empleado es de MUS\$ 0,19.</i> </p>

⁵⁴Pensamiento y Gestión, 18. Universidad del Norte, 151-176, 2005 pág.167 “enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio”.

ROI del capital humano (<i>Human capital return on investment -HCROI</i>) ¹	
Significado	Según el autor el indicador tiene por objetivo medir el retorno sobre la inversión en el capital humano, haciendo una relación entre el valor añadido y el capital invertido en pagos y beneficios al personal. Muestra la cantidad de utilidad derivada por dólar invertido en compensación del capital humano.
Fórmula	$\text{HCROI} = \frac{\text{Ingresos} - (\text{Total de gastos-pagos y beneficios a trabajadores})}{\text{pagos y beneficios a trabajadores}}$
Explicación de la fórmula	El indicador muestra una relación entre el valor añadido y el capital invertido en pagos y beneficios al personal.
Fuentes de Información	<ul style="list-style-type: none"> - Informes de Producción - Planillas de Remuneraciones
Ejemplo	<p>Ingresos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$227,4 <p>Costos totales de operación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$91,7 <p>Costos laborales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - MUS\$19,9 <p> $\text{HCROI} = \frac{227,4 - (91,7 - 19,9)}{829}$ $\text{HCROI} = \frac{\text{MUS\\$ } 155,6}{829}$ $\text{HCROI} = \text{MUS\\$ } 7,8$ </p> <p>Interpretación <i>El retorno sobre la inversión en capital humano es de MUS\$7,8</i></p>

Valor económico agregado humano (<i>Human capital economic value added -HEVA</i>)⁵⁵	
Significado	Según el autor el indicador mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de trabajadores contratados. Considerando el trabajo contratado como la cantidad de empleados full time equivalentes (incluyendo trabajo regular y contingente).
Fórmula	$HEVA = \frac{\text{Utilidad neta operativa después de impuestos} - \text{costo del capital}}{\text{Número de empleados equivalentes (FTEs)}}$
Explicación de la fórmula	El indicado mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de trabajadores contratados. Considerando el trabajo contratado como la cantidad de empleados full time equivalentes (incluyendo trabajo regular y contingente).

Porcentaje de contribución del capital humano⁵⁶	
Significado	Según el autor el indicador mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de trabajadores contratados. Considerando el trabajo contratado como la cantidad de empleados full time equivalentes (incluyendo trabajo regular y contingente).
Fórmula	$\text{Porcentaje de contribución del capital humano} = \frac{\text{Compensación Total}}{\text{Costo del capital empleado} + \text{compensación total}}$
Explicación de la fórmula	El indicador mide el valor económico agregado promedio por la cantidad de trabajadores contratados.

⁵⁵Pensamiento y Gestión, 18. Universidad del Norte, 151-176, 2005 pág.167 “enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio”.

⁵⁶Pensamiento y Gestión, 18. Universidad del Norte, 151-176, 2005 pág.167 “enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio”.

HCDC del capital humano (Human capital development contribution)⁵⁷

Significado	Según el autor el indicador se basa en el EVA como medida generalizada del valor de negocios, y busca identificar la contribución del valor que tiene el capital humano como un porcentaje de este EVA.
Fórmula	$\text{HCDC} = \text{EVA} + \text{Porcentaje de contribución del capital humano} / \text{Compensación Total}$
Explicación de la fórmula	Según el autor, el EVA orientado al capital humano, puede ser calculado con la siguiente fórmula; $\text{EVA} = (\text{VAP} - \text{ACP})$ donde, VAP es el valor agregado por persona y representa una medida de productividad del capital humano y ACP es el costo promedio por persona.

ROI⁵⁸

Significado	Este indicador está enfocado a facilitar la toma de decisiones sobre el nivel de inversión en desarrollo para cada empleado.
Fórmula	$\text{HR ROI} = \text{Resultados (según desempeño actual o esperado)} / \text{Salarios} + \text{Inversión en desarrollo}$
Explicación de la fórmula	Según el autor, los resultados de este indicador pueden ser de dos tipos, resultados como una consecuencia según el desempeño obtenido por persona o resultados como una expectativa que representa el desempeño esperado según los cambios propiciados por la inversión en desarrollo.

⁵⁷Pensamiento y Gestión, 18. Universidad del Norte, 151-176, 2005 pág.167 “enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio”.

⁵⁸Asano & Ohara, 2002 citado en pensamiento y Gestión, 18. Universidad del Norte, 151-176, 2005 pág.167 “enfoques para la medición del impacto de la gestión del capital humano en los resultados del negocio”.

En este capítulo se construyó la mayor cantidad de indicadores de gestión posibles que cubrieran el proceso de capacitación de una organización, cabe señalar que no se recomienda el uso de todos los indicadores, está bien adoptar sólo los indicadores que son directamente proporcionales a la consecución de sus objetivos organizacionales, es más sería muy deseable que se tomaran los indicadores mostrados anteriormente sólo como referencia y a lo menos se realizarán depuraciones y especificaciones mucho más detalladas de aquellas que se desee adoptar.

Se recomienda elegir sólo una cantidad pequeña y trabajar en depurar muy bien las fuentes de información que los alimentan y hacerles un seguimiento en el tiempo, preocupándose especialmente de analizar los cursos y efectos de las variaciones producidas en el tiempo, preocupándose siempre que apoyen directamente la estrategia organizacional.

Es importante mencionar que debe ser la propia organización, quién en base a sus objetivos estratégicos y principios declarados, sea quien construya indicadores propios y ad-hoc, a sus propios intereses y necesidades, preocupándose siempre que apoyen directamente la estrategia organizacional.

Por último, se puede decir que ningún indicador de gestión es bueno por sí solo, al contrario puede ser muy desfavorable calcularlo e inclusive socializarlo en la organización, en efecto, un indicador que funcione apropiadamente en una organización no es garantía suficiente para afirmar que poseerá el mismo valor de uso en otra organización. Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, es que se propone que sea la propia organización quien opte por una batería de indicadores propios que le ayuden en su proceso de controlar la gestión del proceso de capacitación, para lo que puede, seleccionar a conveniencia los indicadores que estime conveniente.

Por otro lado, se sugiere además construir indicadores específicos a la realidad de cada organización, en otras palabras, en este capítulo se entregaron las bases para que sea la propia organización quien construya una batería propia de indicadores de gestión, que tenga como objetivo general apoyar la gestión estratégica y el adecuado control de gestión que deban hacer los directivos en la organización.

Con el objetivo de facilitar al lector el cálculo de todos los indicadores, se presenta un software que ayudará, al lector del libro, a realizar todos los cálculos de los indicadores que se muestran en este capítulo, para ello debe acceder directamente al siguiente sitio:

http://fen.otalca.cl/web/jsanchez/js_index.htm



CAPÍTULO ⑤

CASO APLICADO DE INDICADORES



CONTENIDO

TRENDS S.A.

PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

CAPACITACIÓN

COMPENSACIONES

ANEXOS

PREGUNTAS DEL CASO

CAPÍTULO 5: CASO APLICADO DE INDICADORES

TRENDS S.A

Historia del Retail en Chile

Trends S.A. es una de las principales compañías de retail de Latinoamérica comprometida con sus trabajadores en la igualdad de oportunidades, confianza y respeto mutuo, por ello la organización ha invertido favorablemente en mejoras constantes periodo tras periodo.

La historia del retail se remonta a fines del 1800, época en que comienzan a aparecer en Europa las primeras tiendas por departamento que, más que satisfacer necesidades, buscaban lucir los productos en grandes recintos ambientados en algo más parecido a un palacio que a una tienda tal y como se les conoce hoy en día. No fue sino hasta varios años después que la influencia norteamericana en sus formatos de supermercados redireccionó esta industria masificando su llegada al cliente final, situación que se mantiene hasta nuestros días.

Si bien nuestro país sigue una tendencia parecida a la europea, construyendo edificios específicos para el comercio como el Edificio Edwards, ubicado en Estado esquina Merced, hoy declarado Monumento Nacional, no es sino hasta 1910 en que se inaugura la primera tienda por departamentos. La cadena anglo- argentina Gath y Chávez, en la esquina de Estado con Huérfanos ejerció un dominio absoluto sobre el gran comercio de la capital, tanto por la envergadura y la elegancia de su edificio, como por su oferta de productos de primer nivel.

Años después y ante la desaparición de Gath y Chávez surgen nuevos retailers tales como Almacenes París, Trends S.A., Casa Versailles, Guendelman, Corona, La Mendocina y La Polar que tienen la particularidad de contar con una identidad enfocada en la clase media, propia de una era de democratización del consumo alimentado por el fuerte crecimiento de la participación ciudadana y del aparato estatal. Con estas nuevas cadenas la necesidad de emular un pala-

cio europeo y de ofrecer productos de alta elegancia desaparece y se comienza a atender las necesidades de nuevos grupos sociales con un creciente poder adquisitivo. Chile entra de esta forma en la era de los electrodomésticos, las cocinas modulares, el mobiliario sueco y otras novedades para el ciudadano de la época, de este periodo son protagonistas Din, Radar, Lampiluz y Abastible, hoy ABC.

Las industrias del retail representan cerca del 20% del PIB del país, que crece todos los años y que sostiene su desarrollo en la constante innovación, lo que las conduce a enfrentar una serie de retos que le permiten seguir siendo la primera opción de la gente para la solución de sus necesidades.

Hoy en día estos modelos de negocio se encuentran trabajando en la diferenciación y generación de nuevas propuestas de valor; más específicas y destinadas a cautivar las preferencias de los consumidores. Este escenario constante de cambios se refleja en la rápida evolución y consolidación que ha tenido el retail en Chile, las más grandes compañías de retail, y aquellas que abarcan mayoritariamente el mencionado nicho de mercado corresponden a Cencosud, Ripley y Trends S.A. quienes se han arraigado en cada uno de los países en los que tienen participación, y se mantienen exitosos en ellos gracias a que ofrecen novedades que agregan valor ya sea a sus productos, las ofertas o servicio que prestan.

“Trends S.A.”

“Trends S.A.” es una de las principales compañías de retail de Latinoamérica, su misión es “Enriquecer las vidas de los consumidores con una propuesta de experiencia aspiracional, actual y conveniente, colaborando al desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, colaboradores y comunidad en la que actúa”, mientras que la visión es “Ser la marca de retail preferida y más querida por los clientes”, dentro de los objetivos de la compañía se hallan los siguientes:

Áreas temáticas	Objetivos Estratégicos
Gobierno Corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - Integrar la responsabilidad social en la gestión de la empresa. - Rendición de cuentas en materia de Sostenibilidad. - Dar a conocer la responsabilidad social de Trends S.A. a sus grupos de interés. - Estructurar y fortalecer los programas de Ética y Transparencia. - Establecer proyectos emblemáticos de Responsabilidad Social. - Contar con los indicadores GRI para el Reporte de Sostenibilidad.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar buenas prácticas de venta responsable, y la calidad de servicio. - Fortalecer el diálogo y la respuesta. - Continuar y difundir campañas de educación de compras.
Colaboradores (Prácticas Laborales)	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el canal de denuncias internas. - Fortalecer la calidad de vida laboral. - Desarrollar planes de inclusión laboral.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Potenciar la integración a través del programa “Haciendo Escuela”.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar la calidad de productos y servicios de contratistas.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Generar programas orientados al reciclaje y la eficiencia energética, a toda la comunidad englobada en la organización.

Cuenta con más de 60 años de trayectoria, con presencia en países como Chile, Perú, Brasil, y Colombia, en los cuales suma 355 tiendas y 66 centros comerciales. Actualmente entrega empleo a 107.364 trabajadores en la región, de la dotación de personal que tiene la empresa, aproximadamente un 10% corresponde a trabajadores extranjeros. El grupo desarrolla su actividad comercial compatibilizando crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad en sus cinco áreas de negocios principales: Tiendas por departamento, mejoramiento del hogar, supermercados, inmobiliaria y servicios financieros, cada área de negocio cuenta con las siguientes sub - áreas o departamentos:

1. Área de operaciones
2. Área comercial
3. Área de marketing
4. Área de recursos humanos
5. Área de prevención de pérdidas
6. Área de sistemas.
7. Área de logística
8. Área de asuntos legales y RSE
9. Área de administración y finanzas
10. Área de planificación estratégica.

Trends S.A. es la tienda por departamento líder en los 4 países en los que tiene operaciones, esto se debe a su gran trayectoria y su estrategia de crecimiento responsable en los mercados en que participa.

En tiendas por departamentos, la empresa opera por un lado el concepto de grandes tiendas donde se comercializa una variedad de productos para uso personal y del hogar, tanto de marcas internacionales, de segunda generación, exclusivas, como marcas propias. Dentro de las categorías a las que se dedica están vestuario y calzado, artículos de belleza, artículos electrónicos y electrodomésticos, muebles y artículos de decoración. Adicionalmente opera tiendas especialistas de vestuario y calzado para marcas exclusivas y de segunda generación, con una mayor variedad de productos de estas marcas en comparación con la oferta de las grandes tiendas. Además, tiene como canal de ventas Trends.com, que está disponible en Chile, Argentina, Perú y Colombia, el desarrollo que ha tenido esta plataforma online ha posicionado a la empresa como uno de los líderes del mercado de comercio electrónico en los países en los que opera.

A lo largo de su historia, los clientes han sido siempre el foco de Trends S.A., es por esto que gran parte de los esfuerzos están en conocer sus gustos y necesidades, para así poder entregar productos y servicios a su medida. Un mecanismo para poder innovar, tanto en la oferta como en la atención es evaluar constantemente la experiencia del cliente a través de mediciones de satisfacción. Con la finalidad de establecer una mayor cercanía, la empresa pone a disposición del cliente nuevos canales de comunicación con ella, como Facebook y Twitter, lo que ha contribuido a una gestión más eficiente de los reclamos.

Sin embargo, el éxito de Trends S.A. requiere del compromiso de sus trabajadores, y la organización está consciente de ello, por lo que el recurso humano de la empresa es un tema fundamental. La preocupación por el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, así como por la calidad del ambiente de trabajo es un pilar primordial de la estrategia de crecimiento responsable del grupo. Es por este motivo que en la empresa se realizan en forma periódica mediciones de rotación y de clima laboral, así como evaluaciones de desempeño. Hay capacitaciones continuas para todos los trabajadores, existen políticas

de beneficios exclusivos para los empleados y se incentiva la movilidad interna. Con respecto a los cargos de la empresa y cantidad de trabajadores de cada cargo se tiene la siguiente información:

	Gerentes	Supervisores	Ejecutivos	Administrativos	Vendedores	TOTAL
Chile	45	56	190	1.386	14.356	16.033

Con respecto a los trabajadores, y a la integración transversal, es decir, la incorporación del género femenino dentro de la organización, el 66% de la dotación de empleados de Trends S.A. corresponde a mujeres, lo que equivale a 10.582.

Los trabajadores por área y género se mencionan a continuación:

Área	Hombres	Mujeres	Total	Antigüedad Promedio
Operaciones	254	315	569	7 años
Comercial	4.019	8.506	12.525	4 años
Marketing	145	312	457	6 años
Gerencia / RR.HH	34	11	45	18 años
Prevención de pérdidas	22	34	56	9 años
Sistemas	216	415	631	5 años
Logística	104	260	364	10 años
Asuntos legales y RSE	287	268	555	12 años
Administración y finanzas	155	254	409	10 años
Planificación estratégica	215	207	422	12 años
Total trabajadores Chile	5.451	10.582	16.033	

Enfocados en mantener su alto nivel de desempeño en el mercado, y contando como clave con la capacitación a sus trabajadores, durante el período 2 se realizó un total de 846.917 horas de capacitación considerando solamente Chile, un aumento de un 25% con respecto del periodo1, donde fueron 635.188 por lo tanto, la organización destinó durante el período 2 una mayor inversión a capacitar a sus trabajadores, es por ello que al final del periodo realizó una evaluación para medir el desempeño de los trabajadores. Las expectativas de la entidad respecto a la evaluación que aplicó era que el desempeño de estos hubiese mejorado. En cuanto a los colaboradores que anualmente reciben evaluaciones que les permite mejorar su desempeño ascendió a 9.530 en el período 2 de los cuales 6.356 son mujeres y 3.174 corresponde a hombres.

Área	Hombres	Mujeres	Total
Operaciones	156	212	368
Comercial	2396	5498	7894
Marketing	70	98	168
Gerencia / RR.HH	2	3	5
Prevención de pérdidas	5	7	12
Sistemas	112	95	207
Logística	68	104	172
Asuntos legales y RSE	154	113	267
Administración y finanzas	96	108	204
Planificación estratégica	115	118	233
Total	3174	6356	9530

La organización ha dispuesto aplicar en el periodo 3 evaluaciones de desempeño al 65% del total de los trabajadores con contrato indefinido de la organización.

Las áreas que abarcó la evaluación de desempeño en el período 2 fueron transversales, es decir, la totalidad de trabajadores evaluados corresponde a contrataciones indefinidas distribuidas en cada una de las áreas que tiene la entidad. Principalmente se evaluó a vendedores, ejecutivos, administrativos, entre otros.

Trends S.A. tiene como estrategia principal el crecimiento y consolidación dentro de los mercados en los que actúa, se propone por tanto como objetivos para alcanzar esta estrategia de crecimiento orgánico abarcar nuevos mercados, aumentando sus metros cuadrado de área de ventas, incrementar sus ventas en un 10% con el medio de pago “STL”, tarjeta de crédito de la entidad, mantener su liderazgo en la emisión de tarjetas de crédito en un 5%, aumentar en un 30% sus ventas mediante su plataforma Online, así como también, mejorar sus indicadores de entrega a tiempo. La empresa posee además una estrategia de mejoramiento continuo en cada uno de sus procesos, para ello redefine aquellos procesos en los que considera se requieren mejoras, por ejemplo el periodo anterior implementó un programa para recoger la opinión de sus clientes, de forma más eficiente, con lo que se logró reducir los tiempos de procesamiento en los centros de distribución e incrementar la disponibilidad de los productos en tiendas, datos que además le sirvieron para presupuestar uno de sus objetivos para el periodo 2. Haciendo relación al punto anterior, Trends S.A. desea implementar un nuevo sistema de administración de bodegas, busca con ello generar información exacta y detallada para facilitar la toma de decisiones y lograr una operación más eficiente.

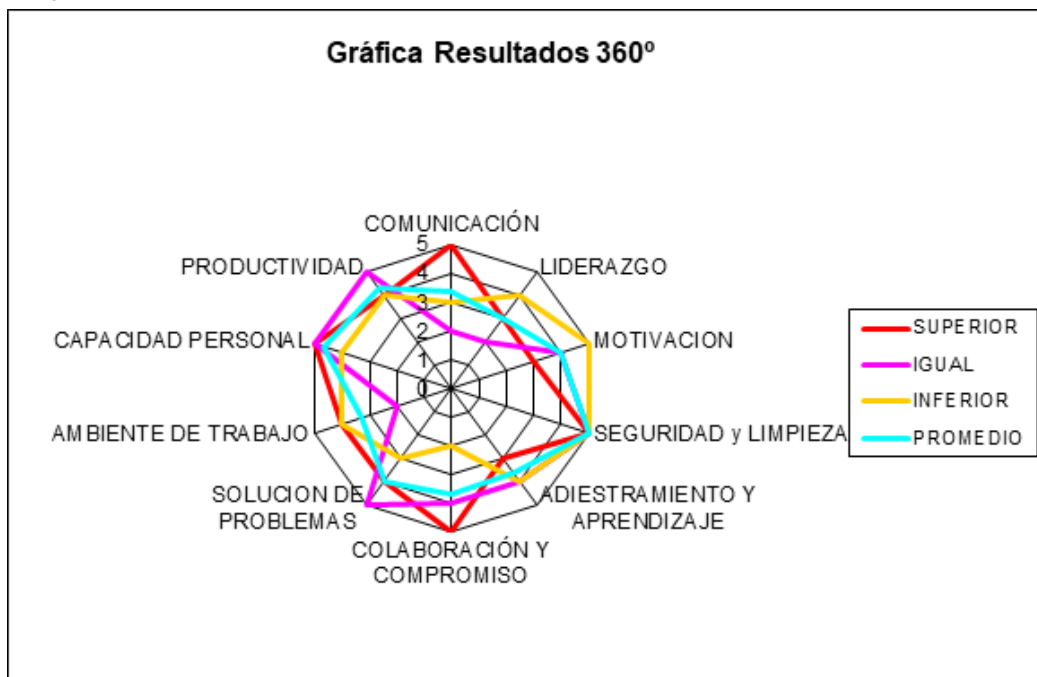
PROCESO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Acorde a la información recabada en el programa de opinión del cliente, Trends S.A. planificó los siguientes objetivos que hicieron relación a la evaluación de desempeño que se aplicó en el periodo2:

- Analizar la adecuación del individuo al cargo (si cumple o no con los requisitos para el puesto que se le ha asignado).
- Auto – perfeccionamiento del empleado.
- Ascensos e incentivos.
- Estímulos a la mayor productividad.
- Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

La empresa cuenta con las modalidades de evaluación 360° y 180° de acuerdo a las funciones desempeñadas. El feedback 360 grados está adquiriendo paulatinamente mayor reputación gracias a que relaciona feedback de buena calidad con el mantenimiento y la mejora del desempeño, formando una parte esencial del desarrollo personal. El propósito de la evaluación de 360 grados es llevar el feedback a otro nivel e implicar a una mayor variedad de personas en el proceso. Es importante recordar que no todos los evaluadores han sido formados para evaluar el desempeño y, por lo tanto, debe ser objetivo e identificar pautas y consistencias en los datos. El feedback de 180 grados consiste en un esquema sofisticado que permite que la persona sea evaluada por todo su entorno; jefe, pares y clientes, en ambas se evalúan competencias transversales y específicas.

El tabulador de datos, donde se almacena la información por trabajador mediante la modalidad 360°, estos que son completados por cada uno de los evaluadores considerados en el sistema de evaluación además de la auto evaluación del trabajador, genera y muestra la información de los evaluados mediante el siguiente gráfico, en el que se puede apreciar las variables consideradas en la evaluación:



Trends S.A. planificó las siguientes variables las que fueron consideradas en la evaluación de desempeño, la cual se llevó a cabo por los supervisores de cada área evaluada y fue supervisada por los gerentes de las mismas:

Variables	Definición
Comunicación	Su forma de comunicarse es permanente, clara, objetiva, en ambos sentidos con todos.
Liderazgo	Influencia que tiene en el equipo. Grado de seguridad.
Motivación	El desarrollo de su labor conduce a la motivación de sus pares o equipo.
Seguridad y limpieza	Apego a normas y procedimientos de la empresa.
Adiestramiento y aprendizaje	Adiestramiento en su departamento.
Colaboración y compromiso	Actitud de colaboración y servicio.
Solución de problemas	Soluciones efectivas y oportunas.
Ambiente de trabajo	Ambiente de trabajo que se aprecia en el equipo.
Capacidad personal	Conocimiento, habilidades y experiencias
Costos y productividad	Actitud y resultados asociados a la reducción de costos.

Con respecto al tiempo planificado para la evaluación de desempeño, y conscientes de que es un proceso de vital importancia para Trends S.A., esta destinó el 9% de la jornada laboral normal semanal por área para llevar a cabo las evaluaciones, para lo que se estableció un plazo de duración de tres semanas, las que utilizará para la evaluación en la totalidad de las áreas. Cabe mencionar que la jornada laboral para su personal consiste en un sistema rotativo de turnos 5 x 2, completando un total de 45 horas semanales por trabajador, por lo tanto “Trends S.A.” tiene atención a sus clientes todos los días de la semana gracias a este sistema de turnos, los únicos días que cierra sus sucursales y no presta atención son los feriados o festivos que considera la ley, por lo que en promedio se debiera trabajar 340 días en el año. El tiempo a utilizar en supervisiones corresponde a una hora por supervisión y se ha planificado realizar al menos 5 supervisiones mientras dure la evaluación las que se efectuaran en días al azar según disponibilidad y criterio de los gerentes que realizarán este proceso.

Las funciones que debe desarrollar el personal de ventas de la compañía son las siguientes:

- Dar la bienvenida a los clientes, saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.
- Orientar al Cliente en la ubicación de la tienda, en los departamentos y su decisión de compra, mostrando los artículos detalladamente cuando este los solicite.
- Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.
- Gestionar la rapidez de atención de los clientes, directamente con los Jefes de Ventas.
- Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.
- Involucrarse activamente en labores de exhibición y reacomodo de mercaderías en el piso de ventas, con el fin de llamar la atención de los clientes y lograr ventas.
- Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniquís, cajones, mesas, etc.
- Sugerir al supervisor cambios físicos en el departamento asignado con el fin de darle mayor movilidad a la mercadería de menos rotación.
- Encargarse de la administración de bodegas, cuando así se les requiera.
- Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para que cancele la mercadería.

Dentro de las funciones que deben desarrollar los jefes de área, se encuentran las siguientes:

- Asegurar el funcionamiento del software de ventas Unite y el uso adecuado de este por parte de los vendedores.
- Resolver problemas asociados al uso del software y la tasa de rechazo.
- Asegurar la toma de inventarios semanales por tienda, de acuerdo a los estándares entregados por la gerencia de operaciones.
- Supervisar el stock de productos en el sistema y coordinar la reposición con la gerencia de negocios cuando sea necesario.
- Verificar en tienda el cumplimiento de los estándares de seguridad del stock.
- Supervisar la RTV, DV, devoluciones, garantizando el cumplimiento de los procedimientos entregados por la gerencia.
- Comunicar a sus supervisores Unite indicadores a corregir para tomar acciones que mejore los indicadores del negocio.
- Motivar al personal en la búsqueda y logro de los objetivos de la organización.
- Liderar el equipo de trabajo a su cargo.

Las descripciones de las funciones correspondientes a los cargos clave de la organización se señalan de forma explícita, se debe mencionar que la totalidad de las funciones descritas en los cargos son consideradas compensables.

Cargo	Área	Descripción
Gerente	Gerencia y RR.HH	Asegurar el logro de misión, visión y objetivos de Trends S.A, optimizando las ventas y rentabilidad de las tiendas. Dentro de sus funciones se hallan: planeamiento estratégico de actividades, representación legal de la empresa, contratación de personal administrativo, autorizar órdenes de compra, dirigir a la empresa en la marcha del negocio, entre otras.
Asistente Social	Gerencia y RR.HH	Quien ocupa este cargo tiene relación con las distintas áreas de la empresa. Dentro de las funciones del cargo se encuentra gestionar los programas de calidad de vida, entregar asesoría en los temas relacionados al área, diseñar, implementar y evaluar nuevos programas, entre otras.
Jefe área/Sección/ Depto./Local	Gerencia y RR.HH	Su principal responsabilidad es asesorar, administrar y gestionar los temas de Recursos Humanos en la tienda, velando por el cumplimiento de la normativa interna y la legislación vigente; con el objetivo de fomentar el
		bienestar y compromiso de los colaboradores a través de la remuneración, capacitación, selección, desarrollo de carrera y productividad en la tienda.
Analista Contable Semi Senior	Administración Y Finanzas	Las funciones a desempeñar en este puesto consisten en: Realización de análisis de cuentas, cierres del sistema de Activo Fijo, entrega de informes contables, seguimiento y control de movimientos de Activo Fijo, entre otras.
Asistente Comercial Damas	Comercial	Responsable de apoyar al área en el logro de las metas exigidas, cumplimiento de márgenes y crecimiento de la línea, garantizando el abastecimiento oportuno de productos y controlando el mix en cuanto a precio, promociones e inventarios. Dentro de sus funciones se encuentran: Mantener contacto permanente y fluido con tiendas, realizar seguimiento de los despachos, apoyar la negociación de precios de los productos, entre otras.

Ordenadores	Comercial	Sus funciones consisten en mantener ordenados los espacios de ventas al interior de la tienda. Destacando la orientación al servicio y proactividad.
Asesor de Compras	Comercial	Consisten sus funciones en asesorar y orientar al cliente en su compra, mantener el orden del departamento, reposición de productos, etiquetaje de productos, toma de inventarios, cuadratura de mercadería, entre otras.
Auxiliar Abastecimiento	Operacional	Sus funciones consisten en: Descargar mercaderías, desprender y eliminar embalajes mayores, mantener el orden de las dependencias de bodega, apertura de ramplas de bodega de abastecimiento, entre otras.
Administrativo para Pago a Proveedores	Operacional	Sus principales responsabilidades consisten en recepcionar valija de facturas de mercaderías, ordenar documentos tributarios, realizar control de la documentación, entre otras.
Planificador Logístico	Logística	Las principales funciones son: Coordinar el abastecimiento de la mercadería a la tienda, armado de

		pedidos, control de recepciones, coordinar el correcto abastecimiento inicial para los diferentes eventos, brindar soporte a los jefes comerciales de todos los temas relacionados con el abastecimiento en tiendas.
Operador	Operacional	Dentro de sus funciones se encuentran: Prevenir y controlar la ocurrencia de robos al interior de la tienda, identificando a las personas que sean sorprendidas hurtando mercadería de la tienda, informando a guardias de puerta, y actuando según procedimiento establecido, contactar a carabineros para la toma de declaración del imputado, poniéndolo a disposición de éstos, revisar periódicamente la vigencia y buen estado de extintores en las tiendas, atender y canalizar requerimientos menores de los clientes de acuerdo a los parámetros de servicio definidos.
Planner	Marketing	Responsable de mantener en cada punto de venta la cantidad optima de carga resguardando el mix definido y la proporción por tipo de prenda. Dentro de sus funciones están: Creación de códigos, levantamiento de orden de compra, generación de notas de pedido, distribución de prendas a los distintos canales, definición de carga semanal por canal de distribución, entre otras.
Jefe de Prevención de pérdidas	Prevención de Pérdidas	Responsable de asegurar el cumplimiento de la política de la empresa en relación al otorgamiento de seguridad a las personas, resguardo del patrimonio y mercaderías que se comercializan dentro de la tienda y la operatividad de los sistemas e instalaciones de infraestructura de la tienda.
Asesor Jurídico	Asuntos legales y RSE	Asesorar a la empresa en los temas jurídicos, especialmente en el área judicial, de acuerdo a las políticas establecidas por la Fiscalía y la legislación chilena.

Analista Planificación y Control	Planificación Estratégica	Realizar análisis en el proceso de formulación presupuestaria de las empresas Trends S.A en Chile y elaborar informes de control del cumplimiento de objetivos, de acuerdo con las directrices establecidas por la Jefatura de Control de Gestión con el fin de proveer de información de cumplimiento de objetivos de la Gerencia.
Analista de Sistemas	Sistemas	Apoyar las actividades de las áreas mediante la implementación de sistemas computacionales, manteniendo un monitoreo constante y resolución a temáticas relacionadas en el área.

La empresa ha decidido evaluar todas las funciones que se han señalado en la evaluación de desempeño, puesto que de forma directa o indirecta, éstas se relacionan con las actividades planificadas para este proceso. Por lo tanto, al evaluar las actividades planificadas se está aludiendo a todas estas funciones.

Funciones Vendedores

	A Evaluar
- Dar la bienvenida a los clientes, saludarlo de acuerdo a las normas establecidas.	✓
- Brindar plena satisfacción en el servicio y atención a los clientes, logrando en ellos lealtad y preferencia.	✓
- Orientar al cliente en la ubicación de la tienda, en los departamentos y su decisión de compra, mostrando los artículos detalladamente cuando este los solicite.	✓
- Recomendar y/o sugerir al cliente la compra de mercadería complementaria o adicional.	✓
- Gestionar la rapidez de atención de los clientes, directamente con los Jefes de Ventas.	✓
- Actuar con iniciativa ante exigencias o detalles de los clientes, logrando su satisfacción.	✓
- Involucrarse activamente en labores de exhibición y reacomodo de mercaderías en el piso de ventas, con el fin de llamar la atención de los clientes y lograr ventas.	✓
- Mantener el acomodo y adecuada presentación visual de la mercadería en los muebles, percheros, estantes, paredes, urnas, maniquís, cajones, mesas, etc.	✓
- Sugerir al supervisor cambios físicos en el departamento asignado con el fin de darle mayor movilidad a la mercadería de menos rotación.	✓
- Encargarse de la administración de bodegas, cuando así se les requiera.	✓
- Agradecer al cliente su visita una vez que se le haya atendido y acompañarlo hasta la caja para que cancele la mercadería.	✓

Funciones Jefes de área	A Evaluar
- Asegurar el funcionamiento del software de ventas Unite y el uso adecuado de este por parte de los vendedores.	✓
- Resolver problemas asociados al uso del software y la tasa de rechazo.	✓
- Asegurar la toma de inventarios semanales por tienda, de acuerdo a los estándares entregados por la gerencia de operaciones.	✓
- Supervisar el stock de productos en el sistema y coordinar la reposición con la gerencia de negocios cuando sea necesario.	✓
- Verificar en tienda el cumplimiento de los estándares de seguridad del stock.	✓
- Supervisar la RTV, DV, devoluciones, garantizando el cumplimiento de los procedimientos entregados por la gerencia.	✓
- Comunicar a sus supervisores Unite indicadores a corregir para tomar acciones que mejore los indicadores del negocio.	✓
- Motivar al personal en la búsqueda y logro de los objetivos de la organización.	✓
- Liderar el equipo de trabajo a su cargo.	✓

En relación a los desembolsos por concepto de implementación del proceso evaluación de desempeño la empresa presupuestó utilizar M\$ 450.000 en el periodo².

Las evaluaciones de desempeño se realizan una vez al año, y el personal encargado tanto el evaluador y supervisor son miembros de la empresa, sin embargo, como se aplica la modalidad de evaluación 360°, genera que una serie de actores estén involucrados en dicho proceso. Por una parte, el evaluado puede tener dos roles; evaluado y evaluador. Además, eventualmente participan en el proceso los clientes, proveedores, y compañeros de trabajo. Se sabe con respecto al personal clave de la empresa, correspondiente a las áreas de Gerencia, asuntos legales y a los encargados de supervisar el proceso, que poseen una antigüedad de quince años promedio en la organización, de los cuales llevan siete años consecutivos aplicando las evaluaciones de desempeño en la organización, dichas evaluaciones son similares todos los años. El hecho de que los supervisores de departamento y los gerentes se hayan mantenido por el mencionado lapso de tiempo realizando las evaluaciones de desempeño en la entidad se debe básicamente a que han obtenido rangos entre 6 y 7 respectivamente en las evaluaciones que a ellos se les ha aplicado.

Referente al desempeño esperado tanto por área como en la empresa de forma general, se ha definido un rango de 5.3 a 6.5, ya que la empresa es consciente de que no todos trabajan al mismo ritmo, y por lo tanto se pueden generar desviaciones, quienes se encuentren bajo este rango serán considerados con desempeño deficiente. Además, les parece que este rango corresponde a un rendimiento realista, pues exigir un rendimiento de 7.0 por área reflejaría la perfección, y aunque las organizaciones siempre buscan dicha perfección, Trends S.A. apuesta por un rendimiento realista para no desmotivar posteriormente a sus trabajadores al obtener un rendimiento inferior, y de esta forma también establecer menos presión hacia ellos. Sin embargo, se tiene como base esperada el rendimiento obtenido en el periodo anterior por las áreas que fueron evaluadas, donde se obtuvieron las siguientes:

Área	Hombres	Mujeres	Total
Operaciones	6,1	6,0	6,1
Comercial	5,7	5,8	5,8
Marketing	5,0	6,0	5,5
Gerencia / RR.HH	6,3	6,5	6,4
Prevención de pérdidas	5,3	5,6	5,5
Sistemas	5,2	5,7	5,5
Logística	5,2	5,7	5,5
Asuntos legales y RSE	5,3	5,6	5,5
Administración y finanzas	5,2	5,7	5,5
Planificación estratégica	5,7	5,7	5,7
Promedio	5,5	5,8	5,7

Al final del periodo 2, analizando el proceso de evaluación ejecutado se tienen los siguientes datos:

El tiempo utilizado para la ejecución de la evaluación de desempeño fue de 1 hora bajo el presupuestado, lo que se debió a que en el desarrollo normal de sus funciones tanto evaluados como evaluadores hicieron un mayor uso del tiempo, alcanzando un costo total de M\$ 427.368.

En relación a la nota obtenida por las áreas en la evaluación de desempeño se tiene la información que se revela a continuación:

Área	Hombres	Mujeres	Total
Operaciones	5,2	5,2	5,2
Comercial	5,1	5,2	5,2
Marketing	5,9	6,0	6,0
Gerencia / RR.HH	6,3	6,3	6,3
Prevención de pérdidas	5,4	5,8	5,6
Sistemas	5,7	5,2	5,5
Logística	5,1	5,6	5,4
Asuntos legales y RSE	5,5	5,8	5,7
Administración y finanzas	5,3	5,2	5,3
Planificación estratégica	5,4	5,5	5,5
Promedio	5,5	5,6	5,6

Relacionado a las actividades de evaluación de desempeño, los evaluadores aplicaron la totalidad de actividades que habían sido estipuladas por la organización en la planificación, y se alcanzó la totalidad de los objetivos que habían sido establecidos por la organización, mediante el sistema de evaluación utilizado. El personal encargado de supervisar a los trabajadores realizó un total de 3 supervisiones de 1 hora y media por supervisión.

Otros datos de interés arrojados tras la evaluación ejecutada son los siguientes:

Aspecto	Proporción
Trabajadores despedidos	3% de los mal evaluados por área, equivalente a un total de 250 trabajadores.
Trabajadores ascendidos	270 de los bien evaluados, los cuales habían postulado a ascenso a través de la intranet de la empresa.
Trabajadores trasladados	65 de los bien evaluados, los que habían postulado a traslado por la plataforma interna de la empresa.
Renuncias voluntarias	3% de los trabajadores despedidos, equivalente a 8 trabajadores
Apelaciones	1.510 de los trabajadores mal evaluados.
Días no trabajados por trabajadores con buen desempeño	Rango de 3 – 5 días.
Días no trabajados por trabajadores con mal desempeño	Rango de 10 – 15 días por trabajador.
Evaluaciones revisadas por el supervisor	75% del total de evaluaciones realizadas, equivalente a 7.148.

Finalmente, hubo otros hallazgos con la aplicación de la evaluación de desempeño, se encontró que el rendimiento de las áreas de Operaciones y Comercial estaba siendo deficiente, tanto en hombres como mujeres, en el área de Sistemas sólo las mujeres y en Logística sólo los hombres, por lo que se debía comunicar a los directivos para que a través de los especialistas en recursos humanos tomaran medidas al respecto, además se tenían indicios de que la descripción del cargo “Vendedor” estaba mal realizada,

porque no se establecía por ejemplo la responsabilidad que recae en el vendedor cuando este es asignado a bodega y debe preocuparse de la administración de esta, lo que podría explicar que los trabajadores de este tipo hayan obtenido una calificación más baja en la evaluación. Y por último, dentro de las apelaciones hechas por los trabajadores con baja calificación en la evaluación se tiene que ellos consideran que el modelo aplicado al ser transversal utiliza el mismo criterio para todas las áreas, lo que pudiese explicar que ellos obtengan baja calificación. La totalidad de estos hallazgos serán comunicados a los directivos en las reuniones gerenciales que se efectúan en la organización.

En base a las apelaciones, la empresa estimó que a la totalidad de los trabajadores disconformes con su evaluación de desempeño se le realizarían entrevistas para esclarecer las causas a las que se debía, sin embargo, los gerentes encargados de supervisar las evaluaciones consideran que al 80% de los trabajadores que apelaron se les realizará la entrevista, es decir a 1208 trabajadores, ya que consideran como válidos los argumentos dados por estos, dentro de los que destacan ausentismo de ciertos trabajadores cuando los gerentes realizaron la supervisión. Finalmente, el 75% de los trabajadores que apelaron fueron entrevistados (1.133 trabajadores), la cantidad restante de trabajadores o no acudieron a la entrevista o no eran contundentes sus argumentos para ser entrevistados. En promedio, en las entrevistas realizadas por el supervisor se encontró un rango de 5 a 7 deficiencias importantes en el desarrollo del trabajo del personal en relación a una escala de 12 deficiencias que habían sido definidas con anterioridad por los supervisores.

De las deficiencias encontradas, 4 fueron informadas pues se consideraban más relevantes o de mayor interés para la organización.

Variable	B o M*
Trato al cliente	
Trabajo en equipo	
Nivel de compromiso	
Grado de Motivación	
Orden	
Liderazgo	
Relación con sus pares	
Relación con sus superiores	
Productividad	
Ambiente laboral que genera	
Valor que agrega a la empresa	
Ideas que aporta	

*Considerar que B es Bueno y M es Malo.

Una vez realizadas las entrevistas y como consecuencia de las mismas se decidió realizar una revisión al sistema de evaluación que había sido utilizado para realizar la evaluación de desempeño, dicha revisión se hizo a la totalidad de aspectos a la que hace referencia el sistema de evaluación, es decir, las 10 actividades que engloba el sistema. Este procedimiento de análisis dejó en evidencia algunas deficiencias que contenía el sistema de evaluación que se había utilizado, dentro de las que se pudieron identificar las siguientes:

- En el conteo de puntaje de la evaluación, cuando correspondía a un aspecto que no se podía observar puesto que no correspondía a las funciones que desarrollaba el trabajador, el sistema otorgaba puntuación cero, lo que repercutía al final en la totalidad de puntaje por actividad u objetivo.
- La intranet del sistema permitía que todo el personal de la empresa pudiera ingresar evaluaciones, no sólo el personal de las áreas que estaban siendo evaluadas, pudiendo por lo tanto haber evaluaciones ingresadas por personas de la empresa que no tenían relación laboral entre sí (otras áreas).

Estos dos aspectos del sistema fueron analizados puesto que se encontraban deficientes, y se planificó realizarles las mejoras correspondientes de forma inmediata, por lo que se desembolsaron M\$1.578, y dichas mejoras fueron realizadas antes del término del periodo 2. Periodo 3

Una vez obtenidos los resultados de la evaluación de desempeño del periodo2, se determinó que algo no se estaba haciendo bien, pues no se estaba reflejando un resultado esperado en la relación capacitación / desempeño, lo que fue motivo de indagaciones minuciosas para establecer la razón. Al efectuar el análisis referente a los rendimientos esperados por área, que era el desempeño obtenido en el periodo1, y el obtenido en el periodo2, la mayoría de las áreas había bajado su desempeño, pero se encontraban aún dentro del rango aceptado por la empresa.

En Trends S.A. Chile se reconoce y destaca el valor tanto de sus trabajadores como de los colaboradores destinados por empresas externas a prestar servicios en sus tiendas, ambos grupos de trabajadores constituyen pilares fundamentales para asegurar el éxito de la compañía, en consecuencia, comparten la misión y visión, y fomenta el apego a los valores corporativos.

En este marco la empresa, se preocupa de promover y generar las condiciones necesarias para atraer, retener y desarrollar a las personas idóneas, que contribuyan activamente al logro de los objetivos de la empresa. Propicia entre sus trabajadores y colaboradores que prestan servicios en sus tiendas, la generación de relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo, independientemente de la posición, representatividad o nivel jerárquico de quienes las establezcan, otorgando igualdad de oportunidades a quienes aspiran a ocupar cargos dentro de la empresa y, por lo tanto, realiza procesos de selección orientados a identificar a las personas más competentes para desempeñarlos.

Dentro de la empresa los niveles de remuneración son acordes con las funciones, responsabilidades y tareas propias de cada cargo, resguardando la equidad interna y considerando la competitividad externa, además se procura que los colaboradores que se desempeñan en las tiendas sigan estos mismos principios.

Se considera la capacitación como un aspecto fundamental para el mejoramiento del desempeño de los trabajadores y demás colaboradores de Trends S.A, por ello, establece planes y programas, al mismo tiempo que valora el potencial de desarrollo de sus integrantes y se interesa en detectarlo oportunamente.

Dada la considerable trayectoria, y el éxito que Trends S.A. ha tenido en el mercado, es que se encuentra en investigación y constante adecuación a las características del mercado, con la finalidad de mantenerse como líder en él. Por ello es de trascendental importancia el mantener un ambiente laboral interno adecuado, de confianza, por lo que es fundamental el recurso humano, pues es consciente que para poder mantener su posición, estos son una pieza clave. Por lo mismo, aplica una serie de procesos que permiten recopilar con precisión información general y específica respecto a la formación de sus trabajadores.

Un proceso clave es la detección de necesidades, el cual se completa mediante la convergencia de la información proveniente de una gama de fuentes, estas son:

- Visión estratégica del negocio
- Reflexión estratégica
- Mapa estratégico de recursos humanos
- Gestión o evaluación de desempeño
- Mallas curriculares
- Diagnóstico organizacional
- Resultados del proceso de selección

Además, como fuentes de carácter más informal, y considerando el que los trabajadores se sientan parte de la organización, y contribuyan de esta forma al mantenimiento del clima laboral, Trends S.A. faculta a sus trabajadores para que ellos informen sus inquietudes respecto a falencias que pudiesen identificar, las cuales son también analizadas al momento de planificar capacitaciones, de este modo, se convierte esta en una más de las fuentes de información utilizada por la empresa. Trends S.A. este otorga un margen de error de un 5%, es decir, su grado de confiabilidad en las fuentes de información equivale a un 95%, puesto que no se puede tener 100% de certeza respecto al funcionamiento de una organización, siempre debe existir una razonabilidad entre la confianza y el grado en que podría un riesgo impactar a la entidad.

Al término del periodo 2, y con la finalidad de identificar información útil respecto a posibles falencias que hubiesen en la organización, la empresa aplicó una encuesta de opinión, la cual constaba de 54 preguntas, en las que se abordaron temáticas como estructura organizacional, normas y reglas internas, capacitación y desarrollo, evaluación de servicios internos, entre otras. Dicha encuesta fue de carácter anónimo y voluntario, sin embargo, como Trends S.A. se ha caracterizado por la confianza que entrega a sus trabajadores a la hora de expresar su opinión respecto al trabajo, la encuesta fue altamente exitosa, 12.416 trabajadores respondieron a ella.

CAPACITACIÓN

Los resultados obtenidos por la encuesta y siendo además consecuente con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño por la empresa a fines del periodo2, dejaron en evidencia la necesidad de efectuar capacitación a los trabajadores. Una vez realizada la reunión gerencial, se aprobó realizar una capacitación con la finalidad de mejorar el desempeño tanto en el área Comercial, a la que se le había evaluado desempeño en el periodo 2 y había obtenido una baja calificación, como así también al área operacional de la empresa. Ambos procesos determinaron que se requería capacitar las dos áreas mencionadas y adicionalmente la empresa ha decidido capacitar a administrativos y ejecutivos. Se debe señalar que el

mayor énfasis en el área comercial en relación a la capacitación, se hará en el sistema nuevo de administración de bodegas que ha implementado la empresa, puesto que con la indagación minuciosa realizada se percataron que implementaron el nuevo sistema de administración de bodegas, sin embargo no realizaron una capacitación previa a sus trabajadores, lo cual tuvo el impacto recabado por la evaluación de desempeño aplicada. Haber implementado el nuevo sistema de administración de bodega repercutió en los resultados de desempeño obtenidos por todas las áreas de la empresa, puesto que este sistema afectaba a las áreas claves, y al tener estas un resultado deficiente, sus efectos eran traspasados a las demás áreas de la organización, ocasionando disminuciones en las ventas, problemas con la insatisfacción de clientes, con los proveedores y aumentos en devoluciones de productos, además de disminución en las ventas online, puesto que se vendían productos que no estaban en stock, teniendo inconveniente con los clientes y aumento en los tiempos de despacho.

Salud y Seguridad Laboral

En Trends S.A. Retail promueven una cultura de prevención y auto cuidado, con el fin de preservar la salud e integridad de sus trabajadores y colaboradores. Para dar cumplimiento a su política corporativa de Salud y Seguridad Ocupacional y al sistema de gestión en Salud y Seguridad, la compañía cuenta con la Gerencia de Prevención de Pérdidas y su respectivo Departamento de Prevención de Riesgos encargado de planificar y gestionar estos temas en sus locales. Además disponen en todas las tiendas y centros de distribución de expertos en prevención de riesgos y comités paritarios, constituidos por representantes de los trabajadores, colaboradores y del empleador. Estos organismos técnicos de participación operan de acuerdo a la legislación de cada país y su función principal es detectar los riesgos de accidentes y enfermedades profesionales. En Chile los Comités Paritarios de Higiene y Seguridad son obligatorios en empresas con más de 25 trabajadores y deben estar integrados por tres representantes de la empresa y tres de los trabajadores. Es por esta razón que Trends S.A. Retail Chile cuenta con 46 comités paritarios a nivel nacional, los cuales son asesorados por la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción y la Asociación Chilena de Seguridad. Cabe señalar que las Mutuales, a las cuales está afiliada la empresa, son instituciones privadas sin fines de lucro, que por ley están encargadas de las acciones de prevención de riesgos, así como de los servicios y tratamiento de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales. Desde el año 2006 Trends S.A. Retail Chile en conjunto con las Mutuales organiza encuentros de comités paritarios a nivel nacional, donde se actualizan conocimientos sobre técnicas de inspecciones de riesgos, accidentes laborales, entre otros temas. Bajo otra denominación, pero cumpliendo la misma función existe un Comité Central de Seguridad y Salud en el Trabajo, conformado por seis personas, el cual funciona a nivel corporativo. Además en cada una de las tiendas se cuenta con un supervisor o representante de Seguridad y Salud en el Trabajo. Se han desarrollado programas de formación para los trabajadores y colaboradores destinados a la prevención y control de riesgos en relación con enfermedades graves. Mediante la gestión de salud y seguridad laboral, y con la capacitación que se efectuará, se pretende mejorar todos los índices de este apartado, ya sea TA (Tasa de accidentabilidad), TER (Tasa de enfermedades profesionales), IDR (Tasa de días perdidos por accidentes), y TA (Tasa de ausentismo).

Con respecto al tiempo destinado para capacitación en Chile, se tiene la posterior información:

Personal	Horas Periodo 2	Horas Periodo 3	Variación
Comercial	512.435	634.215	121.780
Operaciones	215.318	312.413	97.095
Ejecutivos	50.413	15.315	35.098
Administrativos	68.751	12.012	56.739
Total	846.917	973.955	310.712

Se debe mencionar que las horas destinadas a capacitación aumentaron en un 15% del periodo 2 al periodo 3.

Para Trends S.A. la línea de formación y capacitación en primera instancia consiste en la inducción y la formación de su personal a la hora de ingresar a la compañía a través de cursos E-learning, pasantías o capacitación en los puestos de trabajo a los que ingresan. Para los trabajadores que tienen más de 6 meses de antigüedad en la organización posteriormente se pone a disposición cursos más específicos y técnicos que permiten tener a un profesional más informado y empoderado para las exigencias de la unidad de negocio en la que esté inserto. Estas capacitaciones se realizan a través de cursos E-learning o de forma presencial a través de cursos técnicos y de habilidades blandas como también seminarios de actualización.

El objetivo de las capacitaciones es agregar valor al negocio, desplegando todo el potencial de las personas y de la organización, proporcionando las herramientas para que cada colaborador se desarrolle profesionalmente y pueda seguir una carrera ascendente en la entidad. Trends S.A. se enfoca en tres puntos esenciales:

- Capitalización del Know How: Implica buscar las mejores prácticas al interior del negocio y transferir el conocimiento de su capital humano.
- Generación de sinergias en pos de la competitividad del negocio: Negociar economías de escala con proveedores de formación y optimizar el uso de la franquicia tributaria del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo de Chile (Sence) y de las cuentas de capacitación.
- Facilitación al Core Business: Apoyar la implementación de los proyectos de inversión y gestión, privilegiando el desarrollo de las personas según los requerimientos del negocio.

Tras la detección de la necesidad de capacitar al personal, se identificó que la capacitación en relación al sistema de administración de bodega nuevo que estaba siendo implementado en el área comercial de la organización requería un adiestramiento a largo plazo, para lo que se requerirá de un capacitador externo considerando que no existe personal altamente capacitado para ello dentro de la organización. Además, se capacitará en habilidades blandas al personal de la organización considerando que la capacitación, está orientada a mejorar el servicio que se presta a los clientes, considerando que las áreas se hallaron deficientes en este aspecto una vez aplicada la evaluación de desempeño. Con la finalidad de llevar a cabo esta capacitación en habilidades blandas se recurrirá a personal interno de la organización, los que fueron

bien evaluados en desempeño y que además tienen en su curriculum cursos de coaching, por lo tanto, ellos se encargarán de instruir y entrenar al personal que requiere capacitación. Al respecto se conoce que los capacitadores internos han realizado un total de 8 capacitaciones similares en la organización y 4 de otras características. En cuanto a los capacitadores externos, serán dos, estos en periodos anteriores habían prestado sus servicios en la empresa pero en una capacitación mucho más compleja, sin embargo en base a los datos expresados en sus curriculums se tiene evidencia de que han realizado un total de 12 capacitaciones similares en otras entidades.

Orientado a la responsabilidad social y compromiso de Trends S.A. con la sociedad, se incorporó y participó en el “Programa de Contratación de Mano de Obra” del Gobierno de Chile, como una medida para apoyar la empleabilidad de personas vulnerables. El objetivo fundamental de este programa es facilitar la inserción y reinserción laboral de trabajadores cesantes en un puesto de trabajo dependiente y estable. A través de este programa Trends S.A. incorporó 500 trabajadores en Santiago y regiones durante el periodo 2, asumiendo un costo que ascendió a M\$18.000 por concepto de remuneración, el cual fue similar al presupuestado que era de M\$17.520, a estos se les entregó acceso tanto a empleos permanentes, como a la participación en la ejecución de proyectos específicos en sus tiendas, además de brindarles un completo programa de capacitación que les aportó herramientas para el desarrollo de habilidades laborales básicas para integrarse a la industria del retail, estos se encuentran considerados en el total de trabajadores del periodo. Para el periodo 3 predispuso la contratación de 915 empleados, de los cuales se concretó un ingreso de 710 trabajadores en las distintas áreas de la empresa, enfrentando un costo de M\$27.948 por remuneración. Con respecto a ellos, la totalidad está considerada en las capacitaciones que se efectuarán en el periodo.

Por las actividades de capacitación que realiza la empresa y por el hecho de contribuir mediante el programa “Contratación de Mano de Obra” a la reinserción laboral, el Estado de Chile otorga una serie de franquicias a la organización, consistentes en la posibilidad de descontar del impuesto a la renta a pagar anualmente hasta el 1% de la planilla anual de remuneraciones del conjunto de trabajadores contratados. Además se otorgan asignaciones en dinero, la información de los aportes del estado se señala a continuación:

Concepto	Periodo 2 USD	Periodo 3 USD
Créditos por gasto en capacitación	1.278.518	1.374.255
Crédito por donaciones	818.247	836.941
Total Aportes del Estado	2.096.765	2.211.196

La variación en las asignaciones por concepto de capacitaciones del Estado se debe al aumento en el gasto por dicho concepto en la empresa.

En base a la totalidad de trabajadores del área comercial que fueron encontrados con desempeño insuficiente y que por lo tanto están considerados de forma íntegra en la capacitación son 3921 trabajadores de los cuales 615 son jefes de área. Del personal bien evaluado de esta área de la empresa, 122 empleados están considerados también en este proceso. Del área Operativa, se capacitará a 287 jefes de área con baja calificación de desempeño del periodo 2, además de 30 de los jefes de la misma área con buen des-

empeño. Y con respecto a administrativos, 300 están considerados en esta capacitación, de los cuales 50 tiene evaluaciones de desempeño bueno, los ejecutivos a capacitar son 125 de los que 40 han sido bien evaluados anteriormente. Se sabe además que 128 trabajadores de las áreas de operaciones y comercial se encuentran acogidos al beneficio de desarrollo profesional con el que cuenta la organización.

Los principales Programas de Formación y Capacitación abordados durante el periodo 3 fueron los siguientes:

1. Sucursales

- Feria de Productos, dirigido a Supervisores, Personal de las áreas Comercial y Operacionales y Promotoras.
- Modelo de Calidad de Servicio, para Jefes, Supervisores, Relacionadores Comerciales, Promotoras y Call Center.
- Proyecto Semillero para Nuevas Promotoras.
- Taller de Liderazgo dirigido a Gerentes y Jefes de Sucursales y Áreas Centrales.
- E-Learning Productos Escuela STL, nuevos Relacionadores Comerciales y Promotoras.

2. Casa Matriz

- Encuentro de Áreas.
- Formación en el Modelo de Cobranza, dirigido a Subgerentes, Jefes, Supervisores, Atención a Clientes y Back Office.
- Taller de Tesorería, para Cajeras.
- Cursos de Excel.
- Perfeccionamiento en idioma inglés.

La empresa cada año destina ciertos recursos a capacitación. El periodo2, el presupuesto destinado al área de Recursos Humanos fue de M\$2.750.000, los cuales consideran evaluación de desempeño, capacitación y compensaciones. Para el periodo 3 Trends S.A. ha presupuestado M\$3.470.000 para el área, en relación al proceso de capacitación, se ha planificado un monto de 820 millones de pesos.

Congruente a las capacitaciones que se desarrollarán se ha destinado el 80% de los recursos a capacitación ya que es muy importante invertir en ello para la organización ya sea para la capacitación interna o externa. Para la capacitación interna se establece que es el 45% de dichos recursos y el 55% restante será para la capacitación con capacitador externo.

Se tiene además la siguiente información con respecto a antecedentes presupuestados por la organización para el proceso de capacitación que será llevado a cabo en el periodo3:

Variables	Cantidades
Nº de sesiones	1.100.000
Horas por sesión	4
Nº de supervisiones	800
Asistencia de trabajadores a sesiones	1.100.000
Horas de asistencia por sesión	4
Horas de trabajo autónomo por trabajador	2
Costo insumos para capacitación	M\$ 220.000
Tiempo para retroalimentación	1000 H/H
Fallas antes de capacitar	0,25

Los objetivos del programa de capacitación que tiene la empresa para este periodo son:

- Fomentar el desarrollo integral tanto de trabajadores como de la compañía en general.
- Entregar conocimientos orientados a mejorar el desempeño en ocupación laboral de cargos y áreas encontradas deficientes en el periodo anterior.
- Disminuir riesgos, ya sea accidentabilidad u otro en el ejercicio normal del trabajo.
- Contribuir a mejorar la productividad, calidad y competitividad de la empresa.

Para ello, los contenidos que abarcará la capacitación son los siguientes:

Capacitación Interna:

- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo
- Trabajo bajo presión
- Capacidad de innovar
- Mejora y eficiencia en los procesos

Estos contenidos son de vital importancia en la capacitación que se realizará pues se busca mejorar la relación con los clientes como así también las relaciones internas en la organización, por lo tanto, para mejorar dichas competencias es esencial la puesta en práctica de estas.

Capacitación (capacitador externo):

- Teoría respecto al sistema de administración de bodegas
- Cómo utilizar el sistema
- Cómo mantener el orden de la bodega a través del sistema
- Cómo mantener el inventario actualizado
- Cómo realizar arqueos con el sistema
- Cómo ingresar nuevos stock o ítems
- Cómo generar informes o reportes con el sistema (pedidos, clientes, proveedores, entre otros).

Los trabajadores que serán considerados en las capacitaciones internas tenían estas competencias en las que serán capacitados, pero estas estaban siendo mal utilizadas. Sin embargo en la capacitación relacionada al sistema de administración de bodegas, los trabajadores no sabían cómo generar reportes, realizar arqueos o ingresar nuevos ítems, por lo que se espera estas competencias sean adquiridas tras la capacitación ya que esto estaba repercutiendo en el nivel de ventas, el que había disminuido del periodo 1 al 2, había problemas con la manipulación de los productos entre otras deficiencias.

Los recursos que tienen a disposición de los capacitadores que realizarán este proceso en Trends S.A. son:

- 5 salas equipadas para realizar las sesiones de capacitación interna.
- Computadores para que quienes recibirán capacitación por personal externo puedan ir aplicando los conocimientos que van siendo impartidos.

Los costos adicionales para esta capacitación son los costos que estima significará desembolsar en los capacitadores, los que serán M\$ 4.750 en capacitadores internos y M\$ 7.250 en capacitador externo.

Una vez efectuada la capacitación, se tienen los siguientes datos reales:

Variables	Cantidades
Nº de sesiones	977.595
Horas por sesión	4 ½
Nº de supervisiones	650
Asistencia de trabajadores a sesiones	942.678
Horas de asistencia por sesión	3 ½
Horas de trabajo autónomo por trabajador	1 ¾
Costo insumos para capacitación	M\$ 215.740
Tiempo para retroalimentación	980 H/H
Fallas después de capacitar	0,12

El costo real de la capacitación fue del 20% menos del que había sido presupuestado por la organización para dicho proceso. Con respecto a los objetivos que habían sido planeados para el programa de capacitación, la totalidad de estos fue aplicado en el proceso, donde los trabajadores adquirieron las competencias que se deseaba lograran, además de mejorar en forma significativa sus habilidades blandas, respecto a las que se tiene evidencias están siendo aplicadas por los trabajadores, todo esto gracias a la capacitación ejecutada por el capacitador interno.

Finalmente, referente a este proceso, se tiene la siguiente información sobre ciertos aspectos que son de interés para la empresa:

- Evaluación de desempeño posterior a la capacitación

Área	Hombres	Mujeres	Total
Operaciones	5,9	6,0	6,0
Comercial	5,8	6,0	5,9
Marketing	6,0	6,1	6,1
Gerencia / RR.HH	6,3	6,3	6,3
Prevención de pérdidas	5,4	5,8	5,6
Sistemas	5,7	5,4	5,6
Logística	5,3	5,6	5,5
Asuntos legales y RSE	5,5	5,8	5,7
Administración y finanzas	5,3	5,5	5,4
Planificación estratégica	5,4	5,5	5,5
Promedio	5,7	5,8	5,7

Tras esta nueva plantilla arrojada por la evaluación de desempeño al final del período³, se tomó las posteriores medidas:

Aspecto	Cantidad
Trabajadores despedidos	17
Trabajadores ascendidos	218
Trabajadores trasladados	64
Renuncias voluntarias	4

TASA DE ACCIDENTES (TA)

Promedio Regional TA	4,38	4,91
Trends S.A.	Periodo 2	Periodo 3
Nº de Accidentes	557	507
Horas trabajadas	23.605.466	24.922.553
TA	4,47	4,30

**TASA DE ENFERMEDADES
PROFESIONALES (TER)**

Promedio Regional TER	0,04	0,05
Trends S.A.	Periodo 2	Periodo 3
Nº de Accidentes	58	0
Horas trabajadas	23.605.466	24.922.553
TER	0,05	0,00

**TASA DE DÍAS PERDIDOS POR
ACCIDENTES (IDR)**

Promedio Regional IDR	87,45	101,62
Trends S.A.	Periodo 2	Periodo 3
Días perdidos	3.974	3.821
Horas trabajadas	23.605.466	24.922.553
IDR	33,67	30,66

TASA DE AUSENTISMO (TA)

Promedio Regional TA	2,02	2,18
Trends S.A.	Periodo 2	Periodo 3
Días perdidos	3.974	3.821
Horas trabajadas	3.556.387	3.718.237
TA	0,11	0,10

Variable	Periodo	Periodo
	2	3
Cantidad accidentes área Comercial	95	82
Cantidad accidentes área Operacional	126	95
Promedio días de vacaciones de la E.	21	25
Días efectivamente tomados para vacaciones	15	19
Días por permisos otorgados en la organización	412	434
Días por permiso en el área Comercial	43	38
Días por permiso en el área Operacional	27	32
Nº de licencias	15	7

COMPENSACIONES

Una vez realizada la capacitación y con la confirmación de que hubo mejoras en el desempeño de los trabajadores, la organización ha decidido evaluar los planes de compensación que posee, pues considera que de este modo inyectará una motivación adicional a sus trabajadores.

Con respecto a las compensaciones, Trends S.A. aumentó la inversión en este concepto de \$ 1.843.907.231 correspondiente a \$115.007 por trabajador, a un monto de \$ 2.028.096.744 distribuido en \$123.094 per cápita. La organización cuenta con un comité que analiza las políticas de remuneraciones, evaluaciones y gestión de talento y cuando corresponde revisa las nominaciones para ascensos y otras relacionadas a este aspecto.

La renta de los colaboradores de Trends S.A. está compuesta por factores fijos y variables, pactados en relación al cumplimiento de metas, cargo, rendimiento, entre otros elementos. Los haberes que contempla la liquidación de remuneraciones son: sueldo base, incentivos y bonos especiales.

En Trends S.A. la forma de establecer el sueldo base es por medio de la Metodología Global Grading System, que les permite jerarquizar todos los puestos, evaluando los cargos (su relevancia y peso), agrupándolos y estableciendo escalas de rentas, es decir, permite administrar las compensaciones. Además, periódicamente analizan y actualizan dichos parámetros como así también analizan las tendencias de compensaciones para implementar mejoras.

El Sueldo Base Mínimo mensual que se le otorga a un colaborador en Trends S.A. corresponde al ingreso mínimo establecido por el Gobierno de Chile en el período2, que es de 225.000 pesos chilenos, sin embargo en Trends S.A., el sueldo mínimo realmente pagado a un trabajador excede en promedio un 75% el salario mínimo del país, es decir 393.750 en promedio. La empresa pone gran énfasis en el concepto remuneración, es por ello que dentro de los cargos que existen en la organización, no existe alguno en el

que los trabajadores perciban un ingreso menor al ingreso mínimo establecido por el Gobierno chileno, de hecho, inclusive quienes recién ingresan a la compañía perciben un ingreso superior al ingreso mínimo del país. La política de compensaciones responde a un criterio de equidad y justicia, es por ello que son transparentes con sus trabajadores, asegurándoles escalas salariales sin diferencia a hombres y mujeres. El que exista una estructura de compensaciones les permite:

- Retribuir de manera justa el desempeño de las personas.
- Incentivar y reconocer el mérito de sus trabajadores y colaboradores, conservando siempre los principios de equidad interna y competitividad externa con el mercado.
- Asegurar el cumplimiento de los lineamientos estratégicos de la empresa, generando valor para los accionistas, clientes y empleados.

Los objetivos que se busca cumplir con las compensaciones dentro de la entidad son los siguientes:

Temática	Definición
Adquisición de personal calificado	Las compensaciones deben ser lo suficientemente altas para atraer solicitantes, estas deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda laboral.
Retener a los empleados actuales	El nivel de compensación ayuda a disminuir la tasa de rotación, por esto debe ser competitivo para prevenir dicho fenómeno.
Garantizar la igualdad	Debe guardar relación con el valor relativo de los puestos, equidad entre géneros y finalmente, una compensación similar a la que se da en otras organizaciones donde se realizan funciones análogas.
Alentar el desempeño adecuado	El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
Controlar los costos	Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados.
Cumplir con las disposiciones legales	Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

Las variaciones referentes a la remuneración país y la remuneración en Trends S.A., se presenta a continuación, expresada en USD.

USD = 750		Salario Inicial Empresa (USD)		
	Salario (USD)	Mínimo Hombre	Mujer	Relación Salario Empresa v/s Salario país
Periodo 2	301,30	549,76	549,76	75,00%
Periodo 3	400,30	649,76	649,76	75,00%

Diferencia salarial entre hombres y mujeres en cargos ejecutivos: Los hombres reciben un 3% más que las mujeres.

Además, Trends S.A. ha realizado evaluaciones sistemáticas con respecto a su clima laboral mediante otro instrumento, esto con el objetivo de conocer el ambiente y la cultura de su lugar de trabajo con la finalidad de poder desarrollar iniciativas y programas destinados a mejorar la calidad de vida laboral de sus trabajadores. La herramienta a la que se hace mención, y la metodología utilizada es la del Great Place To Work Institute (GPTW), que permite realizar anualmente una comparación interna y también con otras empresas respecto de la percepción de sus trabajadores sobre variados aspectos relacionados con la calidad de vida laboral.

Los resultados obtenidos les han hecho reflexionar al respecto y les ha permitido año a año generar ciertos focos de actividades, prácticas y programas necesarios enfocados en la capacitación, el desarrollo de las personas y el mejoramiento de su calidad de vida entre otros. Muestra de estos esfuerzos y continuidad es que han logrado pasar del lugar N° 27 al lugar 22 en los años de implementación del sistema. Y en los resultados generales del GPTW ha pasado de 66 puntos totales a 87 en el mismo periodo.

La empresa en este proceso de identificar mejoras que fueran en beneficio de sus trabajadores desembolsó un total de M\$ 1.258, los que dieron como resultado el requerimiento de un plan de compensación en la organización, puesto que el actual era bueno, pero podía mejorarse y cómo la organización anualmente revisa sus planes de compensación para implementar mejoras, correspondía realizar este proceso una vez realizada la capacitación de sus trabajadores. Cabe mencionar que anualmente Trends S.A. realiza análisis de mercado para comparar sus métodos de compensación con los de sus competidores.

Beneficios Sociales en Trends S.A.

Pensando en el bienestar y en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, en Trends S.A. se ha implementado una serie de beneficios y convenios, ya sean contractuales, por contratos colectivos y/o implementados y desarrollados por el área de Calidad de Vida, a fin de contribuir y retribuir el trabajo realizado y manifestar su apoyo a la familia y a la conciliación que debe generarse con el ámbito laboral. En esta misma línea, exige que las empresas externas que prestan servicios en las tiendas de Trends S.A. procuren al menos estos mismos beneficios para sus trabajadores.

Dentro de las variables que se consideran para determinar la necesidad de implementar un plan de compensaciones en la organización se encuentran:

- **Tendencias en compensaciones:** Trends S.A. se preocupa constantemente de la investigación con respecto a compensaciones, con la finalidad de determinar su posición en relación con los enfoques que está teniendo este aspecto de forma global y establecer cambios a su actual plan de compensaciones en caso de ser necesario.
- **Competitividad de mercado:** El mercado del Retail se ha vuelto cada vez más competitivo, es por ello que cada empresa del mercado se encuentra en la búsqueda constante de atraer y reclutar al personal más idóneo para los cargos que tienen. En este proceso se enmarca el tener un buen plan de compensaciones que les permita tanto retener a su personal y a la vez atraer a aquellos que son requeridos.
- **Desempeño del personal de la empresa, complejidad del puesto y responsabilidades que implica el cargo,** esto como una variable interna de determinación para implantar un plan de compensación.

Trends S.A. cuenta con un plan de compensación amplio, que abarca diversos aspectos y beneficios para sus trabajadores. Estos beneficios son para todos los trabajadores con contrato indefinido, independiente de la jornada laboral.

Algunos de los principales beneficios que otorgan Trends S.A. y las empresas externas a sus respectivos trabajadores son los siguientes:

- **Seguro complementario de salud**

Aporta con reembolsos en dinero a los gastos producidos por una enfermedad. Se entrega gratuitamente a todos los trabajadores, pudiendo extenderse a muy bajo costo, a su grupo familiar.

- **Beneficio en desarrollo profesional**

Corresponde a cofinanciamiento en estudios de especialización, donde la organización aporta con el 80% del costo, este beneficio comprende Magister o diplomados. Está dirigido principalmente a las áreas comercial, operacional y de marketing de la organización. Este es un beneficio diferenciador, puesto que dependiendo del rendimiento del personal que accede a él, inclusive esta la factibilidad de que la organización financie la totalidad del costo.

- **Tarjeta institucional**

Entrega de la tarjeta STL Institucional con un descuento del 5% al 20%, dependiendo del departamento, en compras en cualquiera de las tiendas de la empresa a nivel nacional.

- **Política de préstamos**

El sistema de préstamos contempla tres modalidades: préstamos empresa, préstamos Banco Trends S.A. y préstamos Caja de Compensación.

- **Premios**

La empresa otorga anualmente a los hijos de los colaboradores el premio “Mejor Alumno” y “Excelencia Académica”, Durante el periodo 2, fueron entregados 329 premios, con un aporte económico por parte de la empresa de \$13.165.000, mientras que en el periodo 3 esta entrega ascendió a 354 premios, lo que representó \$ 14.352.520.

Además del “Mejor Promedio de Enseñanza Media”. También se entregan premios por cumplimiento de quinquenios a los trabajadores.

- **Tarjeta de vivienda**

Se otorgan \$150.000 a los colaboradores que obtengan su vivienda propia, previa participación en el Programa Desarrollo Habitacional. Durante el periodo 2, se entregaron 26 tarjetas de vivienda, lo que benefició al mismo número de familias y en el periodo 3, esta entrega fue a 32 familias.

- **Bonos, asignaciones y convenios**

Se entrega a los colaboradores bonos y asignaciones en dinero por nacimiento, matrículas, matrimonio, vacaciones y aguinaldos. Durante los periodos 2 y 3 se ofrecieron convenios con instituciones del área de la educación, salud, vivienda, automotriz, hogar, recreación entre muchos otros.

- **Post Natal flexible**

Para apoyar el apego y la mantención del vínculo madre e hijo, la empresa crea este Beneficio donde la mujer que es madre puede retornar a sus labores después del término de su post natal, día 85. El 1º y 2º mes trabaja 5 horas y; el 3º y 4º mes 7 horas.

El periodo 2 las colaboradoras que accedieron a este beneficio fueron 11, teniendo un 100% de retorno después de licencia Post Natal y en el periodo 3 fue 15 colaboradoras, con el mismo porcentaje de retorno.

Beneficio en acciones

La Sociedad ha implementado planes de compensación a ejecutivos, mediante el otorgamiento de opciones de suscripción de acciones, adoptando el criterio de registrar, valorizar y revelar estas transacciones de acuerdo a lo establecido en la Norma Internacional de Información Financiera NIIF No. 2, pagos basados en acciones, reconociendo contablemente en el patrimonio el efecto del valor justo de las opciones ofrecidas, con cargo a gasto de remuneraciones, en el plazo en que éstas se convertirán en irrevocables.

Los trabajadores que pueden optar al incentivo de beneficio en acciones corresponden a los altos ejecutivos, que se encuentran considerado en la nómina de trabajadores, es decir a 13 componentes del personal de gerencia.

Relación con los sindicatos

En Trends S.A. Chile se respeta y apoya el derecho a la libertad de asociación vigente en la legislación chilena y sus diferentes manifestaciones y se les exige el mismo respeto a las empresas que prestan servicios en sus tiendas. Prueba de ello es la adhesión de un 75,4% de los colaboradores activos a un sindicato, lo cual comparado al promedio nacional de sindicalización en Chile, que es de un 16%, demuestra el alto nivel de convocatoria de estas organizaciones.

Existen cuatro federaciones que componen parte de los sindicatos de las empresas administradoras de las tiendas de Trends S.A., organizaciones de trabajadores con quienes las empresas mantienen un calendario regular de conversaciones, con el fin de enfrentar las materias que surgen naturalmente en el día a día laboral, además de apoyar su participación en encuentros del mundo sindical.

Cada uno de los sindicatos negocia colectivamente cada tres años y los convenios colectivos de las empresas prestadoras de servicios en las tiendas para el periodo 3 son un aumento de remuneración de un 2% para todos los trabajadores y que la tasa de despidos sea inferior a 30 despidos. Estos acuerdos cubren al 100% de los trabajadores con contrato indefinido, los que son 11.257 en el periodo 3 y 10.187 en el periodo 2.

Salud y seguridad en el trabajo

En materias de salud ocupacional Trends S.A. y las empresas colaboradoras se ajustan a lo dispuesto por la Ley 16.744, adhiriendo el 51,28% de las instalaciones a la Mutual de la Cámara Chilena de la Construcción y el 48,71% a la Asociación Chilena de Seguridad.

Según el Decreto Supremo N°54 toda empresa, sucursal o faena que cuente con más de 25 personas debe contar con un Comité Paritario de Higiene y Seguridad. En concordancia a este marco, Trends S.A. vela porque exista un comité paritario en cada una de sus tiendas, los que representan al 100% de los trabajadores.

Los comités paritarios, constituidos por tres representantes elegidos por los colaboradores y otros tres designados por las empresas respectivas, cuentan con el apoyo de la Mutual de Seguridad de la Cámara Chilena de la Construcción y de la Asociación Chilena de Seguridad a través de auditorías al sistema de gestión, que incluye las tareas que deben realizar dichos comités.

Sus principales funciones son asesorar e instruir a los trabajadores para la correcta utilización de los instrumentos de protección; y vigilar el cumplimiento, tanto por parte de las empresas como de los trabajadores, de las medidas de prevención, higiene y seguridad; entre otras.

Análisis

Trends S.A. se mantiene en constante investigación, como se mencionaba anteriormente, con la finalidad de establecer si su plan de compensaciones requiere modificaciones. Es por ello que realiza una serie de procesos para establecer estas necesidades. Alineado a este enfoque Trends S.A. realizó una encuesta de satisfacción a sus trabajadores, la cual permitió establecer los niveles de satisfacción que tienen los trabajadores de la empresa respecto a una serie de variables, los aspectos evaluados fueron los siguientes:

En escala de 1 a 5, dónde 1 es Muy Poco, 2 Poco, 3 Neutral, 4 Moderado, 5 Mucho

VARIABLES	1	2	3	4	5
- ¿Es feliz en su trabajo?					
- ¿Considera equitativo el tiempo que pasa en el trabajo como en su hogar?					
- ¿Qué tan importante es para usted una compensación monetaria?					
- Si pudiera cambiarse de trabajo, en similares condiciones salariales, ¿Lo haría?					
- ¿Qué tan motivante es trabajar en Trends S.A.?					
- ¿Se encuentra a gusto con su salario actual?					
- ¿Considera que para Trends S.A. son importantes sus trabajadores?					
- ¿Qué tan bueno le parece el plan de compensación actual de la empresa?					
- ¿Qué tan importante es para usted incorporar mejoras a las compensaciones actuales?					
- ¿Qué tan importante es para usted una compensación orientada a desarrollo profesional?					
- ¿Qué importancia le otorga a compartir tiempo con su familia?					
- ¿Qué nivel de importancia le da a permanecer en el trabajo?					
- ¿Está satisfecho con su desempeño?					
- ¿Está satisfecho con el tipo de trabajo que hace?					
- ¿Con los empleados que dependen de usted?					
- ¿Con los jefes y superiores?					
- ¿Con los compañeros?					
- ¿Con sus posibilidades de ascenso?					
- ¿En su puesto de trabajo puede realizar al máximo sus capacidades?					
- ¿Las condiciones de trabajo en su área son seguras?					
- ¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
- ¿El ambiente de trabajo le genera estrés?					

Esta encuesta se aplicó a los trabajadores para determinar los niveles de satisfacción que tenían tanto con su vida laboral, como así complementada con su vida familiar y además determinar si el plan de compensación que actualmente se implementa en la empresa requiere alguna modificación, por ello al final de la encuesta se incorporó una pregunta abierta que decía ¿Qué mejora le haría al plan de compensación actual de la empresa? La encuesta fue respondida por 15.690 trabajadores a lo largo de las sucursales que tiene Trends S.A. en Chile, de los cuales 8.920 señalaron que le incorporarían mejoras al plan de

compensación actual de la empresa con la finalidad de hacerlo más atractivo, se debe señalar que todos los colaboradores de Trends S.A. tienen conocimiento del plan de compensaciones actual de la empresa, como así también de su misión, visión y objetivos, ya que Trends S.A. se preocupa de instaurar su cultura organizacional como sello en sus trabajadores. Además 15.312 de los trabajadores que respondieron a la entrevista respondieron que se encontraban satisfechos con la relación trabajo – familia, y que el ambiente laboral que se daba en la empresa era el adecuado por lo que aunque tuviesen opciones de cambiarse de trabajo, en similares o mejores condiciones, lo evaluarían, no tomarían la decisión de forma inmediata. Finalmente, otro dato importante obtenido con esta encuesta fue que los trabajadores tienen un equilibrio entre priorizar compensación monetaria o no monetaria, el dato arrojado referente a este aspecto fue 50 y 50, para 7.845 trabajadores es más relevante la compensación no monetaria, y para la otra mitad, la monetaria. En promedio, el nivel de satisfacción de los trabajadores de la empresa es de un 89%, lo que se considera aceptable, considerando que el nivel de satisfacción país de los trabajadores es de 63,5%. Además, en relación al nivel de salarios se obtuvo que el personal está disconforme porque consideran que acorde a las funciones que ejercen la retribución debiese ser superior. El nivel de disconformidad es de un 68%.

Los trabajadores que fueron entrevistados son transversales de la empresa, es decir, las entrevistas fueron a trabajadores de las 10 áreas de la organización, se debe dejar en claro que el personal de esta entidad tiene totalmente claras las funciones y habilidades que deben desarrollar en la ejecución de su labor en la empresa.

Los trabajadores entrevistados sugirieron incorporar los siguientes aspectos al plan de compensación actual de la empresa:

- Bono por fallecimiento de familiar: Asignación económica que se entrega a un colaborador por fallecimiento de un familiar cercano.
- Solicitaron especificar más claramente los motivos por los que se les otorgaría bonos.
- Incorporar beneficios relacionados a la visión, como convenios con ópticas por ejemplo.

Los objetivos de compensaciones están relacionados a mantener al recurso humano de la empresa contento, lo cual es congruente a los objetivos, misión y visión que tiene la organización. El mantener al personal idóneo conduce a Trends S.A. a entregar el mejor servicio a sus clientes, lo cual los dirige a alcanzar sus metas de corto y largo plazo, ya sea con respecto al aumento de ventas o con la expansión en el territorio nacional.

Trends S.A. privilegia las relaciones laborales estables y de largo plazo, donde el 100% de sus contrataciones al inicio del periodo 3 son por jornada completa y a plazo indefinido.

TRABAJADORES POR TIPO DE CONTRATO Y GÉNERO	HOMBRES	MUJERES
Indefinido	100%	100%
Plazo fijo	0%	0%
TOTAL GENERAL	100%	100%

La tasa de rotación de la empresa disminuyó considerablemente del periodo 2 al periodo 3, esto se debió fundamentalmente al incremento de las nuevas contrataciones que realizó la empresa, además de la retención de sus trabajadores tras las capacitaciones realizadas.

TASA DE ROTACIÓN		
	%	%
ITEM DE MEDICIÓN	PERIODO 2	PERIODO 3
Total egresos	6	10
Total ingresos	10	37
Tasa de rotación	18,2	14,9

Las necesidades y expectativas referidas a compensaciones del personal de Trends S.A., la canalizan a través de su política de diálogo y puertas abiertas. La compañía cuenta con una serie de canales de diálogo con los distintos grupos de interés, los cuales están sometidos a un proceso de mejoramiento continuo. Entre los canales más relevantes se encuentran los siguientes:

Grupo de Interés	Canales de Comunicación	Temas abordados
Clientes	a) Focus / Encuestas, Mediciones de calidad de servicios propias (focus group, telefónicas) y participación en evaluaciones independientes b) Página Web c) Telemarketing d) Estados de cuenta	a) Sus resultados permiten detectar necesidades específicas de sus clientes, ofreciendo oportunidades de mejora respecto a la Calidad del servicio. b) En www.Trends.cl los clientes acceden a información corporativa e importantes datos útiles. Además, se entrega información de productos y campañas vigentes. c) Utiliza esta vía para realizar acciones de retención y fidelización de clientes, así como reforzamiento de campañas y promociones. d) Informan acerca de sus movimientos, cupo disponible, productos, próximos pagos, tasa de interés y comisiones.
Colaboradores	a) E- mail conexión STL Trends S.A. b) Revista Unión c) Diario mural Enlace d) Intranet e) Comunicación Cara a Cara f) Encuesta clima laboral	a) Se utiliza este canal para entregar información relacionada con recursos humanos y la organización en general. b) Es un medio de STL Trends S.A. que presenta las novedades más relevantes respecto de los temas difundidos a través del mailing. Asimismo, las gerencias comunican desafíos y focos estratégicos. c) Trends S.A. comunica todas las novedades contempladas en el soporte del Mail Conexión a aquellos colaboradores que, por la naturaleza de sus funciones, no acceden directamente al correo interno. d) En Trends S.A. este portal interno es conocido como Estinet, e informa sobre las políticas de recursos humanos, descripciones de cargo,

		<p>reglamento interno, beneficios, entre otros temas.</p> <p>e) A través de la comunicación directa, se informan temas corporativos y se recogen inquietudes y requerimientos de los distintos estamentos y equipos para fines de alineamiento en torno a los objetivos estratégicos.</p> <p>f) Por esta vía se diagnostican aspectos de clima laboral, entre ellos, la percepción de imparcialidad, e indagaciones de las dimensiones evaluadas, con miras al ranking de Great Place To Work.</p>
Comunidad	<p>a) Página Web/ Medios de comunicación masiva</p> <p>b) Comunicados Públicos</p>	<p>a) A través de estos se da a conocer todas las novedades de productos y servicios.</p> <p>b) Mediante ellos se da a conocer hechos relevantes y se mantiene informada a la opinión pública ante eventos o contingencias.</p>
Accionistas	<p>a) Reuniones de Directorio</p> <p>b) Reportes de Gestión</p> <p>c) Memorias</p> <p>d) Informe Great Place To Work</p>	<p>a) En las reuniones de Directorio se definen los principales lineamientos y objetivos organizacionales.</p> <p>b) Informan acerca de la marcha de la organización y de los resultados operacionales.</p> <p>c) Cumpliendo con la normativa que rige a esta industria, anualmente se reporta mediante este medio.</p> <p>d) Este reporte se elabora en el marco de postulación de Trends S.A. al ranking de las mejores empresas para trabajar, del instituto Great Place To Work.</p>
Proveedores	<p>a) E- mails, Cláusulas de contratos, Reuniones</p>	<p>a) Se mantiene una comunicación permanente con los proveedores a través de estas instancias y mecanismos.</p>
Autoridades	<p>a) Comités/Reunion es/ Reportes/ Documentación/E- mails</p>	<p>a) En estas se abordan distintas materias de interés público para ofrecer soluciones a los clientes.</p>

Bajo esta premisa es que se puede afirmar que durante el periodo 3 no se han recibido denuncias, quejas, sanciones o multas por este concepto, lo cual implica que el plan de compensaciones es adecuado en la empresa.

Una vez recabada toda la información correspondiente a las variables que respaldaban el plan de compensaciones, se decidió implementarle las mejoras que habían señalado los trabajadores, esto tardó 3 semanas en llevarse a cabo, finalmente quedó definido de la siguiente forma los beneficios por conceptos de bonos de la empresa y los que se tenía previamente, a los que puede optar todo el personal con contrato indefinido de la empresa, es decir, el 100% del personal:

Temáticas	Consistencia
Seguros Complementarios	Proporciona alternativas de seguros complementarios de salud, vida y dental, cuyos beneficios son extensibles al cónyuge e hijos.
Convenios de salud	Se ofrecen alternativas de planes de salud ajustadas a la cotización legal.
Convenios dentales y ópticos	Alianza con centros dentales y ópticos que ofrecen para el trabajador y grupo familiar con descuentos sobre los precios a público general.
Aguinaldos	Apoyo a los gastos del grupo familiar asociados a las celebraciones de fiestas nacionales, navidad y año nuevo.
Bono de escolaridad y premio a mejor alumno	Asignación económica por cada carga legal que esté cursando estudios.
Bono de matrimonio	Asignación económica para quienes contraigan matrimonio civil durante el periodo de vigencia del contrato laboral, adicionalmente se otorgan días de permiso con goce de sueldo.
Bono nacimiento y Post natal flexible	Asignación económica incorporada en la liquidación de remuneraciones del trabajador.
Beneficio por fallecimiento de familiar	Asignación económica que se entrega al colaborador por fallecimiento de un familiar cercano.
Beneficio de acceso a vivienda	Orientación y asesoría para la postulación a la vivienda propia y apertura de libreta con bono de ingreso.
Beneficio de desarrollo profesional	80% de financiamiento en Magister o cursos de perfeccionamiento de los trabajadores, 100% para los destacados.
Beneficio en acciones	Opción de incentivo en acciones para los altos ejecutivos de la empresa.

Tarjeta institucional	Con descuento de un 5% a un 20% dependiendo el área, en compras en las tiendas de la organización.
Política de préstamos	Préstamo empresa, Préstamo Banco Trends S.A., o préstamos caja de compensación.
Incentivos grupales	Asignación económica por cumplimiento de metas en relación a aumento en ventas presupuestadas por la organización.

Los cambios con respecto a compensaciones fueron comunicados a los trabajadores de la empresa mediante la plataforma de intranet Estinet que tiene la empresa para sus trabajadores, de esta forma se aseguraron de que la información llegara a todos los trabajadores de la empresa, puesto que todos sus trabajadores, de todas las áreas, cargos y departamentos se encuentran considerados en este plan de compensación, además se dió a conocer esta información al público mediante la página web de la organización, el tiempo transcurrido desde que se le aplicó la mejora al plan y que todos los trabajadores tuvieran conocimiento de ello fue de 6 días, debido a que había trabajadores que se encontraban de vacaciones o con permisos, de lo contrario, esta información habría tardado como máximo 2 días, ya que Trends S.A. además de informarlo mediante la intranet, realiza una reunión en la que da a conocer los cambios en estos aspectos una vez han sido aprobados por los directivos.

El clarificar la información anterior trajo una serie de beneficios para la empresa, dentro de los que se destacó la cantidad de postulantes a las vacantes de la empresa. Esto se vio reflejado en que a través de una agencia, que se encarga de reclutar el personal que requiere la empresa, se emitió un anuncio que en Trends S.A. se requería 50 personas para ventas, para esto se presupuestó un plazo de una semana, para completar dichas vacantes. Sin embargo, la concurrencia de candidatos fue inmediata, 300 personas acudieron a las entrevistas, y estas dentro de las razones, comentaron que consideraban atractivo el plan de compensaciones que tenía la empresa, mientras que antes de que esta información estuviese disponible, en una convocatoria similar sólo llegaron 80 candidatos y tardaron 8 días en reunirse esta cantidad de postulantes a las vacantes.

Además cabe mencionar que los reclamos de los clientes que eran recabados mediante los canales de comunicación que tiene Trends S.A. disminuyeron una vez realizada la capacitación en la empresa, bajando de 172 reclamos, de los cuales 90 correspondían al servicio prestado, mientras que el resto se relacionaba con alguna especificación o detalle del producto que adquirirían los clientes, a 154, de los cuales 67 se relacionan con la calidad del producto. Una vez que se implantó el nuevo plan de compensación, los trabajadores mejoraron su desempeño, y otros índices que se presentan a continuación:

Siniestralidad y días perdidos después del plan de compensaciones

La tasa de siniestralidad promedio, esto es la gravedad de los accidentes registrados en las tiendas de Trends S.A. para el periodo 3, considerando a todos los trabajadores de Trends S.A. y tras la implementación del plan de compensaciones fueron las siguientes:

TASA DE ACCIDENTES (TA)**Promedio Regional TA****4,91****4,91**

Trends S.A.	Después de Compensar	Antes de compensar
Nº de Accidentes	463	507
Horas trabajadas	24.922.553	24.922.553
TA	3,89	4,30

**TASA DE ENFERMEDADES
PROFESIONALES (TER)****Promedio Regional TER****0,05****0,05**

Trends S.A.	Después de compensar	Antes de compensar
Nº de Accidentes	0	0
Horas trabajadas	24.922.553	24.922.553
TER	0,00	0,00

**TASA DE DÍAS PERDIDOS POR
ACCIDENTES (IDR)****Promedio Regional IDR****101,62****101,62**

Trends S.A.	Después de compensar	Antes de compensar
Días perdidos	3.623	3.821
Horas trabajadas	24.922.553	24.922.553
IDR	29,86	30,66

Promedio Regional TA	2,18	2,18
Trends S.A.	Después de compensar	Antes de compensar
Días perdidos	3.621	3.821
Horas trabajadas	3.718.237	3.718.237
TA	0,08	0,10

Referente a las nuevas evaluaciones de desempeño, estas fueron las siguientes una vez implementado el nuevo sistema de compensación en la organización:

Área	Hombres	Mujeres	Total
Operaciones	6,1	6,1	6,1
Comercial	5,9	6,0	6,0
Marketing	6,2	6,1	6,2
Gerencia / RR.HH	6,3	6,2	6,3
Prevención de pérdidas	5,7	5,8	5,8
Sistemas	5,7	5,6	5,7
Logística	5,5	5,6	5,6
Asuntos legales y RSE	5,9	6,0	6,0
Administración y finanzas	5,9	5,8	5,9
Planificación estratégica	5,5	6,0	5,8
Promedio	5,9	5,9	5,9

Además, tras el plan de compensación de Trends S.A., los reclamos se redujeron a la mitad, es decir 72 reclamos en el periodo, de los cuales el 75% estaba relacionado con características de los productos adquiridos y no con el servicio que prestaba el personal de la empresa.

Finalmente se sabe que la empresa logró la totalidad de los objetivos que había presupuestado con respecto a las compensaciones.

Proyectos, tendencias e innovaciones Trends S.A.

En los últimos años Trends S.A. ha sido una de las empresas que más se ha preocupado de la innovación y nuevas tecnologías, desarrollando una gran cantidad de proyectos que han dado grandes resultados. El Holding fue galardonado con el primer lugar en el Ranking Percepción de Innovación en la categoría de Retail, organizado por Best Place to Innovate a fines del periodo³, además de recibir un premio especial por sus avances en el tema de e-commerce.

La innovación ha sido uno de los pilares del conglomerado que ha permitido que este retailer sea lo que es hoy. El crecimiento que ha experimentado en los últimos años ha sido en gran medida debido a la incorporación de nuevas tecnologías, que permite coordinar a millones de clientes, con miles de productos en cientos de tiendas, los procesos se han sistematizado y cuenta con soluciones tecnológicas más sofisticadas.

Las tecnologías implementadas por Trends S.A.

Proyecto 1 “A tan sólo un click”: El sistema se implementó en el periodo 2 y consiste en comprar online y retirar en tienda. Trends S.A. es el único retail a nivel nacional en utilizar este método. Este sistema ha sido replicado en otros países donde opera, obteniendo un muy buen resultado.

Proyecto 2 “Versión mobile”: Trends S.A. es uno de los primeros del retail chileno que ha creado una versión mobile de su sitio web. Trends.com se encuentra completamente adaptado para ser visualizado a través de dispositivos móviles.

Proyecto 3 “Mejor Tecnología”: Se han colocado dispositivo para apoyar venta de zapatillas y otros productos que permiten simplificar el proceso de búsqueda de tallas y colores. El vendedor escanea el producto y se puede conocer disponibilidad y stock, sin necesidad de ir a la bodega. Permite ofrecer una mejor atención al cliente al entregarle información instantánea sobre el producto.

Proyecto 4 “Operation”: En los últimos años se ha trabajado en fortalecer la infraestructura tecnológica y procesos con el fin de garantizar la calidad y velocidad necesaria en la implementación de servicios y funcionalidades.

Proyecto 5 “Dinámico”: Han hecho significativas mejoras tecnológicas en todo su sistema de shopping, el cual permite tener un control dinámico de las capacidades de entrega donde se pueden establecer plazos precisos de entrega de las órdenes de los clientes y así mejorar significativamente el cumplimiento de los plazos de entrega pactado con los clientes.

Concurso Día de Innovación Trends S.A.

El Día de innovación es una iniciativa de Trends S.A. que se realizó por primera vez el periodo3, creada para que los emprendedores -que se desempeñen en el área digital (universitarios y micro empresarios)- tuvieran la oportunidad de convertirse en proveedores tecnológicos de Trends S.A.

El gerente de innovación de Trends S.A. planteó: “Quisimos salir a buscar a los mejores emprendedores estableciendo un proceso de innovación tecnológica abierta, donde personas naturales tuvieran la oportunidad de presentar sus propuestas y desarrollarlas de la mano de nuestra empresa haciendo un importante aporte al desarrollo y velocidad de nuestro negocio” expresó uno de los ejecutivos de Trends S.A.

El desafío del concurso era que los participantes plantearan soluciones atractivas en áreas de ventas, e-commerce y merchandising, el concurso tuvo más de 600 postulaciones, con novedosas propuestas.

Dentro de los proyectos que forman parte de los planes de voluntariado corporativo destaca el Programa “Apadrinando Escuelas”, iniciativa liderada por el Grupo Trends S.A. y que posee 27 años de trayectoria, cuyo propósito fundamental consiste en apadrinar escuelas de sectores en riesgo social, en cada ciudad donde existe una tienda Trends S.A.

El grupo Trends S.A. anunció además que su plan de crecimiento orgánico para el período siguiente contemplará una inversión cercana a los US\$5.100 millones, cifra que refleja un aumento de US\$ 1.800 millones con respecto al anunciado en el periodo anterior, con el objetivo de incrementar su cobertura regional, según informó la compañía a través de un comunicado.

El gerente general corporativo del Grupo Trends S.A., destacó que “se pondrá particular foco en el fortalecimiento de las operaciones logísticas y plataformas tecnológicas para enfrentar la creciente demanda de transacciones online. Vamos a invertir alrededor de US\$1.090 millones en logística y sistemas para fortalecer nuestra estrategia y aumentar la productividad”. Anunciando que potenciar el comercio electrónico será una importante iniciativa en el próximo periodo. Asimismo, agregó que continuará agregando marcas propias, y Finalmente, continuar con la exportación de su modelo de negocio.

Demandas Judiciales

La Sociedad Matriz y sus filiales, tienen demandas judiciales en su contra, o asuntos administrativos cuya resolución se encuentra pendiente en los respectivos tribunales o instancias administrativas correspondientes. La empresa ha efectuado provisiones para reflejar las eventuales contingencias desfavorables para la empresa. En aquellos casos donde las demandas o asuntos tienen bajas probabilidades de prosperar y que deberían resolverse a favor de la Sociedad. El detalle de las demandas u otros asuntos es el siguiente:

Naturaleza Juicios	N° Juicios	Monto Juicios \$	Provisión Contable M\$
Civil	395	14.146.620	1.231.614
Consumidor	1.168	6.962.589	2.192.895
Tributario	76	14.080.197	9.792.456
Otros	281	5.657.814	2.500.568

Huelgas

El período 2 cerca de 380 trabajadores de todos los locales de Trends S.A. iniciaron una huelga legal tras fracasar la instancia de “Buenos Oficios” ante la Dirección del Trabajo, esta constituyó una huelga histórica, pues en más de 60 años de historia de este establecimiento (el primero y más antiguo de la cadena), jamás se había producido una huelga.

El conflicto tuvo sus orígenes en el cambio de razón social producido hace 7 años, que supuso una pérdida de antigüedad para los trabajadores, asimismo, la inminente implementación de un nuevo modelo de negocios (conocido como “8D”), supone una amenaza para los empleados, pues podría significar una reducción de sus ingresos (hoy, el grueso está conformado por las comisiones por ventas, siendo los sueldos más bien exiguos) y, ciertamente, despidos masivos.

ANEXOS

Estado de resultados Proyectado Período 1 “Trends S.A”	M\$
Ingresos de actividades ordinarias	6.346.384.056
Costos de ventas	-4.250.665.630
Ganancia Bruta	2.095.718.425
Costos de Distribución	-92.445.959
Gasto de administración	-1.231.897.745
Otros Gastos por función	-116.014.190
Otras ganancias (pérdidas)	4.676.786
Ingresos financieros	9.030.717
Costos financieros	-91.139.737
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	23.098.548
Diferencias de cambio	-169.262
Resultado por unidades de reajuste	-26.881.228
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	573.976.356
Gasto por impuesto a las ganancias	-146.508.583
Ganancia (pérdida) de negocios no bancarios	427.467.773
Servicios bancarios (presentación)	
Ingresos por intereses y reajustes	377.816.494
Gastos por intereses y reajustes	-123.560.536
Ingreso neto por intereses y reajustes	254.255.959
Ingresos por comisiones	91.471.040
Gastos por comisiones	-20.404.127
Ingreso neto por comisiones	71.066.913
Utilidad neta de operaciones financieras	9.909.298
Utilidad (pérdida) de cambio neta	1.730.985
Otros ingresos operacionales	3.892.587
Provisión por riesgo de crédito	-115.619.556
Total ingreso operacional neto	225.236.186
Remuneraciones y gastos del personal	-69.577.653
Gastos de Administración	-74.153.926
Depreciaciones y amortizaciones	-12.128.350
Otros gastos operacionales	-7.712.444
Total gastos operacionales	-163.572.373
Resultado operacional	61.663.813
Resultado por inversiones en sociedades	417.962
Resultado antes de impuesto a la renta	62.081.775
Impuesto a la renta	-17.866.443

Ganancia (pérdida) de servicios bancarios	44.215.332
Ganancia (pérdida)	471.683.105
Ganancia (pérdida), atribuible a	
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	427.646.526
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	44.036.580
Ganancia (pérdida)	471.683.105

□

Estado de resultados Período 1 "Trends S.A"	M\$
Ingresos de actividades ordinarias	4.759.788.042
Costos de ventas	-3.187.999.223
Ganancia Bruta	1.571.788.819
Costos de Distribución	-69.334.469
Gasto de administración	-923.923.308
Otros Gastos por función	-87.010.642
Otras ganancias (pérdidas)	3.507.589
Ingresos financieros	6.773.037
Costos financieros	-68.354.803
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	17.323.911
Diferencias de cambio	-126.946
Resultado por unidades de reajuste	-20.160.921
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	430.482.267
Gasto por impuesto a las ganancias	-109.881.437
Ganancia (pérdida) de negocios no bancarios	320.600.830
Servicios bancarios (presentación)	
Ingresos por intereses y reajustes	283.362.371
Gastos por intereses y reajustes	-92.670.402
Ingreso neto por intereses y reajustes	190.691.969
Ingresos por comisiones	68.603.280
Gastos por comisiones	-15.303.095
Ingreso neto por comisiones	53.300.185
Utilidad neta de operaciones financieras	7.431.974
Utilidad (pérdida) de cambio neta	1.298.238
Otros ingresos operacionales	2.919.440
Provisión por riesgo de crédito	-86.714.667
Total ingreso operacional neto	168.927.139
Remuneraciones y gastos del personal	-52.183.240
Gastos de Administración	-55.615.445
Depreciaciones y amortizaciones	-9.096.262
Otros gastos operacionales	-5.784.333

Total gastos operacionales	-122.679.280
Resultado operacional	46.247.860
Resultado por inversiones en sociedades	313.471
Resultado antes de impuesto a la renta	46.561.331
Impuesto a la renta	-13.399.832
Ganancia (pérdida) de servicios bancarios	33.161.499
Ganancia (pérdida)	353.762.329
Ganancia (pérdida), atribuible a	
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	320.734.894
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	33.027.435
Ganancia (pérdida)	353.762.329

Estado de resultados Período 2 " Trends S.A"	M\$
Ingresos de actividades ordinarias	7.553.783.623
Costos de ventas	-5.059.354.767
Ganancia Bruta	2.494.428.856
Costos de Distribución	-110.033.802
Gasto de administración	-1.466.266.290
Otros Gastos por función	-138.085.889
Otras ganancias (pérdidas)	5.566.544
Ingresos financieros	10.748.810
Costos financieros	-108.479.072
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	27.493.047
Diferencias de cambio	-201.463
Resultado por unidades de reajuste	-31.995.382
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	683.175.358
Gasto por impuesto a las ganancias	-174.381.841
Ganancia (pérdida) de negocios no bancarios	508.793.517
Servicios bancarios (presentación)	
Ingresos por intereses y reajustes	449.696.083
Gastos por intereses y reajustes	-147.067.928
Ingreso neto por intereses y reajustes	302.628.155
Ingresos por comisiones	108.873.405
Gastos por comisiones	-24.286.012
Ingreso neto por comisiones	84.587.394
Utilidad neta de operaciones financieras	11.794.543
Utilidad (pérdida) de cambio neta	2.060.304
Otros ingresos operacionales	4.633.151

Provisión por riesgo de crédito	-137.616.177
Total ingreso operacional neto	268.087.370
Remuneraciones y gastos del personal	-82.814.802
Gastos de Administración	-88.261.711
Depreciaciones y amortizaciones	-14.435.768
Otros gastos operacionales	-9.179.736
Total gastos operacionales	-194.692.017
Resultado operacional	73.395.354
Resultado por inversiones en sociedades	497.478
Resultado antes de impuesto a la renta	73.892.832
Impuesto a la renta	-21.265.533
Ganancia (pérdida) de servicios bancarios	52.627.299
Ganancia (pérdida)	561.420.816
Ganancia (pérdida), atribuible a	
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	509.006.277
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	52.414.539
Ganancia (pérdida)	561.420.816

Estado de resultados Período 3 "Trends S.A"**M\$**

Ingresos de actividades ordinarias	8.535.775.494
Costos de ventas	-5.717.070.887
Ganancia Bruta	2.818.704.607
Costos de Distribución	-124.338.197
Gasto de administración	-1.656.880.907
Otros Gastos por función	-156.037.054
Otras ganancias (pérdidas)	6.290.194
Ingresos financieros	12.146.155
Costos financieros	-122.581.352
Participación en las ganancias (pérdidas) de asociadas y negocios conjuntos que se contabilicen utilizando el método de la participación	31.067.143
Diferencias de cambio	-227.654
Resultado por unidades de reajuste	-36.154.781
Ganancia (pérdida) antes de impuestos	771.988.154
Gasto por impuesto a las ganancias	-197.051.480
Ganancia (pérdida) de negocios no bancarios	574.936.674
Servicios bancarios (presentación)	
Ingresos por intereses y reajustes	508.156.574
Gastos por intereses y reajustes	-166.186.759
Ingreso neto por intereses y reajustes	341.969.815
Ingresos por comisiones	123.026.948
Gastos por comisiones	-27.443.193
Ingreso neto por comisiones	95.583.755
Utilidad neta de operaciones financieras	13.327.833
Utilidad (pérdida) de cambio neta	2.328.143
Otros ingresos operacionales	5.235.461
Provisión por riesgo de crédito	-155.506.279

Total ingreso operacional neto	302.938.728
Remuneraciones y gastos del personal	-93.580.726
Gastos de Administración	-99.735.734
Depreciaciones y amortizaciones	-16.312.418
Otros gastos operacionales	-10.373.102
Total gastos operacionales	-220.001.980
Resultado operacional	82.936.750
Resultado por inversiones en sociedades	562.151
Resultado antes de impuesto a la renta	83.498.900
Impuesto a la renta	-24.030.053
Ganancia (pérdida) de servicios bancarios	59.468.848
Ganancia (pérdida)	634.405.522
Ganancia (pérdida), atribuible a	
Ganancia (pérdida), atribuible a los propietarios de la controladora	575.177.093
Ganancia (pérdida), atribuible a participaciones no controladoras	59.228.429
Ganancia (pérdida)	634.405.522

PREGUNTAS DEL CASO

- 1) ¿Cuál es el análisis inicial de la situación de Trends S.A?
- 2) ¿Cuál fue la principal falencia encontrada tras la evaluación de desempeño del período 2?
- 3) ¿Por qué la empresa esperaba un desempeño mayor en el periodo 2, respecto del periodo 1?
- 4) ¿Qué incidencia tiene la evaluación de desempeño en el logro de los objetivos de la organización?
- 5) ¿Cómo inciden las nuevas tendencias en las políticas de capacitación, compensación y evaluación de desempeño de la entidad?
- 6) ¿Considera que las políticas de compensación son adecuadas y repercuten en el alcance de metas en la organización?
- 7) ¿Cuáles fueron los beneficios que significó para Trends S.A? la implementación de un nuevo plan de compensación? Fundamente en base a comparaciones de los periodos 2 y 3.
- 8) ¿Por qué es relevante que los trabajadores tengan conocimiento de la estrategia, misión y visión de la organización? Y ¿Cómo estas se relacionan con las etapas de evaluación de desempeño, capacitación y compensación?
- 9) ¿De qué forma la capacitación afecta las relaciones internas y externas del personal de la empresa? Considere aspectos positivos y negativos.
- 10) ¿Cuáles son los beneficios que trae consigo la movilidad interna en Trends S.A.?
- 11) ¿Cuál es su opinión sobre las acciones que implementó Trends S.A?
- 12) ¿Qué recomendaciones daría usted, en caso de materializarse las tendencias en Trends S.A?

PAUTA SOLUCIÓN CASO TRENDS S.A

1) ¿Cuál es el análisis inicial de la situación de Trends S.A?

Cálculo de Indicadores y fundamentar en base a políticas de Capacitación, Evaluación de Desempeño o Compensaciones en el periodo1.

Los indicadores que pueden ayudar analizar de mejor forma la situación inicial de Trends S.A en el caso de las Capacitaciones es el indicador “Tipo Fuente: Organización”, que es donde se detectan las necesidades de la organización a la hora de decidir realizar capacitaciones a sus trabajadores, cuya fórmula es la siguiente:

$$\text{Organización} = (\text{Fuentes utilizadas organización} / \text{Fuentes disponibles organización}) * 100$$

Donde se indica que el numerador refleja el número de necesidades de capacitación que nacen de Trends S.A, en cambio el denominador se compone por el total de fuentes que esta organización dispone al momento de iniciar un proceso de capacitación. Otro indicador de Capacitación que puede servir en el momento de analizar la situación inicial es el indicador “Necesidades por área (o departamentos)” que permite estar al tanto de las necesidades surgidas en cada área o departamento, en relación al total de necesidades de capacitación que surjan por parte de Trends S.A, lo que se refleja en la siguiente fórmula:

$$\text{Necesidades por área (o departamento)} = (\text{Necesidades de capacitación del área “X”} / \text{Total de necesidades de capacitación}) * 100$$

Cuya fórmula revela que el numerador son las necesidades de capacitación de un área “X” de Trends S.A, mientras que el denominador muestra el total de necesidades de capacitación que tiene dicha organización.

En cuanto a la evaluación de desempeño los indicadores que mejor podrían medir esta situación es el indicador de “Capacitaciones del periodo/ relacionados a evaluación de desempeño” porque como dice este indicador Trends S.A evaluaría a los trabajadores que fueron capacitados y mal evaluados donde la formula se presenta a continuación:

$$\text{Capacitaciones por mal evaluación} = (\text{Total de trabajadores mal evaluados capacitados en el periodo} / \text{Total de trabajadores mal evaluados en su desempeño en el periodo anterior}) * 100$$

La fórmula indicada representa en su numerador todos los trabajadores que fueron capacitados, teniendo una mala evaluación de desempeño. Y su denominador da a conocer todos aquellos trabajadores que alcanzaron una deficiente evaluación de desempeño en el periodo anterior.

Otra forma posible de estimar inicialmente la evaluación de desempeño es utilizar el indicador “Integridad” con la finalidad de tener un conocimiento de la cantidad de trabajadores participantes dentro del proceso de evaluación de desempeño, indicándose a través de esta fórmula:

$$\text{Integridad} = (\text{Población a evaluar} / \text{Total de trabajadores}) * 100$$

Lo cual el numerador en esta fórmula representa la cantidad de trabajadores de la población que fueron seleccionados para la evaluación y el denominador muestra el total de los trabajadores que posee la empresa y fueron evaluados y supervisados con la consigna de realizar un proceso en busca de mejorar las falencias que pudiesen afectar a la compañía y/o sus objetivos.

Para las Compensaciones los indicadores que mejor podrían obtener resultados propicios para la entidad Trends S.A son tales como el indicador “Inversión per cápita” el cual permite conocer la inversión del programa de compensación implementado por la compañía por trabajador, su cálculo se compone por la siguiente fórmula:

Inversión per cápita = (Total de dinero invertido en el plan/ Total personas incluidas en el plan de compensación)

En esta fórmula nos podemos dar cuenta que el numerador está compuesto por el total de dinero que la organización está dispuesta a invertir en el plan de compensaciones, por otro lado el denominador muestra el total de personas que formaron parte de dicho plan. Además otro indicador que puede tener influencia en el análisis inicial de la organización es “Cambios al plan de compensación” cuyo propósito es obtener resultados para conocer la totalidad de personas entrevistadas que consideran cambios en el plan de compensación a través de la siguiente fórmula:

Cambios al plan de compensación : (Total de personas entrevistadas que desean cambios / Total de personas entrevistadas) * 100

El numerador indica el total de personas de Trends S.A que fueron entrevistadas y esperan cambios en este plan de compensación, por lo que el denominador indica el total de personas que fueron entrevistadas.

2) ¿Cuál fue la principal falencia encontrada tras la evaluación de desempeño del período 2?

Relación inversa entre Capacitación y Resultados obtenidos con la Evaluación de Desempeño. Fundamentar con lo esperado por la empresa, considerando los altos desembolsos incurridos en Capacitación.

El indicador que más podría reflejar las falencias tras la evaluación de desempeño con respecto a las capacitaciones realizadas a los trabajadores es “Capacitación sobre mal evaluados”, porque permite reconocer la proporción de los trabajadores mal evaluados que fueron capacitados. Para su cálculo existe la siguiente fórmula:

Capacitación sobre mal evaluados = (Nº trabajadores mal evaluados a capacitar / Nº total de trabajadores mal evaluados) * 100

En esta fórmula el numerador muestra el total de los trabajadores que fueron mal evaluados en su evaluación de desempeño y que estos fueron capacitados por Trends S.A. El denominador nos enseña el total de trabajadores de la organización que consiguieron una mala evaluación de desempeño.

3) ¿Por qué la empresa esperaba un desempeño mayor en el periodo 2, respecto del periodo 1?

Análisis de políticas de capacitación inicial de la empresa y aumentos en desembolsos para capacitación.

Trends S.A luego de decidir desembolsar más recursos en capacitar a sus trabajadores en el periodo 2 se llega lógicamente hacer una comparación con lo realizado en el periodo 1, por lo que la empresa esperaría un mayor desempeño de sus empleados, lo que se podría medir a través del indicador “Variación de capacitaciones” donde señala el avance ya sea positivo o negativo que han tenido las capacitaciones de un periodo a otro en la organización. Para su cálculo existe esta fórmula que se muestra a continuación:

$$\text{Variación de Capacitaciones} = (\text{Capacitaciones periodo } t / \text{Capacitaciones periodo } t-1) * 100$$

Donde nos podemos dar cuenta que el numerador nos indica las capacitaciones realizadas en el periodo t correspondiendo al periodo 2 y el denominador nos indica las capacitaciones realizadas por Trends S.A en el periodo anterior a t es decir en el periodo 1.

4) ¿Qué incidencia tiene la evaluación de desempeño en el logro de los objetivos de la organización?

Explicar cómo se relacionan los resultados obtenidos en la Evaluación, con la ejecución de actividades orientadas a alcanzar los objetivos de Trends S.A.

Un indicador que mejor explicaría la relación entre la evaluación de desempeño en el logro de objetivos de Trends S.A es “Calidad” ya que muestra los objetivos alcanzados por la organización con la implementación del sistema de evaluación con esta fórmula:

$$\text{Calidad} = (\text{Objetivos alcanzados con la implementación del sistema de evaluación} / \text{Objetivos planificado}) * 100$$

Cuyo numerador refleja los objetivos alcanzados con la implementación del sistema de evaluación con respecto a los objetivos planificados por la misma.

5) ¿Cómo inciden las nuevas tendencias en las políticas de capacitación, compensación y evaluación de desempeño de la entidad?

Explicar qué pasaría con el desempeño de los trabajadores y con el alcance de los objetivos si aumentan las huelgas, o si la empresa invierte en nuevas tecnologías.

Las nuevas tendencias pueden ser medidas con indicadores que reflejan el desempeño con respecto los objetivos está el indicador “Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación” perteneciente a el proceso de capacitación, éste indicador refleja los objetivos estratégicos de Trends S.A. los que son abarcados por el programa de capacitación donde la fórmula es la que se muestra a continuación:

$$\text{Objetivos estratégicos cubiertos por la capacitación} = (\text{Objetivos de la organización cubiertos por la capacitación} / \text{Objetivos estratégicos de la organización}) * 100$$

Donde el numerador representa los objetivos cubiertos por la capacitación en dicha organización y el denominador indica cuales son los objetivos estratégicos de la misma.

Para la evaluación de desempeño podemos medir las nuevas tendencias a través del indicador “Nivel de objetivos alcanzados” que mide el nivel de los objetivos logrados creando un punto de partida del total de objetivos establecidos para el sistema y la fórmula es la siguiente:

Nivel de objetivos alcanzados = (Objetivos del sistema de evaluación logrados / Total de objetivos establecidos para el sistema) * 100

Para esta fórmula el numerador indica los objetivos del sistema de evaluación logrados por Trends S.A y su denominador da a conocer la totalidad de los objetivos establecidos.

Cabe mencionar que en cuanto a las compensaciones el indicador que mejor podría demostrar los cambios si aumentasen las huelgas dentro la organización es “Cambios originados por huelgas” que demuestra cuantos de los cambios sufridos en la organización han sido por las huelgas de sus trabajadores donde se puede calcular de la siguiente forma:

Cambios originados por huelgas = (Cambios originados por huelgas / Total de modificaciones) * 100

El numerador señala la cantidad de cambios originados en el plan de compensación motivados por las huelgas de los trabajadores de la entidad, mientras que el denominador nos indica el total de modificaciones realizadas en el plan de compensación del periodo analizado.

6) ¿Considera que las políticas de compensación son adecuadas y repercuten en el alcance de metas en la organización?

Referirse al atractivo del plan de compensación, fundamentar utilizando el antiguo plan y el mejorado.

Para ello la utilización de indicadores pueden dar la respuesta a si las políticas utilizadas por Trends S.A mediante la compensación repercuten en el alcance de las metas, de esta forma el indicador “Estándar de cumplimiento objetivos organizacionales” podría dar a entender lo que plantea la empresa sobre el plan de compensación antiguo y el actual. El cálculo del indicador señalado se compone con la siguiente fórmula:

Estándar de cumplimiento objetivos organizacionales = (Objetivos alcanzados en el periodo “x” / objetivos establecidos para el periodo “x”) * 100

En esta fórmula el numerador nos da a conocer los objetivos que fueron alcanzados en el periodo analizado por la organización ya sea por departamento, área, entre otros y el denominador nos enseña los objetivos que fueron establecidos para el periodo en cuestión.

Con el siguiente indicador del plan de compensación denominado “Productividad normal en unidades, versus la deseada” la cual nos podría dar a conocer si se están cumpliendo los estándares que la compañía desea obtener a través de la productividad, calculándose de la siguiente forma:

Productividad normal en unidades, versus la deseada = $[(\text{Productividad real en el periodo "x"} - \text{productividad deseada en el periodo "x"}) / \text{productividad deseada para el periodo "x"}] * 100$

Donde el numerador nos indica los estándares de productividad real para un periodo específico, mientras que el denominador muestra la producción deseada para el periodo "x" analizado por la organización.

7) ¿Cuáles fueron los beneficios que significó para Trends S.A la implementación de un nuevo plan de compensación? Fundamente en base a comparaciones de los periodos 2 y 3.

Enfocar respuesta a plazos en cubrir vacantes, cambios en evaluación de desempeño e índices de accidentabilidad, ausentismo, entre otros.

Para dicho enfoque la aplicación de indicadores puede ayudar a conocer lo que significó un nuevo plan de compensación. Uno de esos indicadores puede ser el "Atractividad del plan actual de compensación relacionadas a las vacantes" reflejando que tan interesante fue el plan de compensación enfocado en los aspirantes para cubrir una vacante. La fórmula que demuestra los mencionado es:

Atractividad del plan actual de compensación relacionadas a las vacantes = (Total de aspirantes a una vacante / Total de vacantes en el año)

El cual dicho numerador nos señala el total de aspirantes interesados que postulan a una vacante originada en el año, y el denominador nos muestra el total de vacantes que se formaron en el año en Trends S.A.

Otro indicador de compensación que podría ayudar a medir esta situación es el "Porcentaje de trabajadores que ha emitido licencias en la entidad" lo cual nos permite saber el porcentaje de ausentismo de trabajadores que han emitido licencias en dicha organización que se calcula de la siguiente forma:

Porcentaje de empleados que han emitido licencias = (Total empleados que ha emitido licencias durante el periodo "x" / Total de trabajadores)* 100

Dicho numerador nos permite conocer la totalidad de trabajadores que se ausentan de su lugar de trabajo mediante la emisión de licencias durante el periodo "x", y el denominador nos señala la totalidad de trabajadores de la organización.

8) ¿Por qué es relevante que los trabajadores tengan conocimiento de la estrategia, misión y visión de la organización? Y ¿Cómo estas se relacionan con las etapas de evaluación de desempeño, capacitación y compensación?

Relación entre conocimiento de aspectos de gestión de la organización y las políticas de Capacitación - evaluación de desempeño – Compensación. Ejemplo: Saber hacia dónde se dirige la organización y cómo pretende alcanzarlo, motiva a los trabajadores a tener un mayor compromiso y por ende mejor desempeño.

Al querer ocupar un indicador que logre medir si la empresa ha dado a conocer su misión, visión a sus trabajadores y estos son identificados por ellos, a nivel de compensaciones podemos encontrar el indicador “Porcentaje de trabajadores que conocen la visión de la empresa” y “Porcentaje de trabajadores que conocen la Misión de la empresa” estos se pueden calcular mediante las siguientes fórmulas:

Porcentaje de trabajadores que conocen la visión de la empresa = $(\text{Trabajadores que conocen la visión} / \text{Total trabajadores}) * 100$

Porcentaje de trabajadores que conocen la Misión de la empresa = $(\text{Trabajadores que conocen la misión} / \text{Total trabajadores}) * 100$

Para estas fórmulas el numerador nos indica la cantidad de trabajadores que conocen la visión y misión de la entidad, en este caso Trends S.A y el denominador la totalidad de trabajadores de organización.

9) ¿De qué forma la capacitación afecta las relaciones internas y externas del personal de la empresa? Considere aspectos positivos y negativos

Referirse a la movilidad interna (motiva a trabajadores), y la controversia con optar por personal externo (desmotivación interna). Aludir a los desembolsos que evita la organización al priorizar uno sobre el otro.

Para ello un indicador que abarca globalmente las relaciones internas como externas dentro de Trends S.A. es el indicador “Traslados” que arroja los trabajadores que luego de la capacitación obtienen movilidad dentro de la compañía siendo un objetivo principal dentro del proceso que es lograr tener una movilidad interna como el optar por personal externo. La fórmula que lo interpreta es la siguiente:

Traslados = $(\text{Nº trabajadores capacitados trasladados} / \text{total trabajadores capacitados}) * 100$

El numerador nos permite determinar el número de trabajadores que son trasladados después de ser capacitados en la organización, y el denominador como indica la fórmula nos indica el total de los trabajadores que son capacitados.

10) ¿Cuáles son los beneficios que trae consigo la movilidad interna en Trends S.A?

Referirse a motivación, y relación con el desempeño del trabajador.

Con respecto a los beneficios que puede lograr y medir la motivación de los trabajadores de Trends S.A ya sea por ascensos, traslados, entre otros es la “Tasa de satisfacción interna” donde su objetivo es establecer una relación entre las postulaciones internas realizadas por los trabajadores de la entidad con respecto a ascensos, traslados, aumentos de compensaciones y a la vez el total de demandas que fueron satisfechas por parte de Trends S.A midiendo así la satisfacción de los trabajadores obteniéndose de la siguiente forma:

Tasa de satisfacción interna = $(\text{Total de casos en el periodo que postularon ascensos, traslados, aumentos de compensación} / \text{Total de las solicitudes satisfechas}) * 100$

A través de esta fórmula debemos destacar que su numerador indica el total de trabajadores que postularon a ascensos, traslados, aumentos de compensaciones en el periodo analizado, mientras que el denominador nos muestra la totalidad de trabajadores que ciertamente fueron ascendidos, trasladados o que se les aumentó la compensación en el periodo, dando a conocer el total de las solicitudes satisfechas.

BIBLIOGRAFÍA

1. Administración de recursos. Extraído el 18 Junio, 2007 de http://html.rincondelvago.com/administracion-de-recursos_1.html
2. Alpander, G. (1985). Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá, Colombia: Norma.
3. Alpander, G. & Botter, C. (1985). Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Bogotá, Colombia: Norma.
4. Alles, M. (2000). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica
5. Alles, M. (2008). Dirección Estratégica de Recursos Humano: Gestión por competencias. (2ª ed.). Buenos Aires: Granica
6. Alfaro de Prado, A., Leal, A., Román, M. & Rodríguez, L. (1999). El factor humano en las relaciones laborales. Madrid: Pirámide.
7. Alfaro de Prado Sagrera, A (1999). El factor humano en las relaciones laborales. Manual de dirección y gestión. Madrid: Editorial Pirámide.
8. Amat, J. (1998). Control de gestión: Una perspectiva de dirección. (4aed.). Barcelona: Gestión 2000
9. Amat, J. (2003). Control de gestión: Una perspectiva de dirección. (6a ed.). Barcelona: Gestión 2000.
10. Angulo, D. (2008). Otros conceptos de recursos humanos. Recuperado el 29 de julio de 2010 del sitio web <http://auresonmer.blogspot.com>
11. Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy. Estados Unidos: Mc-Graw Hill.
12. Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003). Sistemas de control de gestión. (10a ed.). Madrid: McGraw Hill.
13. Arens A., & Loebbecke, J. (1996). Auditoría Un enfoque Integral. (6ª ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.

14. Arens, A., Elder, R. & Beasley, M. (2007). Auditoria: Un enfoque integral. (11ª ed.). México: Pearson Prentice Hall.
15. Ariza, J., Morales, A., & Morales, E. (2004). Dirección y administración integrada de personas. Madrid: McGraw-Hill.
16. Auditoría de recursos humanos. Extraído el 26 Mayo, 2007 de http://www.shl.es/articulos/AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS_1.pdf
17. Avantec. (2007) Glosario. Recuperado el 29 Mayo, 2007 de <http://www.icas.net/icasweb/glosario.htm>
18. Baguer, Alcalá, Á (2001). Un timón en la tormenta: como implantar con sencillez la gestión de los recursos humanos en la empresa. España, Madrid: Díaz de Santos.
19. Barney J. (1991) p.112. citado en Valle Cabrera Ramón. (2004). La gestión estratégica de los recursos humanos, enfoques en la gestión estratégica de recursos humanos. Prentice Hall. p.39
20. Barquero, A. (1998) La administración de recursos humanos. segunda parte. (6ª reimpresión de la 1ª edición). Costa Rica, Talleres gráficos de la editorial EUNED.
21. Becker, B., Huselid, M. & Ulrich, D. (2002). El cuadro de mando de recursos humanos. Barcelona: Gestión 2000.
22. Bentley, T. (1993). Capacitación empresarial. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
23. Betancourt, D. & García, G. (2009). "El control de gestión y cuadro de mando integral: alternativas para el empresariado cubano". Recuperado el 10 de junio de 2010 del Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 110, 2009: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2009/bpgv.htm>
24. Blake, O. (2008). Así aprendieron a trabajar: cómo se construyó la capacitación laboral en Argentina. Buenos Aires, Argentina: Gránica S.A.
25. Bohlander, G. y Snell, S. (2005). Administración de recursos humanos (14ª Ed.). México: Cengage Learning.
26. Boyatzis, R. (1982). The competent manager: a model for effective performance. New York: J. Wiley.
27. Braga, I. (2008). Concepto de gestión: Concepto básico. Recuperado el 17 de enero de 2011 del Club de la innovación, 2008: http://www.clubdelainnovacion.cl/contenido/inicio/Breve_presentaciooon_de_CG.pdf
28. Brito, L. (1999). Auditoría Integral, amplitud conceptual, informe del auditor y problemas de implementación. Trabajo presentado en la Conferencia Interamericana de Contabilidad, San Juan, Puerto Rico.

29. Buckley, R. & Caple, J. (1991). *La formación: teoría y práctica*. Madrid, España: Díaz de Santos.
30. Butler, J. (1988). Human Resource Management as driving force in business strategy. *Journal of General Managemet*. Vol. 13, N. 4, Summer , 93.
31. Cañibano, L. (1990). *Contabilidad: análisis contable de la realidad económica*. Madrid: Ediciones Pirámide.
32. Castellano, C. (2007). El factor humano en el contexto empresarial actual. Recuperado el 21 de Junio, 2007 de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos45/factor-humano-empresa/factor-humano-empresa.shtml>
33. Casal, A. & Wainstein, M. (1999, agosto). *La auditoría integral en el contexto de un mundo globalizado*. Trabajo presentado en la Conferencia Interamericana de Contabilidad, San Juan, Puerto Rico.
34. Castillejo, J., Sarramona, J., & Vázquez, G. (1989). *Pedagogía Laboral*. *Revista Española de Pedagogía*, 46, p. 181.
35. Castillejo, J. (1988). *La Formación en la Empresa*. VII Cursos de Verano. San Sebastián.
36. Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
37. Cifuentes, C. (2006). *Evaluación de desempeño. Un enfoque estratégico*. Extraído el 30 Julio, 2007 de <http://ccifuentesch.wordpress.com/2006/09/25/evaluacion-del-desempeno/1y2>
38. Chiavenato, I. (1999). *Entrenamiento y desarrollo de personal*. Administración de recursos humanos. Colombia: McGraw-Hill.
39. Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. (5ª ed.). Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill-Interamericana, S.A.
40. Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8ª Ed.). Colombia: McGraw Hill.
41. Chinchilla, K. (2000). *Un sistema de evaluación del desempeño: aspectos a considerar en su diseño*. Extraído el 08 Octubre, 2009 de <http://www.5campus.org/leccion/sievade>
42. Chile, Colegio de Contadores de Chile A.G. (2000). *Código de Ética*. Santiago: Comisión de Ética.
43. *Código Marco de Buen Gobierno*. (2007). Ministerio de Comercio, Industrial y Turismo, Departamento Nacional de Planeación. Recuperado el 24 Septiembre, 2007 de http://www.kpmg.com.co/files/documen_corp_gov/release/cm_glosario.htm

44. Colom, A., Sarrañana, J. & Vázquez, G. (1991). Trabajo y Empresa. Educación y trabajo.
45. Coopers & Lybrand (1984). Manual de auditoría. (3ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
46. Couret, A. & Igalens, J. (1988). L' Audit Social. PUF. París.
47. Crosby, P. (1990). Hablemos de Calidad. Bogotá: McGraw-Hill.
48. Cruz & Celis Miguel (2000, marzo). Hacia una redimensión de los negocios electrónicos. Revista Contaduría Pública, 331, pp. 22-25.
49. Daff, R. & Marcic, D. (2006). Como desarrollar una fuerza de trabajo efectiva. En E. Franklin, Universidad Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración (Comp.), Introducción a la Administración, (pp. 324-327).
50. Delahaye, B. & Smith, B. J. (1990). El ABC de la capacitación práctica. (2ª ed.). México: McGraw Hill.
51. Delgado, M., Gómez, L., Romero, A., & Vázquez, E. (2006). Gestión de recursos humanos: del análisis teórico a la solución práctica. Madrid, Pearson.
52. Deloitte, (2007). Infobase: Capítulo 18. Deloitte.
53. Deming, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad, la salida de la crisis. Madrid: Ediciones Días de Santos.
54. Dessler, G. (2001). Administración de personal. (8ª ed.). México: Pearson Educación.
55. Dessler, G., Varela, R. & Enríquez, J. (2004). Administración de recursos humanos, un enfoque latinoamericano. (2ª Ed.). México: Pearson. Educación.
56. Diario El Gong. (2006, Mayo 12) Mundo Capacita, Pymes invierten poco tienen deficiente capacitación. Recuperado el 30 Septiembre, 2007 de la página web <http://www.chilecapacita.cl/mundo/MundoCapacita.php?pag=archivo&id=592>
57. Diccionario de la Real Academia Española, (2001, 22ª Ed.) [Versión Electrónica] Extraído el 05 octubre, 2009 de <http://www.rae.es/rae.html>
58. Dolan, S. (1999). Gestión recursos humanos. Madrid, España: McGraw Hill.
59. Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). La gestión de los recursos humanos. (3ª Ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
60. Doménech, F. (1999). Proceso de enseñanza/aprendizaje universitario: aspectos teóricos y prácticos. España: UNIVERSITAT JAUME, 135.

61. Drury, C. y Tayles, M. (1995). Issues arising from surveys of management accounting practice. *Management Accounting Research*, 6, pp. 267-80
62. Dubrin, A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. (2ª Ed.). México: Thomson Editores.
63. Edwards, J., Leek, C., Loveridge, R. & Lumley, R. (1983). *Manpower Planning*. New York: Wiley.
64. Elorduy, J. (1993). *Estrategia de empresas y recursos humanos: una visión dinámica de la empresa*. España: McGraw-Hill.
65. Fernández, G., Cubeiro, J. & Dalziel, M. (1996). *Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos*. (2ª Ed.). Bilbao: Ediciones Deusto.
66. Fernández, M., (1999). *Diccionario de recursos humanos: organización y dirección*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
67. Ferraro, A. (2001). *Administración de los recursos humanos*. Argentina: Valletta Ediciones.
68. Ferrón, M. (2000, marzo). Negocio electrónico más allá de e-business. *Revista Contaduría Pública*, 331, pp. 36- 38.
69. Fitz-Enz, J. (1999). *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Bilbao: Deusto.
70. Flippo, E. B. (1991). *Principios de administración de personal*. Traducido de la cuarta edición. México: McGraw-Hill.
71. Fowler, E. (1995). *Auditoría aplicada*. Tomo 1, 2ª parte. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
72. Fombrun, C., Tichy, N. & Devanna, M. (1984). *Strategic human resource management*. New York: John Wiley and Sons.
73. Fowler, E. (1995). *Auditoría aplicada*. Tomo 1, 2ª parte. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.
74. Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional: El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Castillo Hnos.
75. French, W. (1983). *Administración de personal: desarrollo de recursos humanos*. Mexico: Limusa.
76. García, S. (1994). El controlling moderno: base del management. *Revista Alta Dirección*, 176, pp. 77-98.
77. García, J. (2003). *Auditoría sociolaboral*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
78. García, L. (1975). *El control de gestión*. (2ª Ed.). Madrid: Editorial Index.

79. García, O. (2006). La compensación financiera: una medida del valor del trabajador, *Revista Pensamiento y Gestión*, N°21, 2005, pp. 182-233.
80. García, A. (2008, abril). Sistemas de compensación total: Maximizar el valor de su inversión. *Revista Factor Humano en el S. XXI*, 68, extraído desde http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Sistemas_de_compensacion_total.pdf
81. Geller, L. (1994). Detección de necesidades de capacitación en empresas competitivas. PERCADE.
82. Gil I, Ruiz L. & Ruiz J. (1997). *La nueva dirección de personas en la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
83. *Glosario Empresarial* (2003). Recuperado el 25 de Mayo, 2007 de la página web <http://www.administrativedigest.com>
84. Gobierno de Chile, SENCE. (2007) *Capacitación por Competencias*. recuperado el 25 Mayo, 2007 de la página web http://www.sence.cl/capa_x_com.htm
85. Goldratt, E. (1994). *El síndrome del pajar*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
86. Goldstein, I. & Ford, K. (2002). *Training in organizations: Needs assessment, developement, and evaluation*. (4ª Ed.). Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
87. Gómez-Mejía, L. B. (1999). *Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
88. Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy, R. (2001). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (3ª Ed.). Madrid, España: Prentice Hall.
89. González, A.(2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Ediciones Uninorte.
90. González, O. (2010). *Auditoría al sistema de compensaciones*. Memoria para optar al título de Contador Público y Auditor, Escuela de Contador Público y Auditor, Universidad de Talca, Talca, Chile.
91. Gordon, J. (1997) *Comportamiento organizacional*. 5ª ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana.
92. Gronlund, J. & Linn, N. (1981). *Measurement and evaluation in teaching*. (4ª Ed.). New York: McMillan.
93. Gubba, H., Gutfraid, J., Rodríguez, R. & Villamarzo, R. (1999, diciembre). La inclusión del factor ambiental en los estados contables. *Contabilidad y Auditoría*, 10.
94. Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Colombia: McGraw Hill.
95. Gunn, T. (1995). *21st Century Manufacturing. Creating, Winning, Business, Performance*. John Wiley & Sons Inc.

96. Harris, O. (1986). *Administración de recursos humanos: Conceptos de conducta interpersonal y casos*. México: LIMUSA.
97. Harris, J. (1993). *Administración de recursos humanos: Tomo III, concepto de conducta interpersonal y casos*. México: Limusa.
98. Hatum, A. (2009). El caos del talento: gestión del talento para sobrevivir a las Turbulencias. *Harvard Business Review*, agosto 2009, Edición América Latina, pp.19-30.
99. Hax, A. & Majluf, N. (1993). *Gestión de Empresa con una visión estratégica*. Santiago: Ediciones Dolmen.
100. Henríquez, M. & Santos, A. (1999). *Aplicación de un Modelo de Balance de Responsabilidad Empresarial: Estudio de Casos. Memoria para optar al título de Ingeniería Comercial en Administración, Escuela de Administración, Universidad de Talca, Talca, Chile*.
101. Hernández, R. (2003). *La administración de la función informática; una nueva profesión*. México: LIMUSA.
102. Hernández, M. (2001). *Acerca de la definición de control de gestión*. Recuperado el 07 de julio de 2010 de la página web <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
103. Hernández, M. (2001). *Control de gestión, Acerca de la definición de control de gestión*, Recuperado el 30 de julio de 2010 de la página web <http://www.5campus.com/leccion/cgdefi>
104. Holmes, A. (1952). *Auditoria: Principios y procedimientos*. México: UTEHA.
105. IFAC (1995). *La Profesión de Auditoría y el Medio Ambiente*.
106. INCOMEX (2001) *Informe de la UNESCO. Cap. 5. Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI en: La Capacitación Empresarial para el 2001. 2do Taller. Instituto de Comercio Exterior, La Habana*.
107. Instituto de Auditores Internos de España. (1998). *Codificación de las normas para el ejercicio profesional de la auditoría interna*.
108. International Organisation for Standardisation. (1996) *ISO 14000*.
109. Jiménez, P. (2001) *.Control de Gestión.(2ª Ed.)*. Santiago: LexisNexis.
110. Jiménez, A. (2006, Mayo 12). *Historia de la auditoría*. Recuperado el 24 de Septiembre, 2007 de monografías.com: <http://www.monografias.com/trabajos12/condeau/condeau.html>
111. Jordán, H. (1995). *Control de gestión*. DEADE, Comisión Europea.

112. Jimenez, A., Marcos, S., Arce, E & Sánchez, Y. (2005). La gestión adecuada de personas. España: Ediciones Díaz de Santos.
113. Kaplan, R. & Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. Barcelona: Gestión 2000.
114. Keeley, B. (2007). Capital humano: Como influye en su vida lo que usted sabe. México: Ediciones Castillo
115. Ken, C. (2000). El comercio electrónico es una realidad: si no actúas ahora, estarás fuera del juego. Revista Contaduría Pública. Marzo, 331, pp. 42-46.
116. Kenney, J. & Donnelly, P. (1972). Manpower Training and Development. Industrial and Commercial Training 4, pp 524-526.
117. Kirkpatrick, D. (1998). Evaluación de las acciones formativas, los cuatro niveles. España: EPISE.
118. Kishore, S & Naik R. (2003). ISO 9001:2000 for software organizations. India: Tata McGraw Hill.
119. Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). Administración una perspectiva global. (7ª Ed.). Mexico: McGraw Hill.
120. Kotler, P. & Keller, K. (2006). Dirección de marketing. (12ª ed.). México: Pearson Educación.
121. KPMG. Manual de Enfoque y Riesgo. KPMG.
122. Kreitner, R. & Kinicki, A. (1997). Comportamiento de las organizaciones. Madrid: McGraw Hill.
123. Kupper, H. (1982). Logistik-Controlling. Rev. Controlling 3, pp. 124-132.
124. Kuklis, C. (2007, Febrero 25) Trabajo 21, Capacitación Outdoor. Recuperado el 22 Septiembre, 2007 de la página web <http://trabajo21.blogspot.com/>
125. Lagos, A. & Olave, M. (2003). Diagnóstico de necesidades de capacitación, Fabrica de Helados GIGI. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercia, Escuela de Ingeniería Comercial Mención en Administración, Universidad de Talca, Talca Chile.
126. Landeta Rodríguez, J. (2007). Dirección Estratégica de los Recursos Humanos. Apuntes y Material Complementario. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad del País Vasco.
127. Lattmann, Ch. & García, S., (1992). Management de los recursos humanos en la empresa. Madrid: Díaz de Santos.
128. Lavanda, D. (2005). Evaluación del desempeño. Extraído el 15 Julio, 2007 de <http://www.monografias.com/trabajos30/rendimiento/rendimiento.shtml#metodos>

129. Le Boterf-Dupouey-Viallet. (1985) *L' Audit de la Formation Professionnel*. Les éditions d' Organisation, París.
130. Le Cointe, M. & Rebinguet, M. (1990). *L' audit de L' établissement scolaire*. Les éditions d' Organisation. París.
131. Lezama, C. (2008). Indicadores de gestión. Extraído el 08 de Octubre, 2009 de <http://www.monografias.com/trabajos55/indicadores-de-gestion/indicadores-de-gestion.shtml>
132. Likert R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
133. Lock D. & Smith D. (1991). *Como gerenciar la calidad total: Estrategias y Técnicas*. Bogotá: Legis.
134. López, J. (2005). *Planificar la formación con calidad*. Madrid, España: CISSPRAXIS.
135. Lorino, P., Gavalda, J. (1999). *El control de gestión estratégico: la gestión por actividades*. Barcelona: Marcombo.
136. Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España: Ediciones Deusto.
137. Madero, S. (2009, julio-diciembre). Factores claves para el uso y diseño de un sistema de compensaciones en empresas de servicio: desde una perspectiva cualitativa y descriptiva. *Revista Investigación Administrativa*, 104, pp. 07-24.
138. Management & Medios. (2009). *Evaluación de desempeño*, publicación número 4. Extraído el 7 Julio, 2007 de <http://www.mym.co.cl/menu/publicaciones/pubcuatro.html>
139. Maristany, J. (2000). *Administración de recursos humanos*. (1ª Ed.) Buenos Aires, Argentina: Pearson Education.
140. Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Título original <<Motivation and Personality>>, 1943. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos, S.A.
141. Meigs, W. (1981). *Principios de auditoría*. México: Diana.
142. Mendoza, A. (1996). *Manual para determinar necesidades de capacitación*. (3ª Ed.). México: Trillas.
143. Mertens L. (1999). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: OEI.
144. México, Comisión de Calidad y Productividad Empresarial. (1998). *Manual práctico de calidad y productividad a nivel internacional*. México DF: Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C.

145. Meza, M., Naranjo, R., & Pérez, L. (2007). La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional. Observatorio de la Economía Latinoamericana N° 73. Extraído el 8 Julio, 2007 de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
146. Mielniska, L. (1998). Globalización y cambio estructural. Madrid: IMCP.
147. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Formación, orientación y desarrollo. En A. Mondragón. (Trad.), Dirección y Administración de Recursos Humanos. (pp. 384-421) Estados Unidos: McGraw Hill.
148. Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia. (6ª Ed.). México: McGraw-Hill.
149. Mínguez, A., (2005). Dirección práctica de recursos humanos. (2ª ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
150. Miranda, A., Torras, O., González, J. (1982). Auditoría de las empresas socialistas. La Habana: Pueblo y Educación.
151. Miranda, A., Torras, O., González, J. (1982). Auditoría de las empresas socialistas. Tomo I. La Habana: Editorial Combinado Poligráfico Juan Marinello.
152. Mondy, W & Noe, R. (1997). Cambios organizacionales y Desarrollos de Recursos Humanos. En A. Deras (Trad.), Administración de Recursos Humanos (pp. 230-261)- México: Prentice – Hall Hispanoamérica S.A.
153. Mondy, W & Noe, R. (1997). Administración de recursos humanos. México: Pearson Education.
154. Mondy, M., & Noe, R. (2005). Administración de recursos humanos. (9ª Ed.). Mexico: Pearson Education.
155. Muchinsky, P., (2002). Psicología aplicada al trabajo. (6ª ed.). México: Cengage Learning Editores.
156. Muñoz, O., (2003). Hacia un Chile competitivo: Instituciones y políticas. Santiago de Chile: Editorial Universitaria.
157. Nevado, D. (1999). Control de gestión social: la auditoria de los recursos humanos. Cuenca: Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
158. Newton, R. & Govindarajan, V. (2003). Sistemas de control de gestión. (10ª ed.). Madrid: McGraw Hill.
159. Oficina Internacional del Trabajo (2002). Aprender y formarse para trabajar en la sociedad del conocimiento. Ginebra, Suiza: Oficina Internacional Del trabajo.

160. Orderique, C. (2007) La Capacitación. Recuperado el 25 Julio, 2007 de la página web <http://gerencia.blogia.com/2007/070702-la-capacitacion.php>
161. Ordoñez, M. (1995). La nueva gestión de los recursos humanos. Barcelona: Ediciones Gestión. Orozco, E. (2003) Ministerio de economía de Guatemala, Homogeneización de Conceptos de Servicios de Desarrollo Empresarial. Recuperado el 25 Mayo, 2007 de <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/tecnicos/mercadoSDE/sdeprint.htm>
162. Pacheco, J., Castañeda, W., Caicedo, C., García, R. & Villa, M. (2002). Indicadores integrales de gestión. Bogotá: McGraw Hill.
163. Pain, A. (1996). Cómo realizar un proyecto de capacitación: un enfoque de la ingeniería de la capacitación. Barcelona: Granica.
164. Patton, W. (1943), Auditoría. En c. Enrique & T. Ortiz (Trad.), Manual del contador II. México: UTHA, p.1543.
165. Patton, W. (1943). Manual del contador. México: UTEHA.
166. Peñalosa, F. & Araya, D. (1994). EL Balance Social como instrumento de medición de la calidad de vida en la organización. Santiago: Universidad de Santiago de Chile.
167. Pereda, S. & Berrocal, F. (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
168. Pérez, J. (2006, Mayo 12). Auditoría de recursos humanos, función: Descripción de puestos. Recuperado el 25 Mayo de 2007 del sitio web <http://www.monografias.com/trabajos13/despu/despu.shtml>
169. Pérez, L. (1999). Auditoria de estados financieros. México: McGraw Hill Interamericana editores.
170. Pérez, E, & Oreó, L., (2006). Manuales de dirección médica y gestión clínica. Madrid: España: Díaz de Santos.
171. Petric, J., & Furr, D. (2003). Calidad total en la dirección de recursos Humanos. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
172. Phillips, J. (1997). Handbook of training evaluation and measurement methods.(3ª Ed.). Houston: Gulf Publishing.
173. Pineda, P. (1995). Auditoría de la formación. Barcelona, España: Gestión 2000.
174. Pineda, P. (2009). Gestión de la formación en las organizaciones. Barcelona, España: Ariel S.A.

175. Pinto, R. (1990). *Proceso de capacitación*. México: Editorial Diana.
176. Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México: McGraw Hill Interamericana Editores.
177. Pissinati T. (2002). *El proyecto como fuente, método y proceso pedagógico de desarrollo del protagonismo en el espacio-tiempo de la educación tecnológica*. Extraído el 18 febrero, 2010 de <http://www.univ-paris-diderot.fr/comm/infodoc/cdrom1/Comision%207/10%20Tadeu%20Pissinati.pdf>
178. Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Pirámide.
179. Porter, M. (2000). *El camino que conduce a la diferenciación*. *Gestión* 1, Volumen 5 (enero-febrero) , 146-152.
180. Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (6ª ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
181. Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. (7ª ed.). Madrid, España: Díaz de Santos.
182. Ravitsky, M. (2002). *Metodología francesa: diseño de una acción de capacitación*. Extraído el 17 febrero, 2010 de <http://www.univ-parisdiderot.fr/comm/infodoc/cdrom1/Conferencias/Conferencia%20especial1.pdf>
183. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la lengua española*. (22ª ed.). Madrid, España: Espasa.
184. Real Academia Española. (2001). *Diccionario de la Real Academia Española*. (22ª Ed.) Recuperado el 05 octubre, 2009 de la página web <http://www.rae.es/rae.html>
185. Real, E. (2007). *Consulting Alicante, S.L., Auditoría del recurso humano*. Recuperado el 25 Julio, 2007 del sitio web http://www.consultor.com/consultingalicante_archivos/reflex.pdf
186. Reyes, A., (2002). *Relaciones humanas. I Parte. Administración de personal*. México: Limusa.
187. Reyes, A., (2005). *Administración de personal 1: Relaciones humanas*. México: Limusa.
188. Riahi-Belkaoui, A. (1980). *Conceptual Foundations of management Accounting*. Reading, Mass: Addison-Wesley Publishing Company.
189. Riso, R & Hudson, R. (2005). *La sabiduría del eneagrama, Identificación de tipo de personalidad*.
190. Rodríguez, G. Otaiza, L. y Zambrano, S. *Teoría y Práctica del Diseño Instruccional I*. Postgrado en Educación: Mención Informática y Diseño Instruccional. ULA-MEIDI, recuperado en mayo de 2009 de <http://www.scribd.com/doc/16098502/Diseno-Instruccional-19601969>

191. Robbins, S. (1994). Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. (2ª ed.). México. Prentice Hall Hispanoamericana.
192. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). Administración. (8ªed.). México: Pearson Educación.
193. Rodríguez, J. (2003). El factor humano en la empresa. España: DEUSTO.
194. Rodríguez, P. (2003). Exploración de necesidades de capacitación percibidas para empresarios del turismo rural en la zona del secano Maule de la región del Maule. Memoria para optar al título de Ingeniero Comercia, Escuela de Ingeniería Comercial Mención en Administración, Universidad de Talca, Talca Chile.
195. Rodríguez, M. & Ramírez, P. (1991). Administración de la capacitación. México: McGraw Hill.
196. Rose, T (1969). Control de gestión: Higher control in management (5ª Ed.). Bilbao: Deusto.
197. Sánchez, G. (2006). Auditoría de Estados Financieros. (2ª ed.). México: Pearson Educación
198. Salas, J. & Sánchez, J. (1997, septiembre). Auditoría integral: aspectos a considerar y sus bases técnicas. Trabajo presentado en Anales XXII Conferencia Interamericana de Contabilidad. San Juan, Puerto Rico.
199. Salvá, F. (1993). Auditoría de la formación profesional continua a les empreses Hoteleres de Mallorca. Tesis de Doctorado de la Universitat de les Illes Balears.
200. Sánchez, J. (2000, diciembre). Auditoría de la formación. Revista Forum Empresarial, 5, pp. 52-72. Puerto Rico.
201. Sánchez, J. (2001, enero). Auditoría de necesidades de capacitación. Revista Manual de Contabilidad y Auditoría, 106, pp. 51-67.
202. Sánchez, J. (2001). Modelos conceptuales para la evaluación de la formación de empresas. Panorama Socioeconómico, 22, pp. 39-49.
203. Sánchez, J. (2002, julio). Aproximación teórica al balance social. Revista Contaduría Pública, 359, pp. 44-51. México.
204. Sánchez, J. (2004, junio). El enfoque de competencias en los contadores públicos. Revista Contabilidad y Auditoría, 147, pp. 34-43.
205. Sánchez, J. (2004, noviembre). Una visión global sobre las competencias requeridas de los contadores públicos. Revista Contabilidad y Auditoría, 152, pp.131-141.

206. Sánchez, J. (2005). Una visión global sobre las competencias requeridas de los contadores públicos. Trabajo presentado en Anales Congreso Iberoamericano de Investigación en Administración. Colombia.
207. Sánchez, J., Bustamante, K. (2008). Auditoría al Proceso de Evaluación del Desempeño. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Septiembre, 198, pp.105-133.
208. Sánchez, J. & Leiva, N. (1999). Detección de Necesidades de Capacitación para Ejecutivos Universitarios. Tesis de magister para la obtención del título de magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos, Escuela de graduados, Universidad de Santiago de Chile, Santiago, Chile.
209. Sánchez, J., Rodríguez, C. & Salas, J., (2006, diciembre). Competencias profesionales en la auditoría externa. *Revista Contabilidad y Auditoría*, 24, pp. 45-63. Argentina.
210. Sánchez J. (2001). Aproximación Teórica al Balance Social. *Revista Manual de Contabilidad y Auditoría*. Marzo (108): 18-29.
211. Sánchez J. (2001). Auditoría de Necesidades de Capacitación. *Revista Manual de Contabilidad y Auditoría*. Enero (106): 51-67.
212. Sánchez, J., Calderón, V. (2010). Tendencias que afectan la auditoría del proceso de capacitación. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Julio (220):75-99.
213. Sánchez, J., Muñoz, C. (2010). Familiaridad de los Auditores Externos con la Norma Internacional de Auditoría 610: Consideración del Trabajo de Auditoría Interna. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Marzo (216):58-79.
214. Sánchez, J., Ceballos, M. (2009). Auditoría al Proceso de Planeación. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Agosto (209):27-50.
215. Sánchez, J., Ulloa, V. (2009). Auditoría al Proceso de Capacitación. *Revista Contabilidad y Auditoría*. Abril (205):129-159.
216. Sánchez, J. & Salas, J., (2007). Auditoría: Un análisis de tendencias. Santiago: LexisNexis.
217. Sánchez, J., (2012). Auditoría y control de gestión de procesos de capacitación. Chile: Editorial Thomson Reuters.
218. Sánchez, J., (2013). Control de gestión del desempeño de los recursos humanos. Segunda Edición. Chile: Editorial Thomson Reuters.
219. Sánchez, J., Rojas, O., (2014). Auditoría de recursos humanos. España: Editorial Apyce.
220. Sánchez, J., (2014). Control de gestión del desempeño de los recursos humanos. España: Editorial Apyce.

221. Sánchez, J., (2014). Auditoría y control de gestión de procesos de capacitación. España: Editorial Apyce.
222. Santillana, J. (2004). Auditoría. Fundamentos. (4ª ed.). México: Thomson.
223. Santillana, J. (2004). Establecimiento de sistemas de control interno. La función de la contraloría. México: Thomson Editores.
224. Sarries, L. y Casares, E. (2008). Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid, España: Esic Editorial.
225. Sastre, M., & Aguilar, E. (2003). Dirección de recursos humanos, un enfoque estratégico. Madrid: McGraw Hill.
226. Schein, E. (2004). Organizational culture and leadership. (3ªed.). San Francisco: Jossey-Bass.
227. Schuler, R. & Huber, V. (1993). Personnel and human resource management (5ªed.). St. Paul: West.
228. Schuler, R., Jackson, S., Valle, R. y Dolan, S. (2007). La gestión de los recursos humanos. (3ª ed.). España: McGraw Hill Interamericana.
229. Schwartz, H. & Stanley, M. (1981). Matching corporate culture and business strategy. New York: Amacom.
230. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo Innovación y Desarrollo Subdepartamento de Estudios. (2004) Sinopsis de metodologías para la capacitación. Extraído el 22 Septiembre, 2007 de <http://empresas.sence.cl/estudios/documentos/metoparacapv2004.pdf>
231. Servicio Nacional de Capacitación y empleo. (2007). Gobierno de Chile, Ministerio del Trabajo y Previsión Social. Extraído el 27 Septiembre, 2007 de www.sence.cl
232. Siliceo, A., (2004). Capacitación y desarrollo de personal. (4ª ed.). México: Limusa.
233. Sierra y Orta (1996, p.161). Teoría de la auditoría financiera. Madrid: McGraw-Hill.
234. Slosse, C., Gordicz, J., Giordano, S., Servideo, F., López, D., Dreispiegel, G., Pace, C., De marco. (1990). Auditoría: Un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires, Argentina: Ediciones MACCHI.
235. Slosse, C., Giordano, S., Servideo, F., Dreispiegel, G., Pace, C., De marco, D. et al. (1991). Auditoría: Un enfoque empresarial (2ª Ed.). Buenos Aires: Machi.
236. Socorro, F. (2005) ¿Evaluación del desempeño? De la visión plana a una multidimensional. Extraído el 8 Julio, 2007 de <http://www.gestiopolis.com/Canales4/rrhh/evalumulti.htm>

237. Soria, V. (2004) Relaciones humanas. (2ª ed.). México: Limusa.
238. Sosa, M. Esquivel, R. & Morales, E. (2007) Monografias.com, Unidad III: Desarrollo Organizacional. Extraído el 18 Junio, 2007 de <http://www.monografias.com/trabajos14/recursoshum/recursoshum2.shtml>
239. Sousa, M. (2006, Julio 04) Wikilearningby emagister.com, Análisis de las necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias. Extraído el 10 Septiembre, 2007 de http://www.wikilearning.com/descripcion_del_subsistema_de_entrenamiento-wkccp-15228-2.htm
240. Stoner, J., Freeman, R., & Gilbert, D. (1996). Administración (6ª ed.). México: McGraw Hill.
241. Talbot, J. & Ellis, C. (1969) Analysis and costing company traiding. London: Gower Press.
242. Tarziján, J. (2008). Fundamentos de estrategia empresarial, 1ª Edición. México: Alfa omega grupo editor.
243. Tarigo, L. (2006). Comités de Remuneraciones, mejores prácticas, Revista Capital Humano: El liderazgo y los recursos humanos como fuentes de oportunidades; Edición CEO Argentina, N°4, 2006, pp. 50-52.
244. Thompson, A. A., & Strickland III, A. J. (2004). Administración estratégica. McGraw-Hill.
245. Thompson, K. (2007). Monografias.com, La capacitación de los recursos humanos. Extraído el 25 Mayo, 2007 de <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>
246. Tricker, R., (2005). ISO 9001:2000, Audit Procedures. (2ª ed.). London, England: Elsevier Butterworth-Heinemann
247. Triguero, S. (2007). Revista Tknika. España: Tkinika, 24.
248. Ulrich, D., y Brockband, W. (2006). La propuesta de valor de Recursos Humanos. Barcelona, España: Ediciones DEUSTO, 293.
249. Valencia, J. (2005). Administración moderna del personal. (7ª Ed.). México: Cengage Learning.
250. Valle, R. & Weiss, D. (1995). La Gestión estratégica de los recursos humanos. Delaware: Addison-Weasly Iberoamericana.
251. Valle, R. (2004). La Gestión estratégica de los recursos humanos. Madrid, España: Pearson Prentice Hall.
252. Valle, R., Saenz, R., Sánchez, G., Romero, P., Martín, F., Fernández, M. Y Aragón, A. (2004). La Gestión estratégica de los recursos humanos. (2ª ed.). Madrid, España: Pearson Educación S.A.

- 253. Valle, R., & Cabrera, J. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos*. 2da. Edición. Madrid: Pearson Education S.A.
- 254. Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson Educación.
- 255. Varela, J. (2007). Como definir un sistema de remuneración variable. *Dinámica Empresarial*. Boletín Informativo de DESISA Consultores, 48, pp.1-2.
- 256. Vázquez (1990). *Pedagogía Laboral*. Trabajo presentado en VII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, Valencia, España.
- 257. Vázquez (1990). *Trabajo y Empresa*. Trabajo presentado en IX Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación, Sevilla, España.
- 258. Viet et autres (1988). *Thésaurus de la formation professionnelle*. Centre Européen pour le Développement de la Formation Orofessionnelle. Bélgica.
- 259. Werther, W. (2000). *Capacitación y Desarrollo*. En J. Mejía. (Trad.), *Administración de Personal y Recursos Humanos*, 5ta. Ed., México: McGraw Hill.
- 260. Werther, W. & Davis, K. (1995). *Administración de personal y recursos humanos* (4ª ed.). México: McGraw-Hill.
- 261. Werther, w. & Davis, K (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. (6ª ed.). México: McGraw-Hill
- 262. Whittington, O. & Pany, K. (2000) *Auditoría: un enfoque integral*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- 263. Wittington, O. & Pany, K. (2005). *Principios de auditoría*. (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- 264. Zarazúa, J., (2004). *Capacitación: un proceso continuo y programado para hacer frente a la globalización*. Recuperado el 23 de Julio de 2010, del sitio web <http://www.neticoop.org.uy/article362.html><2>
- 265. Zuñiga, S. & González J. (1999). *Auditoría de capacitación*. Universidad Católica de la Santísima Concepción. Manuscrito no publicado.

Jorge Alejandro Sánchez Henríquez

Contador Público y Contador Auditor de la Universidad de Santiago de Chile.

P (h).D. en la Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles, Bélgica, Magister en Administración y Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Santiago de Chile y Master of Science de la Université Libre des Sciences de la Enterprise et des Technologies de Bruxelles.

Diplomado en Educación Basada en Competencias de la Universidad de Talca y en Auditoría Computacional de la Universidad de Chile.

Profesionalmente se ha desempeñado como auditor externo en KPMG PeatMarwick y PriceWaterhouseCoopers, también se dedica a la consultoría y a la docencia universitaria, ha dictado diferentes cursos en Chile, Argentina y Colombia. Actualmente se desempeña como profesor de jornada completa en la Universidad de Talca.

*El profesor Sánchez tiene más de 50 publicaciones en Chile y más de 50 publicaciones internacionales, además ha presentado sus trabajos en Argentina, Perú, España, Estados Unidos, República Dominicana, Puerto Rico, Cuba, Panamá, Venezuela, Costa Rica, Colombia, México, Uruguay y Ecuador. El autor en Chile ha publicado los libros **“Auditoría: Un análisis de tendencias”**, con la Editorial Lexis-Nexis, en el año 2007, **“Control de gestión del desempeño de los recursos humanos”**, con la Editorial Thomson Reuters, en el año 2011, **“Auditoría y control de gestión de procesos de capacitación”**, con la Editorial Thomson Reuters, en el año 2012, **“Control de gestión del desempeño de los recursos humanos, Segunda Edición Actualizada”**, en el año 2013. En España en el año 2014 publica con la Editorial Apyce **“Control de gestión del desempeño de los recursos humanos”**, **“Auditoría y control de gestión de procesos de capacitación”**, **“Valor razonable: Un nuevo tópico en la disciplina contable”** y **“Auditoría de recursos humanos”**. En Chile en el año 2017 publica el libro **“Fundamentos de Administración”** con la Editorial Copygraph. Se encuentra actualmente trabajando en un libro relacionado con la auditoría de personal.*

Para cualquier duda sobre este texto, las direcciones de contacto del autor son:

jsanchez@utalca.cl
jasanchezhenriquez@gmail.com

Para saber más acerca del autor, acceder a la web:

http://fen.utalca.cl/web/jsanchez/js_index.html

Valentina Sánchez Hernández

Ingeniero Comercial de la Universidad de Chile.

Ingeniero Comercial mención Administración de la Universidad de Chile.

Magíster de Marketing en la Universidad de Chile.

*Su experiencia laboral comenzó como profesor ayudante del Laboratorio de Inglés de la Facultad de Economía y Negocios de la **Universidad de Chile**, ha trabajado en la Gerencia Medios de Pago, fué Product Manager Junior en Servicios Centrales del **Banco Santander en Chile**, actualmente se encuentra trabajando como Subgerente Comercial en **Galilea S.A.***

*Ha sido miembro activo del área Gestión de Talento, en **AIESEC CHILE**, también le correspondió trabajar como Trainee en **AIESEC TÚNEZ** en **África**.*

*Por motivos de estudios y capacitación le ha correspondido el año 2012 estar en **Adelaida, Australia** y el año 2006 en **Nueva York, Estados Unidos**.*

Actualmente se encuentra trabajando en un libro relacionado con la auditoría de personal.

Reseña

El control de gestión de los recursos humanos es un tema sobre el que mucho se habla, sin embargo a nivel de herramientas, no es mucho ni menos variado, lo que encontramos en el mercado, este libro viene a realizar un aporte en ese sentido ya que hace una serie de propuestas tanto de enfoque estratégico como también de indicadores específicos, que ayuden a los directivos a realizar un adecuado control de los objetivos que se plantean para sus organizaciones.

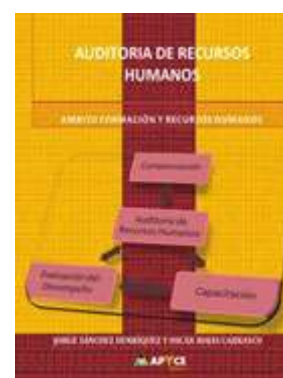
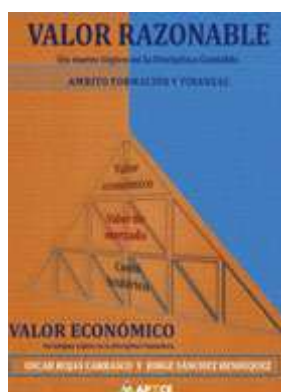
Afortunadamente, hoy ya hay un consenso casi generalizado en el sentido que el éxito o fracaso de la organización está determinado por la calidad y el compromiso de sus trabajadores, de como ellos estén preparados para apoyar en la obtención de las metas y objetivos organizacionales y si son o no capaces de agregar valor, en este libro se presenta un enfoque detallado sobre cómo se puede controlar la gestión de los recursos humanos de manera tal, que se asegure que los trabajadores están cumpliendo adecuadamente con el logro de los objetivos estratégicos establecidos.

Este libro es el resultado de una línea de investigación que se remonta al año 2000, que ha sido muy fructífera y que ha proporcionado diversos resultados y su impacto práctico ha sido valorado tanto por organizaciones públicas como privadas, en efecto, se han evaluado y controlado diferentes aspectos relacionados con la administración, dirección y control de los recursos humanos en múltiples organizaciones, además en relación a temas específicos vinculados al control de gestión de recursos humanos, en especial en procesos de capacitación, de evaluación del desempeño y también de compensaciones, en efecto, sobre estos temas se han escrito varios artículos que han sido presentados y publicados en diferentes países tales como: España, Puerto Rico, República Dominicana, Cuba, Panamá, Costa Rica, Ecuador, México, Argentina, Perú y Colombia.

La metodología seguida en la elaboración de este libro fue presentada en la Conferencia Interamericana de Contabilidad del 2015 (República Dominicana), en Conferencias Latinoamericanas de Escuelas de Administración del 2011 (Puerto Rico) y del 2008 (México) y también se utilizó para artículos publicados en revistas de México el 2010, de Argentina y Colombia en los años 2011, 2012 y 2013. Además, esta metodología es la misma con la que se confeccionaron los libros “Control de Gestión del Desempeño de los Recursos Humanos” y “Auditoría y Control de Gestión de Procesos de Capacitación”, publicados en Chile por la Editorial Thomson Reuters.

El libro incluye en el **Capítulo 1** el tema de la estrategia de recursos humanos, en el **Capítulo 2** presenta el tema de control de gestión de recursos humanos, en el **Capítulo 3** se desarrollan las tendencias que afectan a los recursos humanos, en el **Capítulo 4** se presentan indicadores de gestión de recursos humanos y en el **Capítulo 5** se presenta el Caso Trends S.A., el que es desarrollado de modo indicativo.

OTRAS PUBLICACIONES DEL AUTOR



CONTROL DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS