

**PLAN DE DESARROLLO HUMANO PARA TRABAJADORES DE LA
CONSTRUCCION**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION
SEBASTIAN CHINCHILLA FORTICH
BOGOTA D.C
2011**

Tabla de contenido

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
JUSTIFICACIÓN	6
OBJETIVOS.....	7
Objetivo General:.....	7
Objetivos Específicos:	7
METODOLOGÍA	8
MARCO TEÓRICO	9
GENERALIDADES DEL SECTOR.....	9
Inducción y capacitación técnica:	15
Capacitación:.....	18
Calidad de vida laboral:.....	23
Motivación Laboral:	25
Satisfacción Laboral:	26
Motivación, desempeño y satisfacción	28
En que consiste la productividad de la empresa:.....	29
La Productividad del Hombre en el Trabajo.....	31
La evaluación de desempeño en el contexto del control de los recursos humanos.....	34
Outsourcing (Subcontratación).....	48
Concepto y consideraciones	48
Aspectos positivos.....	49
Actividades y competencias esenciales.	49
Costes y calidad.....	50
Aspectos negativos	51

Costes de transacción	51
Control	52
Subcontratación desde cero	52
La perspectiva psicosociológica	54
REALIDAD DE LA EMPRESA (CONSTRUCTORA)	55
REALIDAD CONTRATISTAS.....	60
CUADRO COMPARATIVO DE LA REALIDADES POR PROCESOS.....	64
Selección:	64
Contratación:	64
Inducción:.....	65
Capacitación:.....	65
Clima organizacional:	66
Encuesta de satisfacción:	67
Resultados de la encuesta de satisfacción:	70
Análisis de la encuesta pregunta por pregunta:	71
Análisis de la encuesta pregunta por pregunta:	75
Conclusiones	Error! Bookmark not defined.
Bibliografía	78

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La construcción ha sido considerada como un sector líder en los tres últimos planes de desarrollo del gobierno colombiano dado que requiere pocos artículos importados, absorbe volúmenes importantes de mano de obra especialmente no calificada y produce apreciables demandas agregadas en otros sectores productivos de la economía.

En Colombia la tecnología en la industria de la construcción es intensiva en mano de obra ya que los costos de este componente son relativamente bajos, comparados con la compra de maquinaria especializada. También, debido a la inestabilidad del sector no se justifica la inversión en maquinaria cuya utilización es incierta. (Olarte, 1993)

Es curioso que siendo un sector de tanta importancia, que es pieza clave del progreso económico del país y que genera tanto empleo a nivel nacional, sea una industria en donde no existan políticas claras en cuanto a la contratación del personal operativo, no existan clara políticas de recursos humanos, y no exista una estabilidad laboral para los trabajadores de la construcción.

El tema no es nuevo, ya desde años anteriores, diferentes personas se han preocupado por el estado en el que trabajan estas personas. Para empezar se puede citar a Marta Rodríguez y Jorge Silva quienes en su película “Los Chircales” (1971) muestran como es el estilo de vida de personas que en los chircales hacen ladrillos de barro en condiciones inhumanas. En el filme se ve la preocupación por saber cómo viven, como trabajan y como sufren estas personas.

Más adelante es publicada por la Pontificia Universidad Javeriana, la revista Enlace Social en la cual en su edición “Trabajadores de la construcción: entre la opulencia del sector y la pobreza del desarrollo humano” (1993), hacen un diagnóstico de la situación del trabajador de la construcción y parece ser que en más de 20 años la situación no es muy diferente.

La investigación parte de estos estudios previos con la intención de compararlos con lo que está ocurriendo en la actualidad en el sector de la construcción. Para esto el problema lo estudio apoyándome en dos empresas de construcción enfocadas en la construcción de Vivienda de Interés Social (VIS), que tienen su base en Bogotá y alrededores, que servirán como muestra para poder llegar a conclusiones generales sobre el sector. Estas empresas son Norco S.A y Gerinco LTDA, ambas empresas con más de 15 años de experiencia en el sector.

Este trabajo analiza la realidad de la gestión de recursos humanos de dos empresas del sector de la construcción y de sus contratistas para compararlas y poder concluir cuál es su efecto en la satisfacción de los trabajadores. Por último se intenta plantear el efecto de las prácticas y políticas de gestión humana sobre la satisfacción y la productividad, basándome en una pregunta ¿Tiene incidencia la gestión de recursos humanos en la satisfacción y la productividad de la compañía?

JUSTIFICACIÓN

Recordemos que la labor del trabajador de la construcción es clave en un sector que produce desarrollo en el país.

A pesar de su evolución y que muchas constructoras ahora entienden la importancia del obrero para su funcionamiento, todavía hay mucho que se puede hacer para que estos trabajadores tengan una labor mucho más digna y acorde con su responsabilidad e importancia.

Aspectos tales como selección, contratación, capacitación y visión dentro de la compañía son partes del desarrollo humano que muchas veces las constructoras dejan de lado a la hora de tratar con los obreros.

Este estudio sobre la situación actual de los trabajadores de la construcción se centra en encontrar la relación entre la gestión de recursos humanos y la productividad y la calidad de la empresa. En este se compara los dos procesos típicos que siguen las constructoras en el proceso de construcción que son las personas contratadas directamente por la empresa y los contratistas externos que se encargan a nivel operativo de diferentes labores clave dentro del proceso constructivo.

La importancia y validez del presente trabajo es la de encontrar la relevancia de la gestión de recursos humanos dentro este tipo de trabajadores y como éste puede influir dentro de la productividad y la calidad del producto final de la compañía.

OBJETIVOS

Objetivo General:

- Encontrar la relación y el impacto de la gestión de recursos humanos en la satisfacción y la productividad de dos empresas constructoras.

Objetivos Específicos:

- Comparar la realidad de dos empresas del sector constructor con la teoría en cuanto al desarrollo e implementación de la gestión humana.
- Comparar la realidad de los trabajadores que están contratados directamente por la empresa y los contratistas.
- Encontrar como se relaciona y como afecta la gestión de recursos humanos a la satisfacción de los trabajadores.
- Encontrar como se relaciona y como afecta la gestión de recursos humanos a la productividad de la empresa.
- Usar como modelo las dos empresas que se estudian en este trabajo para generalizar la situación de los trabajadores de la construcción.

METODOLOGÍA

El objetivo del trabajo es lograr encontrar relaciones entre la gestión de recursos humanos y su impacto en la satisfacción y su incidencia en la productividad de la compañía. Para esto se hará una investigación de la situación actual del sector basada en dos empresas modelo, las cuales son Norco S.A y Gerinco LTDA. Por medio de entrevistas a los contratistas de obra quienes son las personas encargadas de hacer la contratación y la gestión del personal operativo dentro de la obra para la constructora y también a la constructora misma para conocer si ésta se interesa y cuál es su participación dentro de esta gestión del personal.

El objetivo de estas entrevistas es poder encontrar falencias en los procesos básicos de desarrollo humano tales como la selección, contratación, inducción, capacitación y desarrollo de capacidades dentro del puesto de trabajo y poder comparar la realidad de los contratistas con la realidad de las personas que tienen un contrato directo con la compañía.

Con base en estos resultados, posteriormente se hará la comparación de esta realidad con la teoría, con el fin de conocer en donde exactamente y cuáles son las consecuencias de esas falencias dentro del proceso de gestión humana. Luego de aplicar los aportes pertinentes que brinda la teoría. Para esto se compara la realidad del sector tanto de los empleados contratados por la compañía como los contratistas con la teoría acerca de productividad e impacto de esta gestión de recursos humanos en ambos procesos de la construcción.

Por último intentar encontrar relaciones entra la gestión de recursos humanos y la satisfacción y como esta gestión afecta a la misma productividad.

MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES DEL SECTOR

Podemos hacer un análisis de diferentes indicadores del sector para diagnosticarlo y poder sacar algunas conclusiones.

Un buen indicador de crecimiento del sector es la tasa de variación del área total según licencias de construcción aprobadas, este indicador muestra la irregularidad del sector ya que en los años ochentas este indicador fue bastante irregular teniendo un aumento grande al comienzo de la década y un descenso fuerte a comienzos de los noventa, pasando por la grave crisis de la construcción de finales de siglo (1998 – 1999) y llegando finalmente al auge de la construcción a partir de mediados de los años 2000. Por medio de esto podemos también ver como gracias a las subidas y bajadas del sector también se mueve el nivel de ocupación ya que gracias a la facilidad de vinculación y desvinculación de personal esto se refleja inmediatamente en el descenso del nivel de ocupación de mano de obra no calificada.

Situación del trabajador:

La mayoría de los trabajadores que pertenecen al sector de la construcción poseen bajo nivel educativo, deficiente cobertura de salud, salarios bajos, vivienda inadecuada, en general presentan las características típicas de poblaciones marginales urbanas agravadas por la situación especial de discontinuidad e inestabilidad de la labor como obreros. (Sarmiento, 1996)

Indicadores:

Sexo: El 99% de los trabajadores son hombres. En países como Francia, Suecia o Austria, la participación del hombre y de la mujer en el sector es similar.

Edad: El 60% de los trabajadores tiene entre 20 y 40 años, el 78% para Bogotá tiene menos de 40 años. (Sarmiento, 1996)

Trabajo:

Empiezan a los 15 años como ayudantes rasos, a los 25 en caso de haberse capacitado y de haber logrado experiencia adicional o educación no formal, habrán podido escalar al puesto de oficial de segunda. El título de maestro se logra después de los 30 años. La edad productiva se concentra en el periodo que va de los 25 años a los 45 años. Superados los

45 años en general ya no son contratados por ninguna empresa ni contratista. Después de los 45 años empieza la tercera edad de los trabajadores de la construcción, siendo escasos los trabajadores de esta actividad que al final de su vida disfrutaron de una pensión. (Sarmiento, 1996)

Nivel educativo:

El 6% carece de alguna educación formal, el 60% ha cursado algunos años de primaria, el 25% algunos años de secundaria y el 12% algunos estudios superiores o universitarios. (Sarmiento, 1996)

Capacitación:

Solo el 7% de los trabajadores de Bogotá y el 10% de los trabajadores de Cali han recibido capacitación en labores de construcción. En orden de importancia: procesos de construcción, control de calidad de obras, programación, almacenamiento, evaluación, control de obra.

La mayoría de los obreros son empíricos, solo el 7% de los trabajadores de Bogotá ha recibido capacitación el 83% manifiesta no conocer los servicios de capacitación del SENA, el 8% desea capacitarse. Algunos constructores consideran la capacitación como una barrera para el ascenso. (Sarmiento, 1996)

Constitución familiar:

En Bogotá el 62 % de los trabajadores de la construcción está casado y el número de personas a cargo es de 3.8. El 62% son jefes de hogar que está compuesto por 4 o 5 personas. Solo el 5% son menos de 4 personas. La familia está conformada en su mayoría por miembros en edad improductiva. Escolares y preescolares que requieren mayores esfuerzos a la familia para mejorar sus condiciones de vida. (Sarmiento, 1996)

Hacinamiento:

Solo el 21% en Bogotá son propietarios de la vivienda que habitan, la mayoría ha financiado su vivienda con recursos propios, por el sistema autoconstrucción. El 61% vive en inquilinato y dedican el 17.5% de su salario en pago de vivienda. El 60% de los trabajadores viven en barrios de estrato bajo y tugurios en Bogotá, el 4% se ubica en barrios clandestinos. (Sarmiento, 1996)

Esperanza de vida:

Para la población colombiana es de 65 años, en tanto que para los trabajadores de la construcción es de solo 55 años, debido principalmente al régimen alimentario inadecuado y al deterioro físico producto de las enfermedades propias de esta ocupación. (Sarmiento, 1996)

Seguridad social:

Actualmente los obreros deben estar afiliados a una EPS y una ARP, a finales de los años 80 solo 1 de cada 3 trabajadores tenía alguna forma de seguridad social. Debido a la peligrosidad de las actividades que se desempeñan los trabajadores de la construcción, esta actividad está calificada por el seguro social como de alto riesgo. Actualmente el contratista a cargo de cualquier obra debe tener al día las afiliaciones de los trabajadores para que estos sean admitidos para trabajar día a día. (Sarmiento, 1996)

Sistema de contratación:

En su mayoría las obras se desarrollan por subcontratos, lo cual no permite la estabilidad del trabajador y lo coloca al margen de la legislación laboral, porque no hay vínculos directos entre el trabajador y la administración de la obra. (Sarmiento, 1996)

Salarios:

El promedio del sector está entre los más bajos del país. El salario que le paga a los ayudantes que son el 48% del total de los trabajadores en Bogotá, se encuentra alrededor del mínimo legal, el de los oficiales, 1.6 veces el mínimo, el de los capataces, dos veces y el de los maestros casi llega a 3 veces. Por lo general las etapas finales de las obras requieren de personal especializado y por lo tanto mejor pagado. (Sarmiento, 1996)

Inestabilidad laboral:

La tasa de cesantía calculada como el porcentaje de desempleo con experiencia en el sector con respecto a la posición que ocupa en el mismo representa las siguientes cifras: 13% para los trabajadores de la construcción, 7.8% para la industria manufacturera y 6.5% para el total de la economía urbana en Colombia. (Sarmiento, 1996)

Procedencia:

El 79% procede de los sectores rurales que viven en conflictos culturales producidos por la incompatibilidad entre los valores y normas propios de la zona urbana a la cual tratan de adaptarse. (Sarmiento, 1996)

Formas de vinculación laboral y subcontratación:

La inestabilidad del sector de la construcción es uno de los factores que incide en la calidad de vida de los obreros y en la rentabilidad del sector.

Como ya lo he precisado antes, la construcción representa una gran movilidad frente a otros sectores de la economía, la temporalidad de las obras, los ciclos económicos y las formas de contratación marcan esta tendencia.

En muy alta proporción, la captación de los trabajadores de la construcción ha sido delegada al contratista, que de acuerdo con su origen profesional o por ascenso en la escala laboral, maneja los sistemas de contratación tradicionalmente y ha sido el segundo contratista quien ha configurado el sector a través de vínculos paternalistas, donde la benevolencia y la arbitrariedad se mezclan. La relación contratista – obrero constituye en ocasiones en una trasposición casi literal de la relación de padre – hijo donde uno maneja su destino laboral y hasta las vivencias personales del otro, sin ningún tipo de oposición. Esta vinculación de tipo familiar además de excluir la cualificación como condición de selección, restringe por razones de lealtad, temor o ignorancia, la capacidad de exigir la aplicación de la legislación laboral. (Gonzalez, 1996)

Las condiciones de bajo nivel tecnológico y de escasa cualificación en que se desarrollan las actividades de la construcción, la hacen dura y poco gratificante, la autoestima y la autoimagen se deterioran al igual que el aspecto físico. Es innegable que, al lado del bajo reconocimiento económico y de la ausencia de prestigio social, se activan mecanismos de búsqueda en otras áreas de la economía para garantizar el ingreso familiar.

Con estos elementos, se crea un círculo vicioso que frena el desarrollo del sector y el mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores.

El movimiento continuo de los obreros en la búsqueda de contratos imposibilita la calificación formal, afectando directa o indirectamente la productividad y rentabilidad del sector a nivel general. Una alternativa para evaluar por parte de los empresarios, contratistas y obreros, es la experiencia de varias constructoras del sector las cuales establecieron relaciones de beneficio mutuo. (Gonzalez, 1996)

Dichas empresas empezaron a seleccionar y dar empleo a un grupo de trabajadores mediante contratos permanentes y estímulos económicos, recibiendo una respuesta efectiva por parte de los trabajadores.

En la actualidad la orientación apunta a cualificar formalmente y promover profesionalmente a sus empleados dentro de la perspectiva de calidad total, en

colaboración con instituciones de carácter técnico y académico, introduciendo formas más acordes con la tendencia general de la economía.

En términos generales las respuestas que se pueden dar al sector de la construcción en cuanto a mejorar la calidad de vida son muy limitadas. El escaso conocimiento que existe sobre el área y las características intrínsecas en que se ha desarrollado, hacen necesaria la convergencia de intereses de los diferentes participantes hacia la investigación y la construcción de propuestas y alternativas para este sector con una visión amplia que perciba los beneficios reales que se pueden obtener si se opera con una racionalidad más mediatista. (Gonzalez, 1996)

Política de protección para los trabajadores de la construcción:

La industria de la construcción es un factor determinante del sistema económico, por cuanto la oferta y la demanda de bienes y servicios que en ella tiene lugar generan efectos multiplicadores diferentes sobre la economía en general.

En Colombia, durante las tres últimas décadas se ha considerado la urbanización acelerada como una posibilidad para frenar la pobreza, en efecto, al comenzar la década de los setenta la política económica planteada por el gobierno cambia el énfasis agrario de los años anteriores, hacia la construcción, aumentando así el índice de empleo urbano, sin embargo, esta vigorización del sector de la construcción no se ha mantenido estable a causa de los ciclos atravesados por la economía colombiana. No obstante es de anotar que la actividad constructora ha obtenido grandes logros. Es así como de cerca de 5 millones de metros construidos en 56 ciudades en 1970 se alcanzan 9 millones de metros en 1989 y casi el doble en los primeros años del nuevo siglo, lo cual permite que se hayan generado más de 800.000 puestos de trabajo, duplicándose la cantidad registrada en los años 90 según estimativos de CAMACOL.

A pesar de ser la actividad constructora una gran generadora de empleo, esto no ha incidido en mejorar las condiciones de los trabajadores que en ella participan. Ante esta realidad, el sistema jurídico laboral vigente pretende responder a las necesidades de dichos trabajadores, pero con una eficacia limitada, situación que se presenta principalmente por el desconocimiento de dicha legislación, así como por la evasión constante de la misma. (Buriticá, 1996)

Frente a la problemática planteada, la solución más inteligente no radica, en el cambio de la legislación, sino en propender por el cumplimiento de la existente, estableciendo un plan sistemático de protección para los trabajadores de la construcción, que involucre una acción conjunta y dinámica de las instituciones interrelacionadas con este sector. La

actividad de entidades como CAMACOL, el SENA, el SEGURO SOCIAL y las cajas de compensación familiar, entre otras, debe enfilarse hacia la divulgación de la legislación existente (tanto en materia de régimen prestacional como de régimen de seguridad social y de salud ocupacional) e igualmente hacia la concientización de empleador y trabajadores sobre los múltiples beneficios sociales y económicos que se derivan del cabal cumplimiento de la misma.

En cuanto al tratamiento que le dan otras legislaciones latinoamericanas a los trabajadores de la construcción, es de resaltar que, a pesar de las distintas circunstancias sociales, políticas y económicas que incidan en cada uno de los países de esta parte del mundo, no se encuentran diferencias notorias entre sus regímenes jurídico – laborales, en cuanto a estos trabajadores se refiere. Si bien todos coinciden en reconocer que la discontinuidad es una característica inherente a la construcción que afecta a los trabajadores a ella vinculados, sus esfuerzos no van más allá de realizar dispendiosas clasificaciones de los contratos de trabajo, para señalar en cuales de ellas se ubican los mencionados trabajadores y concluir que tienen iguales posición y derechos que las demás clases trabajadoras. Solo en Argentina se observa un esfuerzo mayor al contar este país con un Fondo de Desempleo especial para los trabajadores de la construcción. (Buriticá, 1996)

Por último hay que insistir en que la efectividad de cualquier legislación depende de tres aspectos fundamentales: que responda a la realidad táctica que regula, que sea divulgada de una manera adecuada y que los hombres valen por su recta aplicación. En el caso específico de la legislación jurídico–laboral para los trabajadores de la construcción, la realización de estos aspectos exige la acción conjunta de los distintos organismos vinculados a este sector de la economía. (Buriticá, 1996)

Oportunidades educativas para los trabajadores de la construcción:

Para elevar el nivel de calidad de vida del personal obrero de la construcción, la capacitación laboral ha jugado un papel preponderante, al ofrecer oportunidades de formación técnica que complementa y facilita el desempeño laboral de las personas pertenecientes a este gremio.

Dentro de la oferta educativa para trabajadores de esta área, dos instituciones se han encargado de esta labor desde mediados de siglo.

La Universidad Javeriana desde 1950 fundó el instituto de capacitación de personal, en el cual el personal obrero obtenía en dos años su título en construcción y topografía.

Inducción y capacitación técnica:

Directamente relacionados con la motivación, están la inducción y la capacitación que el empleado necesita una vez que es seleccionado y reclutado de forma exitosa. El empleado necesita saber que recompensas tendrá y con qué herramientas contará para poder tener acceso a esas recompensas es ahí donde la inducción juega un papel fundamental en el proceso del desarrollo humano. (Dessler, 2001)

¿Por que utilizar la inducción?

Un factor definitivo que afecta el proceso de iniciación de un empleado en su nuevo empleo es la ansiedad. El empleado en su primer día se siente tenso y con incertidumbre acerca de lo que va a encontrar, pero esa incertidumbre se puede disminuir si hay de parte de todo su equipo de trabajo un buen recibimiento por medio de la inducción.

La inducción está dirigida a minimizar esos problemas, su propósito es presentar al nuevo empleado a la organización y viceversa, ayudarles a familiarizarse e integrarse entre sí. (Dessler, 2001)

Problemas en el ingreso:

Hay tres grandes razones para que exista este nerviosismo en los primeros días de trabajo:

La primera es que esta nueva situación representa un cambio en la vida de cualquier persona y mientras más diferente sea este cambio y el entorno sea extraño para el nuevo trabajador más incertidumbre existirá en estos primeros contactos con la organización.

En un segundo lugar se pueden contar las expectativas poco realistas. Los nuevos empleados tienen expectativas poco realistas sobre las ventajas de sus nuevos empleos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado.

La tercera razón es la sorpresa que esto puede causar ya que produce ansiedad. La primera sorpresa surge con frecuencia cuando no se cumplen las expectativas del trabajo, como cuando las expectativas poco realistas referentes al reto que implica el empleo chocan con un puesto que no exige mucho. La sorpresa podría surgir cuando no se cumplen las expectativas sobre uno mismo o cuando las características del empleo, como el horario, no se habían anticipado.

Lo que necesitan los recién llegados:

El objetivo de la inducción es minimizar este tipo de problema, los nuevos empleados básicamente necesitan dos cosas:

Primero, necesitan información básica sobre la empresa. Esta información básica debe incluir, como entrar en la nómina, como obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios y cuál será su grupo de trabajo. El programa de inducción a los nuevos empleados además de proporcionar este tipo de información básica, también está dirigido a socializar a los nuevos empleados, en otras palabras, aprender actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que esperan tanto la organización como la gerencia, en otras palabras el nuevo empleado debe aprender las reglas. (Dessler, 2001)

La socialización cumple con varios objetivos:

- Reduce la ansiedad, familiarizando al empleado con lo que se espera de ella en términos de actitudes, valores, y conductas.
- Ayuda a asegurar una conducta consistente y predecible al modelar las actitudes y valores de los empleados de acuerdo con los de la empresa.
- Reduce la necesidad de políticas, procedimientos y reglas, al punto que los empleados saben cómo actuar y lo hacen.

Al hacer que el nuevo empleado se sienta como en “familia” puede incrementar el compromiso de la persona con la organización, y en ese sentido podría fortalecer la moral, reducir la rotación de personal y producir un desempeño superior. Por estas razones la socialización es un proceso clave de personal.

La inducción se puede dividir en dos procesos generales, las inducciones informales y las formales. En el caso de las inducciones formales, estas pueden incluir manuales o materiales impresos que cubren cuestiones como los horarios, revisiones del desempeño, ingreso a la nómina, y vacaciones, así como el recorrido por las instalaciones. Estas también pueden tener información adicional como prestaciones a los empleados, la rutina diaria del empleado, organización y operaciones de la compañía, así como medidas y regulaciones de seguridad. (Dessler, 2001)

Manejo de la inducción:

Las actividades mismas de inducción se dividen entre el supervisor o jefe inmediato del nuevo empleado y el departamento de personal o de recursos humanos. El supervisor debe recibir una lista de puntos para la inducción, esto ayuda a que el supervisor ha cubierto todos los pasos necesarios de inducción como “explicar la organización” y

“presentar a los compañeros de trabajo”. Sin embargo en la mayoría de las empresas la primera parte de la inducción la realiza un especialista del departamento de recursos humanos, quien explica elementos como el horario de trabajo y las vacaciones.

El empleado después conoce a su jefe quien continúa con la inducción mediante la explicación de la naturaleza exacta del puesto, la presentación de la persona a sus nuevos colegas y la familiarización de la persona con el lugar de trabajo. (Dessler, 2001)

Revisiones realistas del puesto:

Las revisiones realistas del puesto están dirigidas a mostrar a los posibles empleados lo que implica realmente sus puestos (en oposición al enfoque más tradicional, en el que los empleadores simplemente tratan de hacer que sus empresas se vean tan atractivas como sea posible).

Ofrecer a los nuevos empleados revisiones realistas de lo que deben esperar una vez que empiecen a trabajar en la organización es una manera eficiente de minimizar el shock de la realidad. En resumen el objetivo es darle a nuevo empleado la información lo más real posible para reducir al máximo las falsas expectativas que pueda tener la persona sobre la empresa y sobre el puesto de trabajo. (Dessler, 2001)

Creación de la cultura adecuada en la compañía:

La cultura de una organización se puede definir como las actitudes y percepciones prevalentes que tienen los empleados del tipo de organización en la que están trabajando. (Dessler, 2001)

Las organizaciones utilizan diversas técnicas para crear una cultura prevalente y para socializar o absorber a los nuevos empleados en su tradición. Como por ejemplo por medio de los mismos compañeros de trabajo la organización se encarga que los nuevos empleados se acostumbren al nuevo ambiente y puedan asimilar con facilidad esa nueva rutina o actividades propias de esa empresa.

Fomentar los vínculos:

Otra manera de ayudar a la socialización de los nuevos empleados es fomentando los vínculos entre ellos y sus nuevos compañeros o supervisores, quienes actúan como mentores. Por ejemplo algunas empresas apoyan programas formales como los sistemas de compañeros en los que los empleados-mentores reciben capacitación especial y sirven como guías para los recién llegados.

Retroalimentación sobre el desempeño:

El sistema de evaluación del desempeño con que cuenta la empresa juega también un papel importante en la socialización. La retroalimentación a tiempo, formal e informal, de parte de los superiores a los recién llegados sobre su desempeño podrían reducir la angustiante incertidumbre de “no saber cómo se está actuando, o en qué posición se encuentra uno”. En el mismo sentido, esto puede ayudar a los nuevos empleados a decidir la manera en que se deben desempeñar en el futuro. (Dessler, 2001)

Conclusión:

No obstante, en la práctica “las interacciones diarias con los compañeros durante el trabajo” parecen ser el factor más importante para ayudar a los recién llegados a sentirse eficientes. Aunque las sesiones formales de inducción en el lugar y las sesiones de capacitación fuera del lugar fueron útiles para fomentar la lealtad y la identificación con la compañía, este tipo de programas no está correlacionado sustancialmente con la satisfacción en el puesto y las intenciones de los recién llegados para quedarse con la empresa. En cambio si fueron muy importantes las relaciones de los empleados nuevos con sus compañeros.

Capacitación:

Muchos empleados nuevos llegan con una importante proporción del conocimiento, habilidades y capacidades necesarios para comenzar a trabajar. Otros quizá requieren una capacitación extensa antes de poder contribuir a la organización. Sin embargo, la mayoría necesita cierto tipo de capacitación continua, a fin de mantener un desempeño eficaz o bien para ajustarse a nuevas formas de hacer las cosas.

El término capacitación se usa con frecuencia para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. (Bohlander, 2001)

La razón fundamental de capacitar a los nuevos empleados es darles los conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los trabajadores siguen en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas. Como resultado es posible que sean más eficaces en el puesto y puedan desempeñar otros puestos en otras áreas o a niveles más elevados.

Enfoque sistemático en capacitación:

Debido a que la meta de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Muchas veces los programas de capacitación están mal dirigidos, diseñados y evaluados y afectan directamente el desempeño organizacional. A fin de asegurar el éxito de la capacitación y el desarrollo humano que tenga un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, es preciso utilizar un enfoque sistemático en la capacitación. (Bohlander, 2001) Este enfoque supone cuatro fases:

- Evaluación de necesidades.
- Diseño de programa.
- Instrumentación.
- Evaluación.

Detectar necesidades de capacitación:

Las organizaciones deben estar alerta a los tipos de capacitación que se necesitan. Deben tener en cuenta cuando la necesitan, quien la va a dar y que metodología es la mejor para dar a los empleados el conocimiento, habilidades y capacidades necesarios. (Bohlander, 2001)

Las organizaciones para asegurarse de que la capacitación sea oportuna y se concentre en cuestiones prioritarias, deben abordar la evaluación de necesidades en forma sistemática utilizando para ellos tres tipos de análisis, el análisis de la organización, el análisis de las tareas y el análisis de las personas.

- Análisis de la organización: Observación del medio ambiente, estrategias y recursos de la organización para definir las áreas en las cuales debe enfatizarse la capacitación.
- Análisis de tareas: Proceso para determinar el contenido de un programa de capacitación, basándose en el estudio de las tareas y funciones del puesto.
- Análisis de personas a capacitar: Determinar que personas requieren la capacitación.

Diseño del programa de capacitación

Una vez se determinan las necesidades de capacitación, el siguiente paso es diseñar el entorno de aprendizaje necesario para aumentar el aprendizaje. El éxito de los programas de capacitación depende de algo más que la capacidad de la organización para identificar las necesidades de capacitación, se basa en tomar la información que se obtuvo del análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de alto nivel. (Bohlander, 2001)

Dentro del diseño de la capacitación hay cuatro aspectos importantes a resaltar:

Objetivos de capacitación: Los objetivos de la capacitación describen las habilidades o los conocimientos por adquirir, las actitudes que se deben modificar o ambos. Robert Mager experto en capacitación con renombre internacional, acentúa la importancia de estos objetivos al observar que “antes de prepararse para la instrucción, antes de elegir los procedimientos, el tema o el material, es importante establecer con claridad el resultado deseado de la instrucción. Una precisión clara de los objetivos de capacitación brinda una base consistente para elegir los métodos y materiales, así como para seleccionar los medios que permitan evaluar si la instrucción será exitosa.

Disposición y motivación de la persona:

Existen dos condiciones previas para que el aprendizaje influya en el éxito de las personas que lo recibirán, la buena disposición y la motivación. La buena disposición se refiere a los factores de madurez y experiencia que forman parte de sus antecedentes de capacitación. La otra condición previa del aprendizaje es la motivación. Para que tenga un aprendizaje óptimo, los participantes deben reconocer la necesidad del conocimiento o habilidades nuevos, así como conservar el deseo de aprender mientras avanza la capacitación. Al enfocarse en los participantes y no en el instructor o en el tema, la organización puede crear un entorno que permita el aprendizaje. Las siguientes seis estrategias pueden ser esenciales:

- Utilizar el refuerzo positivo
- Eliminar amenazas y castigos
- Ser flexible
- Hacer que los participantes establezcan metas personales
- Diseñar una instrucción interesante
- Eliminar obstáculos físicos y psicológicos de aprendizaje

Si bien la mayoría de los empleados están motivados por ciertas necesidades comunes, la importancia relativa de tales necesidades es diferente para ellos en un momento determinado.

Principios de aprendizaje:

Al pasar de la evaluación de necesidades y los objetivos de capacitación hacia la disposición y motivación de los empleados, se salta de un enfoque organizacional a un enfoque en los empleados. En último término la capacitación debe desarrollar un puente entre la fuerza laboral y la organización. Un paso importante en esta transición consiste en dar plena consideración a los principios psicológicos del aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender o apropiarse de materiales nuevos, hacer conciencia de la importancia de esto en sus vidas y los transfieran de nuevo al trabajo.

El éxito o el fracaso de un programa de capacitación suele relacionarse con ciertos principios de aprendizaje, por esta razón la organización y los empleados deben comprender que los distintos métodos y técnicas de capacitación varían según el grado en que utilizan tales principios. Es probable que los programas de capacitación sean más exitosos si se utilizan los siguientes principios de aprendizaje. (Bohlander, 2001)

- Establecimiento de metas
- Significado de la presentación
- Modelado
- Diferencias individuales
- Práctica activa y repetición
- Aprendizaje total o en partes
- Aprendizaje distribuido o en masa
- Retroalimentación y refuerzo

Características de los instructores:

El éxito de cualquier esfuerzo de capacitación depende en gran medida de las habilidades pedagógicas y las características personales de los responsables de la capacitación.

Muchas veces un buen instructor es alguien que hace un ligero esfuerzo adicional o que demuestra mayor preparación e instrucción. Sin embargo las características personales del instructor también influyen en la capacitación. La siguiente es una lista breve de las características deseables:

1. Conocimiento del tema
2. Adaptabilidad
3. Sinceridad
4. Sentido del humor
5. Interés
6. Cátedras claras
7. Asistencia individual
8. Entusiasmo

Implementar el programa de capacitación:

A pesar de la importancia de la detección de las necesidades, los objetivos de la capacitación y los principios de aprendizaje, en la implementación del programa de capacitación también es importante la elección de los métodos de instrucción.

Métodos de capacitación para empleados en puestos no ejecutivos:

- Capacitación en el puesto: Método por el cual los trabajadores reciben capacitación por viva voz de su supervisor o de otro capacitador.
- Capacitación de aprendices: Sistema de entrenamiento en el cual un empleado que ingresa a un trabajo calificado recibe instrucción exhaustiva sobre el aspecto teórico y práctico del trabajo.
- Capacitación combinada: Programa de entrenamiento que combina la experiencia práctica del trabajo, con la educación formal en clase.
- Capacitación por computadora: Sistema que proporciona material de capacitación directamente a través de una terminal de computadora en un formato interactivo.
- Método de simulación: Es usar las herramientas y hacer una simulación de lo que va a ser el trabajo en la realidad. (Bohlander, 2001)

Evaluación del programa de capacitación:

La capacitación al igual que cualquier otra función de la administración de recursos humanos, debe evaluarse para determinar su eficacia. Existen varios métodos para evaluar hasta que punto los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, afectan el comportamiento en el trabajo e influyen en el desempeño final de una organización. Pocas organizaciones evalúan bien sus programas de capacitación. En muchos sentidos esto va mas allá de una administración deficiente, es una mala práctica empresarial. Dada la cantidad de tiempo que se dedica a la capacitación, parecería prudente que lo gerentes quisieran aprovechar al máximo el rendimiento de tal inversión. Existen cuatro criterios básicos para la evaluación de la capacitación: (Bohlander, 2001)

1. Reacciones
2. Aprendizaje
3. Comportamiento
4. Resultados

Calidad de vida laboral:

El trabajo es una faceta importante en la vida de las personas, no solo porque una gran parte de nuestro tiempo la dedicamos a actividades laborales, sino porque gracias a él la persona obtiene una serie de compensaciones económicas, materiales, psicológicas y sociales y logra desarrollar su propia identidad y sus roles en la sociedad, contribuyendo a la creación de bienes y servicios. (Peiró, 2004)

El concepto de calidad laboral, en su significado más amplio, abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo, como son los horarios, el sueldo, el medio ambiente laboral, los beneficios y servicios, las posibilidades de carrera y relaciones humanas, que pueden ser relevantes para la satisfacción y motivación laboral. También abarca las propias experiencias de trabajo en función de las oportunidades que éste proporciona, en definitiva como señalan algunos autores (Jenkins 1983, Larouche y Trude 1983) se trata de reconciliar los aspectos del trabajo que tiene que ver con experiencias humanas y con los objetivos organizacionales.

El concepto de calidad de vida laboral:

Cada vez con mayor frecuencia, las personas esperan que sus trabajos les permitan un mayor uso de las habilidades y competencias adquiridas a lo largo de su formación, una mayor satisfacción laboral y les permita desarrollarse como personas, además de

proporcionarles la oportunidad de obtener una serie de compensaciones materiales, psicológicas y sociales. (Peiró, 2004)

Es por esto que, ya en la década de los años setenta, aparece una intensa preocupación por mejorar el entorno laboral de los trabajadores y las experiencias del propio trabajo configurándose poco a poco un movimiento orientado hacia el estudio y la mejora de la calidad de vida laboral. Este movimiento adquirió carta de ciudadanía en un Simposium Internacional sobre Problemas Laborales celebrado en Arden House en la Universidad de Columbia en 1972. De todos modos, aunque la expresión pueda resultar relativamente reciente, el interés por la calidad de vida de los trabajadores ya estaba presente anteriormente, como ponen de manifiesto los movimientos reformistas de los años treinta y su preocupación por proteger los derechos e intereses de los trabajadores, la presentación de leyes laborales para los jóvenes y las leyes de compensación para las mujeres. En esa misma dirección, avanzaron el movimiento de las relaciones humanas de los años cincuenta y la dirección democrática de los años sesenta con su interés puesto en la igualdad de oportunidades en el trabajo, el enriquecimiento de los puestos de trabajo y la participación en el trabajo.

Una aproximación al concepto de Calidad de Vida Laboral desde una perspectiva psicosocial:

El concepto de calidad de vida laboral cabe analizarlo desde la experiencia subjetiva de las personas que están inmersas en el trabajo pero teniendo en cuenta, al mismo tiempo, que dichas experiencias y los criterios y esquemas para evaluarlas, se construyen en un entorno social y en interacción con los otros. Así, la primera cuestión para poder plantear lo que una persona entiende por Calidad de Vida Laboral en un determinado contexto cultural y social, es la del significado que el trabajo tiene para ella. En efecto la calidad de vida laboral se entenderá de forma muy diferente en función de que se conciba el propio trabajo como castigo, como obligación, como deber, como derecho o como oportunidad para la autorrealización. (Peiró, 2004)

De todos modos, en el marco de una teoría de intercambio esa calidad de vida laboral cabe definirla como el conjunto de compensaciones que la persona obtiene de su trabajo para poder atender las necesidades materiales, psicológicas y sociales en el propio trabajo y en otros ámbitos de la vida.

Por otra parte la teoría del equilibrio viene a indicar que, para que una persona perciba la calidad de vida laboral cuando considera el conjunto de compensaciones que recibe por el

trabajo que realiza, ha de percibir equilibrio entre sus contribuciones y las compensaciones que recibe.

La teoría de la compensación social sugiere, que las compensaciones recibidas solo se valoran como calidad de vida laboral satisfactoria, en la medida en que se produzca un balance positivo del conjunto de compensaciones recibidas cuando se compara con otros referentes relevantes. Entre ellos, cabe considerar, las compensaciones recibidas en situaciones previas o las recibidas por otros de fuera o dentro de la empresa a los que considera referentes relevantes de comparación. (Peiró, 2004)

Relaciones de la calidad de la vida laboral con la eficiencia y la productividad de la empresa:

Con el fin de clarificar las principales consecuencias que puede producir la calidad de vida laboral para las empresas es necesario analizar las diferentes formas de concebir las relaciones entre calidad de vida laboral y la eficacia o productividad en la empresa.

Cabe distinguir básicamente tres tipos de relaciones. El primero concibe que ambos aspectos son incompatibles. Proporcionar calidad de vida laboral a los empleados implica costos y estos reducen los beneficios. Por esto desde esta concepción, la calidad de vida laboral que la empresa proporciona a sus empleados se considera un “mal necesario” ya que se necesita dar calidad de vida laboral para contar con los empleados. (Peiró, 2004)

El segundo, concibe la calidad de vida laboral como una compensación que hay que proporcionar a los empleados haciéndola compatible con los resultados y los beneficios. Se trata de cuidar, además de la eficacia y los resultados, el lado humano y “caritativo” de la empresa. (Peiró, 2004)

La tercera concibe la relación entre calidad de vida laboral y los resultados como una relación de integración. Es precisamente la oferta de una calidad de vida laboral excelente para los empleados lo que consigue un nivel de implicación de estos que permite un desempeño excepcional y unos resultados más competitivos.

Motivación Laboral:

La motivación laboral ha sido caracterizada como un proceso psicológico relacionado con el impulso, dirección y persistencia de la conducta. El hecho de que esté relacionada con la conducta y la acción humana, hace que sea un tema de interés tanto para científicos sociales como para profesionales de los recursos humanos, ya que, está directamente relacionada con la actividad que desarrollan las personas en el trabajo. (Peiró, 2004)

En el proceso del desempeño en el trabajo intervienen además de las habilidades, destrezas, aptitudes y conocimientos, procesos psíquicos, de carácter motivacional como el interés, la voluntad, la intención de realizar el trabajo etc.

Desde esta perspectiva se señala que el desempeño laboral depende de distintos factores multiplicativamente relacionados, como son el nivel de aptitudes, destrezas y comprensión de la tarea, la decisión de emplear esfuerzo, la decisión de persistir en la tarea y algunas condiciones facilitadoras e inhibidoras que no se encuentran bajo el control de la persona. Así pues, la acción dirigida a objetivos relacionada con el desempeño en el trabajo, está en función de fenómenos cognitivos como la comprensión de la tarea, las aptitudes o el estilo de procesar la información. (Peiró, 2004)

Aspectos motivadores del trabajo:

Gran parte de la actividad laboral está motivada. Es decir se trata de una conducta dirigida a objetivos, auto regulada, controlada a nivel automático y cognitivo, persistente durante un periodo de tiempo y activada por un conjunto de necesidades, emociones, valores metas y expectativas. Desde esta perspectiva, es necesario tener en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia a aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas, que de algún modo están influyendo en la activación y mantenimiento de la conducta de la persona en el trabajo. (Peiró, 2004)

Aspectos motivadores:

- Dinero
- Estabilidad en el empleo
- Oportunidades de ascenso
- Condiciones de trabajo
- Posibilidades de participación en el trabajo

Satisfacción Laboral:

General

La satisfacción es aquella sensación que el individuo experimenta al lograr el restablecimiento del equilibrio entre una necesidad o grupo de necesidades y el objeto o

los fines que las reducen. Es decir, satisfacción, es la sensación del término relativo de una motivación que busca sus objetivos. (Javier Ardouin, 2000)

La Satisfacción en el trabajo

Para muchos autores, la satisfacción en el trabajo es un motivo en sí mismo, es decir, el trabajador mantiene una actitud positiva en la organización laboral para lograr ésta. Para otros, es una expresión de una necesidad que puede o no ser satisfecha.

Mediante el estudio de la satisfacción, los directivos de la empresa podrán saber los efectos que producen las políticas, normas, procedimientos y disposiciones generales de la organización en el personal. Así se podrán mantener, suprimir, corregir o reforzar las políticas de la empresa, según sean los resultados que ellos están obteniendo.

La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización. Existiendo insatisfacción en el trabajo, estaremos en presencia de un quiebre en las relaciones sindico - patronales. (Javier Ardouin, 2000)

Diversos autores han presentado teorías sobre la satisfacción en el trabajo, las cuales se pueden agrupar en tres grandes enfoques sobre satisfacción en el trabajo.

Un primer enfoque, basado en el modelo de las expectativas, plantea que la satisfacción en el trabajo está en función de las discrepancias percibidas por el individuo entre lo que él cree debe darle el trabajo y lo que realmente obtiene como producto o gratificación.

Un segundo enfoque teórico, plantea que la satisfacción en el trabajo es producto de la comparación entre los aportes que hace el individuo al trabajo y el producto o resultado obtenido. Esta misma tendencia llamada equidad plantea también que ésta satisfacción o insatisfacción es un concepto relativo y depende de las comparaciones que haga el individuo en términos de aporte y los resultados obtenidos por otros individuos en su medio de trabajo o marco de referencia. (Javier Ardouin, 2000)

Por último, la teoría de los dos factores plantea que existen dos tipos de factores motivacionales; un primer grupo, extrínsecos al trabajo mismo, denominados "de higiene o mantención", entre los que podrán enumerarse: el tipo de supervisión, las remuneraciones, las relaciones humanas y las condiciones físicas de trabajo y un segundo grupo, intrínsecos al trabajo, denominados "motivadores", entre los que se distinguen: posibilidades de logro personal, promoción, reconocimiento y trabajo interesante. Los primeros son factores que producen efectos negativos en el trabajo si no son satisfechos, pero su satisfacción no asegura que el trabajador modifique su comportamiento. En cambio, los segundos son factores cuya satisfacción si motivan trabajar a desplegar un mayor esfuerzo. (Javier Ardouin, 2000)

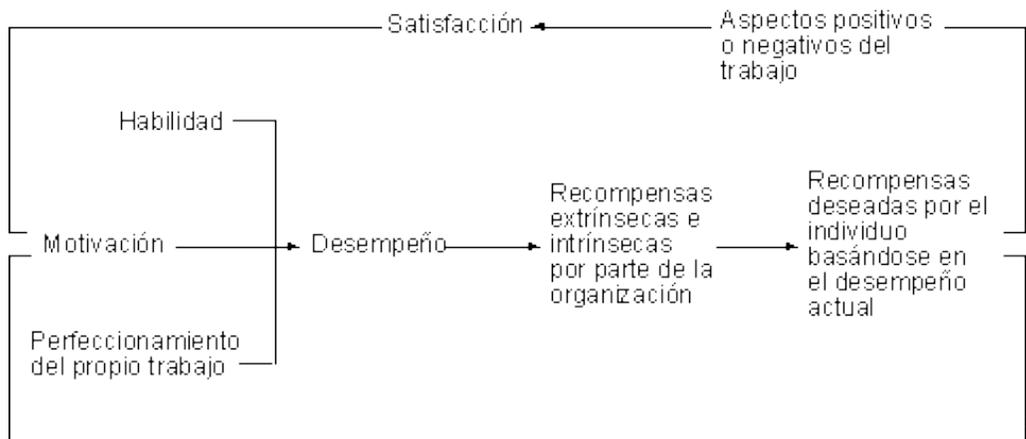
Estos tres enfoques son complementarios y se pueden resumir diciendo que "la satisfacción en el trabajo nos muestra las discrepancias entre lo que un individuo espera obtener en su trabajo en relación a los que invierten en él y los miembros de su grupo de referencia, y lo que realmente obtiene él, con comparación a los compañeros, siendo diferentes las actitudes si se trata de factores extrínsecos o intrínsecos al trabajo mismo.

Motivación, desempeño y satisfacción

Porter y Lawler (en Hodgetts y Altman, 1991) plantean que la satisfacción es el resultado de la motivación con el desempeño del trabajo (grado en que las recompensas satisfacen las expectativas individuales) y de la forma en que el individuo percibe la relación entre esfuerzo y recompensa.

El modelo plantea que los factores que inciden directamente sobre la satisfacción son las recompensas intrínsecas (relaciones interpersonales, autorrealización, etc.); y el nivel de recompensa que el individuo cree que debe recibir. Los tres factores antes mencionados son resultado del desempeño o realización en el trabajo.

Los determinantes del desempeño y la realización en el trabajo, no se reducen sólo a la motivación del individuo hacia éste, sino que incluyen las habilidades y rasgos del individuo y el tipo de esfuerzo que la persona cree esencial para realizar un trabajo eficaz.



Un modelo más integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente. (Javier Ardouin, 2000)

¹ (Javier Ardouin, 2000)

En que consiste la productividad de la empresa:

Un índice de productividad constituye una herramienta gerencial fundamental. Permite apreciar si se han logrado los resultados previstos, para un periodo dado, dentro de un plan y también muestra la eficiencia con que se han alcanzado esos resultados. Adicionalmente permite apreciar cualquier cambio en la productividad en relación con estándares o periodos precedentes.

Este tipo de elementos de análisis de la productividad es aplicable en una gama de circunstancias. Por ejemplo, puede emplearse para hacer seguimiento de productos o servicios particulares, para apreciar el consumo de recursos, para juzgar la capacidad gerencial de los responsables de los proyectos, de áreas de trabajo, de dependencias, para apreciar la productividad de sucursales de una misma empresa o de empresas de un mismo bloque o sector económico. (Toro, 2001)

Un índice de productividad debe satisfacer criterios importantes de calidad como los siguientes:

- Validez: Reflejando con precisión cambios reales de productividad.
- Globalidad: Considerando todos los componentes que constituyen tanto los resultados como los recursos.
- Comparabilidad: Facilitando la medida exacta de los cambios de productividad entre periodos.
- Inclusividad: Considerando y midiendo separadamente la productividad de todas las actividades que contribuyen a un resultado previsto.
- Oportunidad: Al estar disponible tan pronto sea indispensable para alimentar la acción gerencial.
- Bajo costo: Al permitir que su obtención no interrumpa ni perjudique los procesos productivos de la empresa.

Toro, sugiere tres modelos de intervención para mejorar la productividad, 1) Manteniendo en un mismo nivel el producto o los resultados obtenidos, pero simultáneamente reduciendo el consumo de recursos. 2) Manteniendo en un mismo nivel el consumo o empleo de recursos pero incrementando la cantidad de los productos o resultados. 3) Aumentando el nivel o cantidad de productos o de resultados y al mismo tiempo reduciendo el empleo de recursos.

Estos tres elementos, eficiencia, efectividad y productividad y sus relaciones, constituyen criterios de análisis y de control gerencial de suma importancia para medir la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y el desarrollo de una empresa, una dependencia, un proyecto y aun de una acción individual y personal. Además de ser buenos criterios de control gerencial pueden emplearse también como indicadores de la habilidad o la calidad de la gestión directiva de quienes tienen bajo su dirección el proyecto, la empresa o la dependencia.

Pero el concepto de productividad no solo tiene una connotación económica, también tiene alcances políticos, sociales, psicológicos, que usualmente se excluyen del análisis económico dando una visión empobrecida de los efectos tan amplios y profundos de la acción organizacional. Estos son otros alcances de la productividad:

1. Provisión de empleo: Este es un efecto con matices sociales, económicos y políticos que se deriva de las necesidades de productividad de las empresas. Es posible, con frecuencia, que incrementos significativos en la productividad puedan requerir el concurso de personas adicionales. De este modo una mayor productividad puede contribuir a la generación de empleo. De esto se derivan toda una serie de beneficios para sociedad. (Toro, 2001)
2. Aporte económico al estado: La productividad genera divisas en algunos casos y de todas maneras contribuye a la financiación de los programas del estado, en campos tan importantes como salud, educación, servicios públicos, vías y medio de comunicación y al desarrollo social en general, a través de los mecanismos tributarios establecidos por la ley. (Toro, 2001)
3. Desarrollo humano: El perfeccionamiento de conocimientos y habilidades y la maduración emocional e intelectual de quienes trabajan al servicio de la empresa es tanto un efecto directo de la acción organizacional como un signo de productividad. Para obtener este resultado se requiere incurrir en algunos costos que en su mayoría no tienen carácter económico, como una selección apropiada de la tecnología, diseño de cargo y diseño organizacional que sustenten una filosofía de enriquecimiento y desarrollo humano, habilitación técnica de las personas que diseñan y dirigen estos procesos. Como consecuencia del desarrollo humano así propiciado se deriva satisfacción personal, mayor productividad individual, individuos bien integrados personal, familiar, socialmente y mejor dispuestos hacia sus semejantes, que las personas que no participan de estas condiciones laborales. (Toro, 2001)

4. Calidad de vida laboral: Se refiere a la presencia de un conjunto de condiciones que protegen la integridad de las personas en el trabajo y les proveen los elementos indispensables para su desarrollo, su seguridad y salud, su funcionamiento armónico y niveles apropiados de satisfacción. Este otro resultado, difícil de medir en dinero, es también una forma de productividad y un indicador de productividad empresarial. El contar con niveles satisfactorios o altos de calidad de vida también implica costos y empleo de recursos. (Toro, 2001)

La productividad de la empresa implica entonces eficiencia, efectividad y también asumir las responsabilidades sociales y humanas que se derivan de su relación con el hombre y la sociedad.

Factores que afectan la productividad de la empresa:

Son tres factores que afectan la productividad:

- Los métodos y equipos: La eficiencia de su diseño y de su empleo, el uso oportuno y apropiado, su mantenimiento y ajuste periódicos pueden ser garantía de productividad. Las empresas que compiten por posiciones en el mercado con equipos o métodos inadecuados presentan una eficiencia inferior a la de sus competidores, su efectividad puede ser también más baja comparativamente y por tanto su productividad. (Toro, 2001)
- La utilización de la capacidad instalada: es obvio que el uso intensivo y técnico de la capacidad productiva de la empresa constituye un agente importante de productividad. No es raro encontrar equipos e instalaciones subutilizados. A veces se requiere recursividad e imaginación para hacer uso intensivo de equipos o instalaciones cuyo subempleo constituye improductividad. (Toro, 2001)
- Los niveles de rendimiento del personal: Estimular y sostener altos niveles de desempeño es una tarea gerencial compleja. Con frecuencia no basta contar con tecnología moderna o con recursos económicos o financieros en abundancia si la gente que mueve todo esto no es estimulada apropiadamente para hacerlo, si no es escogida y ubicada con acierto y si no es dirigida sabiamente.

La Productividad del Hombre en el Trabajo

Cuando se habla de productividad humana estamos presentando un concepto a la economía y a la administración para aplicarlo a la descripción de ciertos aspectos del desempeño laboral de las personas. Su productividad puede entenderse, con base en la

relación desempeño – resultado. Administrativamente puede analizarse el desempeño en términos de eficiencia y los resultados en términos de eficacia. De este modo podemos afirmar, como en el caso de la empresa, que la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su efectividad en relación con su eficiencia. (Toro, 2001)

$$\text{Productividad Personal} = \frac{\text{Efectividad Personal}}{\text{Eficiencia Personal}}$$

En qué consiste la efectividad personal

Es la obtención real de los resultados que se ha propuesto una persona. En la perspectiva de la empresa y de la gerencia se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador.

Los resultados que interesan a la empresa pueden no ser del interés del individuo. Lo que interesa al individuo no necesariamente es interés de la organización. ¿En qué caso se aplica entonces los conceptos de efectividad y de productividad personal?

Tanto en el caso de las metas y propósitos individuales como en el de los resultados asignados por la empresa puede hablarse de efectividad. Como consecuencia de una acción determinada, una persona puede obtener diversos efectos o resultados. Algunos de su interés personal, otros de interés para la empresa y aún otros de mutuo interés. (Toro, 2001)

Como consecuencia de haber realizado un buen trabajo, un empleado puede derivar varios tipos de resultados con sentido puramente persona: primero, experimentar cansancio, haber entrado en conflicto con un compañero y haber obtenido reproches de su esposa por dedicar más tiempo a su trabajo que a su familia; segundo, haber obtenido reconocimiento de su jefe, experimentar sentimientos de orgullo, de logro y de auto realización, tener la certeza de ser considerado para una promoción. Desde el punto de vista de la empresa los resultados pueden ser también varios y diferentes de los anteriores, como: haber resuelto un problema de productividad, reducir los costos de manufactura de un producto, dar a la empresa una ventaja sobre los competidores, mejorar la calidad del producto e incrementar su productividad. (Toro, 2001)

Podemos hablar de una productividad personal, subjetiva y de una productividad ocupacional. Las dos derivadas de las mismas acciones. Las dos con un sentido e interés diferente. Será más eficiente el directivo que logre crear condiciones tales que se reduzcan significativamente los resultados desfavorables y se logren más y mejores resultados favorables, tanto para el trabajador como para la empresa, evitando hasta

donde sea posible el conflicto de resultados y favoreciendo el logro de resultados de interés personal y empresarial. Por su parte, será más efectivo el trabajador que logra reducir la aparición de resultados desfavorables e incrementar el número de y calidad de los resultados positivos derivados de su desempeño.

En qué consiste la eficiencia personal:

La eficiencia personal se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, continuidad o cobertura de los recursos y medios empleados por la persona para lograr un resultado particular. Mayor frecuencia habrá en la medida en que se hayan requerido recursos y medios de más bajo costo, por menos tiempo y con menor esfuerzo y desgaste, para alcanzar un resultado deseado. Un mismo resultado puede lograrse con mayor o menos eficiencia. En este sentido se encuentran importantes diferencias individuales. Hay personas más eficientes que otras. (Toro, 2001)

¿Qué recursos y medios puede emplear una persona para lograr lo que se propone?

Son muy numerosos los recursos a disposición del individuo. Puede contar con recursos físicos como información, herramientas, dinero, espacio y tiempo. Su empleo económico, oportuno y proporcionando al resultado es indicador y medida de eficiencia.

Otros son los recursos sociales a disposición de la persona. En esta categoría se incluyen otras personas como el jefe, los colaboradores y colegas, la posición jerárquica, las atribuciones sociales u organizaciones, los privilegios y simpatía de otras organizaciones o grupos que pueden prestar su concurso para favorecer el logro de resultados de interés personal, o los valores, políticas y normas colectivos que definen y regulan la acción de grupos y de personas. (Toro, 2001).

¿En qué consiste la productividad individual?

De acuerdo con el criterio económico que se ha planteado, la productividad individual es la proporción existente entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos. Como el valor obtenido es relativo a otro valor obtenido para un periodo o resultado precedente, que sirve de punto de comparación, entonces la productividad será un juicio comparativo. Será mayor, menor o igual en relación con el elemento de comparación. En otras palabras, la cantidad de efectividad dividida por la cantidad de eficiencia proporciona un indicador de productividad, el cual tendrá sentido cuando se compara con un indicador de productividad de otra persona en una situación equivalente o de la misma persona en otro periodo o en relación con otro producto, servicio o sector de actividad. (Toro, 2001).

La evaluación de desempeño en el contexto del control de los recursos humanos

Dado que se está considerando al factor humano como un componente de gran valor para la organización, es lógico pensar que se hace necesario verificar, con una determinada frecuencia, si las tareas se están realizando de la manera adecuada, y si los empleados han llegado a su nivel óptimo de rendimiento o por el contrario, aún tienen una clara capacidad de mejora. (Castillo, 2003)

También las personas con un nivel de desempeño insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación. El grado de éxito en la realización de las actividades es, entonces, un indicador de la bondad de las políticas de recursos humanos implantadas. No se trata únicamente de un instrumento para definir criterios de reparto de componentes de retribución variable, función a la que con frecuencia se asocia, sino que aporta información valiosa para muchas otras decisiones de la dirección de recursos humanos. Por ello se ha incorporado este proceso en la fase de control estratégico y estrechamente vinculado a la idea de auditoría de la función de recursos humanos. (Castillo, 2003)

Así, las promociones normalmente se deciden a favor de los empleados de mayor nivel de rendimiento, muchos programas de formación se realizan para solventar deficiencias de cualificación observadas a partir de la evaluación del desempeño, ciertos rediseños de puestos de trabajo se realizan con el fin de incrementar el nivel de desempeño de los trabajadores que los ocupan, o a partir del seguimiento que representa la evaluación podemos contrastar en qué medida se han cumplido las expectativas que se habían realizado acerca de un empleado en el proceso de su selección, determinado de esta manera si aquella decisión de incorporación fue o no acertada.

Las relaciones entre las evaluaciones y las políticas básicas de recursos humanos han sido tratadas ampliamente en la literatura dado que la evaluación de desempeño es un instrumento básico para el logro de un adecuado grado de ajuste interno. Así, por ejemplo, si el diseño básico del trabajo en una unidad organizativa es en grupo, habrá que evaluar resultados del equipo, intentando que los indicadores permitan detectar problemas de conductas oportunistas o “efecto polizón”. En tal caso, la lógica de la coherencia interna inducirá a incluir incentivos de grupo en el paquete de compensación.

La información aportada tiene, por tanto, aplicación en dos sentidos. Se trata de una referencia fundamental para el desarrollo y aplicación de determinadas políticas de dirección de recursos humanos, pero por otro lado, dicha información nos permite valorar el éxito alcanzado por las mismas. (Castillo, 2003)

Vemos, en consecuencia, que la evaluación de desempeño no se implanta con una finalidad meramente fiscalizadora de la actuación de cada empleado, ni tiene una finalidad punitiva para aquellos que no alcancen el nivel esperado. El enfoque debe ser más positivo, en tanto que supone un medio de detección de problemas o insatisfacciones de los empleados, y, por tanto, plantea bases de superación personal. No podemos olvidar que maximizar los resultados individuales en la organización es uno de los principales objetivos universalmente aceptados en la dirección de recursos humanos.

De hecho, un sistema de evaluación de desempeño transmite a los empleados información sobre las expectativas de la empresa respecto a su rendimiento laboral, permite reforzar los comportamientos deseables a través de los juicios de valor positivos, permite proponer cambio en el comportamiento, habilidades o conocimientos y, si se desarrolla con un enfoque constructivo, los propios trabajadores evaluados pueden ser los primeros en agradecer la retroalimentación. De hecho, la transmisión de las expectativas que los jefes pueden tener sobre un subordinado tendrán un efecto positivo sobre el rendimiento de este que tratara de estar a la altura de lo que de él se espera: se trata del conocido “efecto Pigmalión”. (Castillo, 2003)

No podemos olvidar que la emisión de juicios de valor de los subordinados es connatural a la función del directivo. De hecho, y en muchos casos de forma inconsistente, continuamente se realizan valoraciones de la actuación de otras personas y se comparan rendimientos, habilidades o actitudes. Se trata de una evaluación informal a la que todas las personas se ven sometidas. Lo que plantea un sistema de evaluación de desempeño es que, si esos juicios de valor van a tener trascendencia sobre decisiones que van a afectar de una manera directa a la vida profesional de los empleados, es justo que se realicen bajo las condiciones más objetivas posibles.

Por ello, el sistema debe ser formal, bien estructurado y sistemático. Solo bajo estas condiciones se podrá reducir la subjetividad propia de los procesos de valoración y vencer la natural reticencia de los trabajadores a participar de esta naturaleza por el temor a ser valorados negativamente.

Los sistemas formales de evaluación de desempeño no son algo de las organizaciones contemporáneas. Antes de la fundación de la compañía de Jesús, en el siglo XVI, san Ignacio de Loyola empleaba un sistema combinado de informes y notas de las actividades y el potencial de sus jesuitas. Era un sistema basado en auto clasificaciones de los propios miembros de la orden, informes de los supervisores acerca de las actividades de sus subordinados e informes especiales realizados por cualquier jesuita que acreditase tener informaciones sobre el desempeño de algún compañero a las que su superior no tuviese

acceso por otro medio. Ya en 1842, el servicio público federal de los estados unidos implanto un sistema de informes anuales para la evaluación del desempeño de sus funcionarios, y en 1880, el ejército norteamericano desarrollo su propio sistema. General Motors estableció un sistema de evaluación de sus ejecutivos en 1918. Sin embargo, hasta después de la segunda guerra mundial estos sistemas no tuvieron amplia difusión entre las empresas. (Castillo, 2003)

Bajo estas consideraciones podemos definir la evaluación de desempeño como aquel proceso sistemático y estructurado, de seguimiento de la labor profesional del empleado, para valorar su actuación y los resultados logrados en el desempeño de su cargo.

Con ello, se convierte en un instrumento que permite elevar el nivel de calidad en la ejecución del trabajo, y que a su vez debe estar convenientemente orientada a los objetivos de la empresa.

A veces, aspectos tácticos como quien va a estar implicado en el proceso y como preservar el anonimato de los evaluadores se toman como prioritarios frente a los realmente estratégicos, tales como adoptar un sistema de evaluación multifuente o uno de evaluador único, o la elección del criterio básico de evaluación o el uso que se va a hacer de la información obtenida. Todo ello se ira analizando en la planificación del proceso de evaluación del desempeño.

Diseño del proceso de evaluación de desempeño

Podemos encontrar cierto paralelismo y similitudes entre los procesos de evaluación de desempeño y análisis y valoración de puestos de trabajo, sin embargo en el primero, nos concentramos en la actuación de la persona, aunque para ello se parta del necesario conocimiento de las características del puesto que ocupa cada persona que va a ser evaluada.

En la definición y puesta en práctica de este proceso podemos señalar varias fases características: la planificación, la ejecución del plan y la evaluación del mismo.

Planificación

En esta fase debemos decidir cuál es la población a evaluar (a quien), el criterio básico de valoración (que medir) y la metodología de evaluación (como medirlo), debiendo haber un alto grado de coherencia en tales decisiones.

Elección de la población a evaluar

La primera decisión que habrá de adoptarse hace referencia a cuales son los niveles de trabajadores que van a ser evaluados, esto es, si el proceso se va a aplicar a determinadas categorías laborales o si va a generalizarse para todos los miembros de la empresa, incluido el personal directivo. En cualquier caso, diferentes categorías o niveles pueden requerir diferentes criterios, métodos y frecuencias de evaluación.

Asimismo, habrá que decidir si se va a medir el rendimiento individual o el rendimiento de un grupo (o ambos), lo cual dependerá del grado de interrelación de las actividades y de los resultados de los empleados, ya que esta decisión condiciona la relativa a criterios de valoración. (Castillo, 2003)

Definición del criterio de valoración

Quizá sea esta decisión la que tiene un carácter más estratégico para la empresa dentro de la definición del proceso de evaluación del desempeño. El criterio de evaluación se refiere a las dimensiones de rendimiento bajo el que los empleados van a ser evaluados. La trascendencia de esta decisión estriba en que los comportamientos observados y evaluados son los que las personas tenderán a desarrollar en mayor medida. Por ello, la evaluación del desempeño puede potenciar la idea de identidad corporativa, favoreciendo que los empleados compartan los mismos valores y reforzando comportamientos y actitudes comunes, lo que a su vez fomenta la coherencia interna y de cara al exterior. (Castillo, 2003)

Esto, no obstante, puede tener otra lectura más negativa, consistente en que la evaluación de un determinado criterio podría generar un efecto “miopía” en los trabajadores, de tal manera que descuide otros aspectos importantes de su actuación y comportamiento para centrarse únicamente en aquellos que observa que la empresa valora y reconoce.

Hay dos criterios básicos tradicionales que pueden ser seguidos, la medición de resultados obtenidos en el trabajo o la valoración de comportamientos, actitudes, capacidades o incluso el potencial de los empleados. En el primer caso, hablamos de criterios objetivos de valoración, mientras que en el segundo estamos entre criterios subjetivos. Si la empresa sigue un modelo de gestión por competencias, los criterios de valoración podrían ser resultados y competencias, los criterios de valoración podrían ser resultados y competencias, tanto genéricas como técnicas.

Cuando la naturaleza del trabajo realizado permite cuantificar de forma satisfactoria los resultados alcanzados, los sistemas objetivos suelen ser bien aceptados por los

trabajadores y todos los implicados en el proceso. Así sucede por ejemplo en el personal comercial, en el cual la cifra de ventas realizadas en un periodo de tiempo es, a priori, unos adecuados indicadores del resultado. Si una empresa sigue un modelo de dirección por objetivos utilizara este criterio de valoración como la base de todo el sistema. (Castillo, 2003)

Sin embargo, en la mayor parte de los puestos no es posible medir el resultado del trabajo a través de un único indicador objetivo. De hecho, pocos son los trabajos en los que esto puede realizarse de forma satisfactoria. La variedad de las tareas y la imposibilidad de cuantificar los resultados hace que con gran frecuencia sea necesario recurrir a sistemas subjetivos.

Igualmente, los resultados se ven muy influido por variables tales como el esfuerzo y los resultados de otras personas, la estrategia empresarial, e incluso factores exógenos tales como la estructura del mercado, la competencia, y la disponibilidad de maquinaria y materiales. De esta forma, el empleado podrá considerar injusta su evaluación si el indicador de resultados incorpora factores que están fuera de su control.

Como alternativa para los casos en que la medición de resultados no sea lo adecuado, los criterios empleados pueden ser diversos. En algunos casos pueden valorarse los conocimientos y habilidades poseídas, base de los sistemas de gestión por competencias. En otros, se valoran aspectos más controvertidos, como la actitud del empleado, o se valoran muestras de su comportamiento. Se trataría de medir inputs, entendiendo que estos son más fácilmente controlables por parte del empleado, en lugar de outputs, o resultados del trabajo que dependen en mayor medida de factores exógenos y, por tanto, no medirían con justicia el esfuerzo realizado por el empleado. (Castillo, 2003)

En los últimos años, algunos autores defienden que la evaluación del desempeño sea utilizada para potenciar aquellas dimensiones emocionales ligadas al éxito profesional, que pueden ser desarrolladas a lo largo de la vida, recogidas en el concepto de "inteligencia emocional", que abarca aspectos como la capacidad de liderazgo, habilidad para el análisis social, capacidad de solucionar conflictos, de automatización, fluidez y gracia corporal, capacidad verbal, actitud lógico-matemática, etc. Las personas emocionalmente desarrolladas disfrutan de una situación más ventajosa en todos los aspectos de la vida, que se manifiesta en una mayor satisfacción y capacidad de dominio de aquellas habilidades mentales que determinan la productividad.

Así, los factores de medición de desempeño podrían ser englobados dentro de un modelo de medición basado en cinco dimensiones básicas: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

En cualquier caso, estos criterios son combinables, convirtiendo la medida de evaluación del desempeño en una variable multidimensional, que posiblemente recoja con mayor perfección la complejidad asociada a la medición de la actuación humana.

Metodología de evaluación

Si ya se ha planteado uno de los aspectos básicos del diseño del sistema de evaluación, como es que es lo que se quiere medir, a continuación deberá considerar cual es la mejor forma de medirlo, lo que os introduce en las características y tipos de métodos de evaluación.

Exigencias de los criterios y métodos de evaluación

Los criterios y métodos seguidos en la evaluación deberían cumplir varias características:

Validez: el instrumento o técnica de evaluación debe medir correctamente el desempeño o la aportación del empleado al éxito de la empresa. Para lo cual los factores empleados para hacer la medición deben ser relevantes.

El criterio no será válido si está contaminado o deficiente. Se dice que está contaminado cuando incluye alguna variable que no es fundamental para explicar el rendimiento en ese puesto. Respecto al segundo caso, es deficiente cuando no se incluye algún factor que influye en el rendimiento alcanzado por el empleado, lo que ocurriría por ejemplo, si se mide la actuación del empleado únicamente a través de la cantidad producida sin tener en cuenta la calidad y el número de productos defectuosos a que hubiera podido dar lugar su actuación.

Para evitar ambas situaciones puede ser útil acudir al análisis del puesto de trabajo como información de partida previa al diseño del criterio de evaluación del desempeño. El análisis del puesto no solo proporcionara información respecto a que factores son relevantes para explicar el rendimiento, sino que del mismo también se derivara información válida para poder ponderar dichos aspectos. (Castillo, 2003)

- **Fiabilidad:** la medición realizada debe ser consistente, tanto a lo largo del tiempo, como si es realizada por parte de diferentes evaluadores. El resultado no debería variar significativamente.

- Sensibilidad o capacidad de discriminación: el criterio empleado debe permitir diferenciar entre distintos niveles de trabajadores, ya sea por el nivel de los resultados alcanzados, o por su actitud en el trabajo y en la empresa o por sus habilidades y conocimientos.
- Practicidad: los criterios deben ser medibles y en la medida de lo posible de forma cuantitativa.

Métodos de recogida de información:

La elección del uso del método adecuado, o la combinación idónea de ellos, para formalizar el proceso de evaluación del desempeño es una cuestión táctica, pero de gran trascendencia en el resultado que se obtendrá, medido en términos de cantidad y calidad de la información recogida.

Los métodos pueden tener un carácter muy elemental, aunque en este caso, la información que permitirán obtener será poco estructurada o de baja calidad, o ser más sofisticados, lo que implica un mayor esfuerzo en la sistematización del seguimiento de los empleados, que redundara en una evaluación más completa y objetiva.

En el primer caso podemos situar los llamados métodos comparativos de evaluación, en el segundo los métodos de categorización, y entre ambos podemos considerar métodos complementarios como son los narrativos.

Los métodos comparativos valoran de forma global al trabajador a través de su comparación con otros, por tanto, se trataría de un modelo de evaluación basado en juicios relativos frente a los basados en juicios absolutos, en los que la evaluación es independiente de la de cualquier otro empleado. Esta distinción entre estándares absolutos y relativos es utilizada por diversos autores para basar sus clasificaciones de métodos.

La comparación puede realizarse con diversos criterios, lo que da lugar a los métodos de clasificación directa, de comparación por parejas o de distribución forzada.

En cualquiera de los casos, se trata de métodos muy limitados, dado que solo permiten obtener una ordenación de los trabajadores, sin poder cuantificar las diferencias existentes entre ellos.

Otra limitación es la subjetividad que genera que el resultado obtenido en la evaluación de un empleado dependa del nivel de desempeño del grupo al que pertenece, error típico

de algunos procesos de evaluación (denominado de contraste) al que posteriormente se hará referencia.

a.) Método de jerarquización

Se trata del criterio de clasificación más elemental, en el que el evaluador ordena a los empleados según su propia escala de preferencias, atendiendo a la consideración global de cada uno de ellos.

Puede realizarse una clasificación directa desde el mejor hasta el peor empleado, en función de su nivel de rendimiento, o bien a través de la variante de la clasificación alterna, donde en primer lugar el evaluador elige al empleado que goza de mejor calificación, a continuación selecciona al de peor consideración, después el segundo mejor, el segundo peor, y así sucesivamente. (Castillo, 2003)

b.) Método de comparación por parejas

Trata de superar la subjetividad que implica realizar una valoración global de todo un grupo de empleados, como exigiría la utilización del método anterior.

En lugar de ello, se realizan comparaciones más simples, empleado a empleado, bajo el supuesto de que para el evaluador no ofrece gran dificultad decantarse por uno de entre dos empleados, en función de la actuación de cada uno de ellos.

Este sistema puede contribuir a evitar el denominado efecto halo, producido por una valoración extrema de un empleado derivada de la extrapolación de un determinado rasgo.

El ranking final se realizara contabilizando el número de veces que cada empleado ha sido elegido frente a otro.

Este sistema obligaría al evaluador a realizar un numero excesivamente grande de comparaciones (combinaciones de n empleados tomados de dos en dos, esto es: $(n \times n - 1) / 2$) cuando el grupo tiende a ser numeroso, lo que resta operatividad al método.

c.) Método de distribución forzada

En este caso no se procede a realizar una simple jerarquización, sino una agrupación de un conjunto de empleados en niveles de rendimiento previamente definidos, lo que obliga al evaluador a discriminar según el nivel de rendimiento de los empleados y, por consiguiente, evita que se incurra en el error de restricción del intervalo.

Dado que los porcentajes de empleados que es preciso adjudicar a cada de los niveles también se define a priori, se corre el riesgo de que la distribución realizada entre los empleados del grupo no se corresponda con la distribución real, riesgo más acentuado cuanto menor es el tamaño del grupo.

Las categorías y los porcentajes de reparto de los trabajadores se establecen considerando que la variable rendimiento de los trabajadores tendrá una distribución de probabilidad próxima a una distribución normal.

Los métodos de categorización se basan ya en criterios absolutos, lo que los hace más útiles que los comparativos, y permiten realizar un juicio de trabajador a través de factores de valoración o enunciados que recogen aspectos más o menos aplicables al empleado. Dentro de esta categoría podemos considerar el método de escalas gráficas, el de las listas de verificación y el de las escalas de elección obligada.

a.) Método de las escalas graficas

Se trata del método más usual en las evaluaciones de desempeño. Consiste en definir una serie de factores de evaluación sobre los que deberá puntuarse a cada empleado, siguiendo una escala definida, ya sea continua o discreta. Tales factores pueden hacer referencia a los resultados del trabajo, ya sean por cantidad o calidad de trabajo o por cumplimiento de objetivos, a la actitud adoptada en el puesto, y/o a las competencias demostradas en el trabajo.

b.) Listas de verificación

Es un método similar al de escalas de graficas pero en lugar de puntuar los factores, en este caso simplemente se afirma si cada elemento de valoración es o no aplicable al empleado. La información así obtenida es más general y simple que la obtenida con el método anterior, en el que si se obtiene un resultado cuantitativo. En este caso ni tan siquiera es posible realizar una jerarquización de los puestos.

Para muchos puestos puede ser un buen método para tener una idea sobre la dificultad o los riesgos que entraña el trabajo y, en tal caso, ser útil como método para obtener información complementaria, aunque no como único método de evaluación.

c.) Escalas de elección obligada

Se trata de crear pares de frases que recojan rasgos significativos de comportamiento en el trabajo o habilidades. El evaluador debe elegir aquella frase del par que mejor se acomode al empleado que se valora.

Por ejemplo, un par de frases podría ser el siguiente: el empleado acepta las normas e instrucciones para la realización de sus actividades/ el empleado tiene buena capacidad de auto-organización y muestra preferencia por trabajadores con alto nivel de autonomía.

Con este sistema se puede estructurar el conocimiento que se tiene acerca de las características de un empleado, pero en muchos casos resulta inadecuado para hacer una valoración del mismo, y aquí con frecuencia los pares de frases expresan rasgos de comportamiento diferenciados pero que no son susceptibles de una valoración positiva o negativa.

Los *métodos narrativos* suelen ser métodos complementarios a los anteriormente citados que permiten obtener una evaluación cuantitativa, como el de escalas gráficas. En esta categoría vamos a considerar el método de los incidentes críticos y el de análisis de puntos fuertes y débiles.

a.) Incidentes críticos

El evaluador recoge información sobre aspectos significativos de la actuación del empleado durante el periodo de evaluación para apoyar las puntuaciones de factores o los juicios de valor. Dichos aspectos pueden ser significativos por ser excepcionalmente buenos (éxitos) o excepcionalmente malos (fracasos). Es interesante para apoyar la argumentación del evaluador en la entrevista de evaluación pues le permite apoyarse en hechos ciertos sucedidos. Además, permite evitar la aparición de errores típicos del proceso de evaluación.

b.) Análisis de puntos fuertes y débiles (essay)

Como su nombre indica, trata de sintetizar información relevante destacando aquellos puntos más favorables y desfavorables en la evaluación del empleado. Supone un buen apoyo a las conclusiones obtenidas a través de otros métodos, permite reforzar los aspectos positivos del evaluado y sintetizar aquellos en los que es prioritario que el trabajador realice un esfuerzo de mejora.

Ejecución

Una vez definido el método que se va a utilizar para cada categoría, se entrara en la fase de aplicación, pero para realizar las evaluaciones hay que precisar con qué frecuencia se van a aplicar y quien va a ser el responsable de juzgar a cada persona. Posteriormente, se diseñara un plan de acción personal, se procederá a llevar a cabo las entrevistas de evaluación y la información final será almacenada para ser utilizada como base para la

toma de decisiones o el diseño de ciertas funciones básicas de la dirección de recursos humanos. (Castillo, 2003)

Decisión sobre la frecuencia de valoración

La actividad desarrollada en la empresa, su carácter continuo o por proyecto, determina si es preferible realizar las evaluaciones en periodos de tiempos fijos y predeterminados o es más interesante realizar las evaluaciones al término de un proyecto o etapa relevante del mismo.

Cuando se realizan en periodos fijos, la frecuencia más habitual suele ser con carácter anual o semestral.

Elección de los evaluadores

La realización de la evaluación de un empleado permite múltiples opciones acerca de quién debe ser el encargado de la misma.

El caso general y más frecuente, es que sea el superior el que se encargue de valorar a sus empleados, de tal manera que una persona sea evaluada por sus superiores, pero a su vez sea el evaluador de sus subordinados, extendiéndose el proceso en cascada a lo largo de los diferentes niveles de la organización.

El superior ocupa la posición natural para recibir la información suficiente acerca de los logros del empleado y el grado de cumplimiento de sus objetivos, para poder realizar una adecuada valoración. Además, dado que el superior fija los objetivos de trabajo de su subordinado, parece lógico que sea el también el que valore los resultados. Igualmente, puede tener una significativa apreciación de las restricciones bajo las que se desarrolla la actividad de sus subordinados y, por tanto, tenerlas en mente en la evaluación.

Sin embargo, este criterio general a veces es sustituido o complementado por evaluaciones procedentes de diferentes posiciones.

Así, el superior no suele disponer de información detallada acerca de la capacidad de su subordinado para abordar determinados problemas característicos de su puesto. Sin embargo, los compañeros de este, dada su proximidad en el trabajo, y al poder realizar tareas relacionadas, suelen conocer en gran medida las destrezas y habilidades profesionales de sus más directos colaboradores o compañeros de actividad. Por este motivo a veces los empleados se evalúan mutuamente. (Castillo, 2003)

Los resultados de las evaluaciones de compañeros, producidos en las últimas décadas, han demostrado una elevada validez en situaciones diversas y en un amplio espectro de criterio. También se ha argumentado que son válidos como predictores del rendimiento futuro.

La principal limitación de este sistema es que es posible que los resultados, de la valoración se vean condicionados en gran medida por las relaciones informales que se producen entre los trabajadores, así como por decisiones políticas, en mayor medida cuando se espera de los resultados de esa evaluación consecuencias profesionales relacionadas con la retribución o promociones. Estos problemas, no obstante, también se dan a menudo en las relaciones superior-subordinado.

En el caso de los directivos o mandos intermedios, ciertas habilidades directivas, como capacidad de motivar, delegar, comunicar, etc., vinculadas al nivel de desempeño, pueden o deben ser valoradas por sus más directos subordinados, produciéndose de esta manera una inversión del orden lógico de evaluación.

Cuando el número de subordinados implicados en el proceso de evaluación es adecuado el resultado es aceptablemente preciso y fiable.

Sin embargo, para que los empleados puedan realizar su evaluación sin temor a enfrentarse a represalias posteriores, puede ser interesante que se garantice adecuadamente el anonimato de cada evaluación.

En algunos casos, puede pretenderse implicar más al propio empleado en el proceso de valoración con lo que se recurre a la autoevaluación, como ocurre en los sistemas de dirección por objetivos.

Las técnicas basadas en la autoevaluación han sido utilizadas para medir los atributos personales de los directivos, así como sus habilidades, conocimientos, resultados y capacidad general.

El recurso a la autoevaluación tiene sus consecuencias, por ejemplo, en la diferencias de exigencias de valoración personales, como las observables por sexo, ya que las mujeres son más autocríticas en sus evaluaciones que los hombres.

En algunas actividades, frecuentes en la prestación de servicios, en las que el trabajador posee un elevado nivel de autonomía en su trabajo, y en los que la proximidad física del superior o de otros compañeros no es una característica básica del trabajo, se recurre a evaluaciones externas, ya sea por parte de entidades externas específicas, ya sea por parte de los clientes o los receptores directos del servicio. Así ocurriría, por ejemplo, en el

caso de las encuestas de satisfacción del cliente en hoteles o restaurantes. No obstante, en este caso también se puede incluir a los clientes internos, por ejemplo, los usuarios del servicio pueden evaluar la calidad del mismo, como podría darse en el caso del servicio de reprografía o de documentación de una empresa. (Castillo, 2003)

Cuando se combina en una misma evaluación criterios aportados por personas que ocupan posiciones diversas respecto a la persona evaluada, entramos en un sistema denominado de evaluación 360° o feedback 360°.

Una buena solución para utilizar un procedimiento general valido para el conjunto de los puestos, consiste en crear una comisión ad hoc de evaluación, compuesta por miembros permanentes cuya misión es dar uniformidad a las valoraciones y garantizar que se aplican los criterios y métodos de forma homogénea, y miembros específicos de cada unidad organizativa, que serán los encargados de aportar la información necesaria para poder valorar las actuaciones.

Esta es la filosofía d utilización de centros de evaluación o “assesment centres”, con similar aplicación que en el caso de la selección de personal, y especialmente interesantes para la evaluación del potencial de los empleados. Es una evaluación multi fuente, con un coste elevado, pero cada vez más utilizadas en las grandes organizaciones para la evaluación del potencial y de las competencias por la mayor precisión de sus resultados.

De hecho, cuando la sistemática del centro de evaluación o “assesment centres” se utiliza con finalidades de desarrollo, algunos autores hablan más bien de centros de desarrollo o development center.

Arnold señala varias consecuencias positivas del uso de un centro de desarrollo para la evaluación y propuestas de desarrollo de personal:

- Retroalimenta al evaluado con información detallada sobre su comportamiento en el trabajo
- Anima al evaluado a considerar como puede desarrollar competencias de las que actualmente carece
- Provoca las discusiones entre evaluados y sus directivos de línea acerca del desarrollo futuro del evaluado y el cumplimiento del plan de desarrollo
- Revisa el conjunto de competencias disponibles en la organización

- Capacita a la dirección para considerar las posibles asignaciones futuras y la formación de los evaluados en virtud de los perfiles de competencias derivados de las actividades del centro de desarrollo
- Identifica personal de alto potencial que podría ser elegible para desarrollar futuras tareas

Entrevistas de evaluación

El propósito de la realización de la entrevista de evaluación es que exista una comunicación, entre el superior y el subordinado, que suponga una retroalimentación al empleado de valoración que se ha realizado de su actuación durante el último periodo de tiempo considerado. Esto favorece que el empleado vea el proceso de evaluación como una forma de mejora continua y no como un sistema sancionador. Además, el subordinado puede transmitir información adicional al superior.

Es importante centrar la entrevista no tanto en la actuación desarrollada, sino en la manera en que puede mejorarse la actuación futura del empleado. El punto de partida debe ser el rendimiento alcanzado, a partir de ahí, se discutirán las causas y en las valoraciones negativas se buscarán soluciones para conseguir mejorarlo. Esto se materializa en un plan de acción personal, que supone el compromiso mutuo, entre organización y empleado para que con el esfuerzo de ambos se consiga una mejora continua. (Castillo, 2003)

El nivel de rendimiento de un empleado en función de sus competencias, motivación, y de factores externos que se escapan de su control. El plan de acción personal puede centrar la actuación sobre cualquiera de esas variables, en función del diagnóstico conjunto de los problemas que se haya realizado.

Byars y Rue señalan algunos factores que consideran críticos en el éxito de la entrevista de evaluación:

1. La participación del empleado en el proceso de evaluación incrementará su satisfacción en la entrevista de valoración y con el directivo, de forma que la probabilidad de que sean alcanzados los objetivos sea mayor.
2. El empleo de técnicas de motivación positivas, como el reconocimiento de los éxitos logrados, también incrementa el nivel de satisfacción del empleado.
3. La fijación de objetivos de manera conjunta genera mejores resultados que la imposición de los mismos.

4. La discusión de los problemas que obstaculizan los resultados actuales contribuye a mejorar estos.
5. El tiempo de preparación dedicado a la entrevista contribuirá al mejor desarrollo de la misma.

Una entrevista bien planteada puede servir para potenciar las relaciones entre superior y subordinado, estableciendo condiciones positivas para que ambos puedan hablar con franqueza sobre lo referente al trabajo, como se desarrolla en la actualidad y como podría mejorarse el resultado obtenido.

Outsourcing (Subcontratación)

Concepto y consideraciones

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial. (Bonache, 2002)

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas

competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.
7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.
8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato por a resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima. (Bonache, 2002)

Aspectos positivos

Actividades y competencias esenciales.

Recientemente, la extensión de la Subcontratación ha conducido a la popularización de conceptos análogos, tales como los de competencia esencial, capacidad distintiva, competencia básica o nuclear, capacidad básica o recurso estratégico. (Brian Rothery, 1992)

Si se desea que la Subcontratación se convierta en una parte de la estrategia empresarial, una buena política de gestión consiste en identificar y desarrollar competencias que permitan a la organización superar a sus competidores. El motivo es que el Outsourcing puede constituir una forma rápida para ofrecer un producto más competitivo, pero usualmente su contribución resulta deficiente para la construcción de las habilidades individuales que se necesitan para sostener el liderazgo.

Es decir, la subcontratación de ciertas actividades podría hacer que la organización perdiera su competencia esencial o su habilidad para crearla.

Para evitar estas situaciones adversas, la decisión de Subcontratación debería descansar en dos factores fundamentales: 1). la importancia estratégica de la misma, 2). el nivel de competencia de la organización en dicha actividad. No resultaran apropiados para ser subcontratados aquellos procesos críticos para los resultados del negocio, en donde la organización interna tenga un alto nivel de competencia, y que vayan a continuar siendo

estratégicos en el futuro.

Por el contrario sería aconsejable subcontratar aquellos procesos que no son críticos para el objetivo final del negocio (o que se prevé que no vaya a serlo). Las funciones que se externalicen si serán consideradas por la empresa subcontratada como esenciales y estratégicas, puesto que constituirán la base de su negocio al ser una organización especializada en dichas actividades. (Brian Rothery, 1992)

De este modo, la subcontratación debería permitir a los directivos centrarse en el desarrollo de sus capacidades distintivas, y liberar recursos, tanto humanos como de capital y gestión, para concentrarlos exclusivamente en las actividades que constituyen su negocio principal.

Al mismo tiempo, el proveedor, al especializarse en las destrezas y tecnologías específicas que fundamentan la actividad que le ha confiado la empresa principal, puede llegar a ser más competente en dicha actividad que cualquier empresa que puede llegar a ser más competente en dicha actividad que cualquier empresa que de valor. (Brian Rothery, 1992)

Costes y calidad

La mayoría de las experiencias de Outsourcing indican ahorros de costes de entre un 10 y un 30% del nivel de costes previos. Y no solo eso sino que además la reducción de costes se suele situar como la principal razón para subcontratar.

Son varias las causas subyacentes a la reducción de costes asociada a la Subcontratación:

Si la empresa integrada no dispone de una medida fiable y detallada de sus costes de provisión internos de servicios, es difícil que pueda economizar en el consumo interno de los recursos involucrados. La subcontratación de dichos servicios podría permitir una identificación más transparentes de los costes incurridos por parte del proveedor externo. La empresa podría aprovechar dicha información para gestionar la relación con el proveedor de modo que consiga condiciones económicamente más ventajosas en comparación a la provisión interna.

Se potencia la utilización de tecnología, innovaciones, capacidad productiva y aptitudes profesionales del proveedor, las cuales resultarían prohibidamente costosas de alcanzar internamente.

Se pueden obtener incrementos en los rendimientos de los factores empleados, al ser gestionados por especialistas en cada actividad. Por tanto, incluso aunque el proveedor cargue a la empresa cliente un margen sobre los costes que aquel ha de soportar, la Subcontratación no tiene necesariamente que resultar más costosa para ésta: un análisis

completo exige atender también a cuáles son los rendimientos relativos, ya que los trabajadores del proveedor pueden ser más productivos que los de la empresa.

La empresa puede convertir costes laborales, que tradicionalmente han sido fijos en costos variables.

Por último, el cliente puede beneficiarse del aprovechamiento, por parte del proveedor, de economías de escala y de alcance.

Aspectos negativos

Al mismo tiempo que la Subcontratación presenta ventajas para los participantes en el proceso también implica ciertos inconvenientes que deben ser comparados con aquellas, para estudiar su viabilidad y rentabilidad.

Costes de transacción

La economía de los costos de transacción ha subrayado el problema de la utilización del mercado para la organización de la actividad económica, y ha resaltado los beneficios de la integración y del uso de modos de control jerárquicos para la asignación de interna de recursos. (Bonache, 2002)

Dado que una decisión precipitada puede costar una gran pérdida de tiempo y dinero, el proceso de solicitud de ofertas resulta difícil y suele llevar mucho tiempo para su desarrollo.

Se trata de identificar cuestiones más importantes que deben aclararse antes de decidirse por un proveedor en particular, y de obtener toda la información necesaria para decidir sobre la experiencia, credibilidad y éxitos pasados de cada uno de los potenciales proveedores. (Bonache, 2002)

Aparte de la búsqueda y selección de la parte contratante, también resulta costosa la especificación y negociación de un buen contrato de Outsourcing.

No resulta adecuado entrar en negociaciones con un proveedor si no se dispone de los conocimientos y la experiencia necesaria; por eso, muchas veces hay que recurrir al consejo de abogados externos a la empresa para que revisen los términos del contrato de externalización antes de firmarlo.

Los costes de seguimiento del contrato para asegurar el cumplimiento de las condiciones

contractuales y los de evitar el comportamiento oportunista son considerados como uno de los costes de transacción más importantes. De hecho, el oportunismo potencial podría desaconsejar la realización de transacciones que habrían sido beneficiosas para ambas partes. (Bonache, 2002)

Control

Otro coste importante derivado de la subcontratación es la percepción de una cierta pérdida de control. Muchos directivos son partidarios de la idea de que la propiedad implica control, de manera que el grado de control existente en cualquier relación interna de empleo será superior a la existente en cualquier relación de subcontratación. (Bonache, 2002)

De hecho, una de las primeras frustraciones de la empresa principal suele ser la imposibilidad de acceder a datos importantes sobre el servicio realizado para poder interpretarlos.

En cualquier relación de subcontratación, el cliente depende intrínsecamente de los datos operativos controlados por el proveedor.

Esto origina problemas adicionales, ya que se han de seguir gestionando los procesos de forma conjunta con la empresa subcontratada, y los técnicos y los directivos de esta no estarán dispuestos a entablar relaciones intensas con directivos poco capacitados. (Bonache, 2002)

Subcontratación desde cero

Se puede suponer que la empresa no está restringida por el desarrollo histórico de sus prácticas de empleo, de modo que puede analizar libremente los efectos de la Subcontratación sin la necesidad de tener en cuenta el impacto que provocarían los procesos de reducción de tamaño.

Este enfoque se conoce como Subcontratación desde Cero o Subcontratación a “campo abierto”. Deben tener en cuenta tanto aspectos transaccionales, como psicosociales y administrativos.

Resumen de las ventajas e inconvenientes estratégicos de la Subcontratación.

VENTAJAS	EXPLICACIÓN
Especialización	El valor añadido total se maximiza si la empresa se concentra en aquellas actividades en las que puede desarrollar capacidades distintivas y subcontrata bienes y servicios de apoyo.
Ahorro de costes	Posible ahorro de costes en comparación a la producción interna; las ganancias de eficiencia no necesariamente tienen que conducir a una menor calidad.
Flexibilidad	Adaptación más rápida y eficiente a las condiciones cambiantes de la demanda, en comparación con las compañías integradas.
Costes de transacción	Los costes de transacción han de ser comparados con los de la internalización: ceteris paribus, al agravarse los factores que conducen a mayores costes de transacción es más conveniente la no subcontratación.
Pérdida de control	La empresa puede perder cierto control sobre la administración diaria de la actividad o sobre la interacción con sus empleados.
Pérdida de habilidades	La organización pierde habilidades tanto como productora como cliente de los servicios que contrata externamente.

(Bonache, 2002)

Las implicaciones que se derivan de estas premisas para los procesos de Subcontratación resultan claras. Para que la empresa se centre en identificar, cultivar y explotar un conjunto de competencias centrales o nucleares sobre las que construir ventajas competitivas a medio plazo, deberá ofrecer posibilidades de ascenso en su carrera profesional y seguridad en el empleo a los trabajadores que más pueden contribuir a dicho objetivo. Por eso, sería preferible no recurrir a la Subcontratación cuando las tareas a realizar impliquen una alta interdependencia técnica o social con las actividades nucleares de la empresa. Similares predicciones podrían hacerse cuando sea necesario el manejo de información muy especializada.

En caso de acudir a la Subcontratación, la alternativa a estas relaciones de largo plazo con los trabajadores propios pasaría por negociar dichas condiciones con la empresa proveedora de los servicios de subcontratación. Siempre que se establezcan relaciones de estabilidad y permanencia con los proveedores, la empresa principal podría exigir que éste le asigne un trabajador o grupo de trabajadores en concreto. Ahora bien, esta situación implicaría una complejidad adicional en la gestión de la relación. Además es posible que surjan problemas para alcanzar un comportamiento cooperativo efectivo entre ambas

partes.

A pesar de estos inconvenientes, en casos puntuales puede resultar más sencillo establecer incentivos de largo plazo en la relación con el proveedor en comparación a la alternativa de la transacción interna. Ahora bien, la empresa proveedora de servicios de Outsourcing, al ser un especialista en la actividad subcontratada, dispondrá de un número suficiente de empresas clientes para establecer y mantener incentivos adecuados para sus trabajadores, así como para ofrecerles mejores posibilidades de desarrollo personal y laboral. (Bonache, 2002)

La perspectiva psicosociológica

Estar contratado por una empresa confiere al trabajador un sentimiento de “pertenencia” a la misma. Este hecho es relevante en los procesos de comparación social. A través de distintos procesos sociales y psicológicos, la “pertenencia” del trabajador a la empresa hace que sea posible internalizar el bienestar de otros y promover sentimientos conjuntos. La presencia de estas distinciones de carácter social hace que en los procesos de subcontratación se deban considerar aspectos importantes relacionados, en primer lugar, con la equidad interna y, en segundo lugar, con la motivación intrínseca del proceso involucrado. (Bonache, 2002)

El recurso a la subcontratación puede facilitar la legitimidad de diferencias de trato entre trabajadores de la empresa principal y aquellos que son asignados por proveedor, ya que las comparaciones sociales se atenúan. Acudir a la contratación aporta, en este sentido, una serie de ventajas.

Por un lado, es conocido que altas tasas de rotación externas afectan negativamente a la moral del grupo de trabajadores, dificultando la generación de una cultura de equipo y proyecto compartido.

La Subcontratación, por el contrario, le otorgaría a la empresa cliente la flexibilidad suficiente para reducir la fuerza de trabajo cuando sea necesario, con la particularidad de evitar estos problemas internos de moral que suelen surgir cuando ha de ajustarse el tamaño de una parte de la plantilla.

REALIDAD DE LA EMPRESA (CONSTRUCTORA)

Dentro de la organización de recursos humanos de la empresa, existe lo que NORCO llama “Plan de Calidad”. Este plan se aplica para proyectos que se hacen para clientes externos y para proyectos propios. Con base en el plan de calidad, cada obra debe contar con la siguiente distribución de personal:

- Director de Proyectos
- Residente de obra
- Supervisor administrativo
- Supervisor de estructura
- Supervisor de acabados
- Almacenista
- Silero
- Patiero

Este personal es contratado directamente por la constructora y tiene los siguientes requerimientos de formación:

- Director de Proyectos: Profesional con experiencia en obras.
- Residente de obra: Puede ser técnico con experiencia en obras.
- Supervisor administrativo: Técnico con experiencia en obras.
- Supervisor de estructura: Técnico con experiencia en obras.
- Supervisor de acabados: Técnico con experiencia en obras.
- Almacenista: Puede ser bachiller con experiencia en obras.
- Silero: Puede ser bachiller con experiencia en obras.
- Patiero: Puede ser bachiller con experiencia en obras.

Según el plan de calidad, lo que se necesita por parte de la empresa en obra, son personas ejecutantes. Esto quiere decir, que las ideas y la generación de las mismas, son externas a las obras porque provienen directamente de la alta gerencia.

Estas posiciones dentro de la obra, son contratadas directamente pero otras partes son subcontratadas. En este renglón del plan de calidad, hay dos tipos de subcontrataciones: las internas y las externas.

Externas: la constructora contrata procesos previos, durante y posteriores a la obra; pero que no se llevan a cabo dentro de la obra tales como:

- Estudio de suelos
- Calculo estructural
- Diseño arquitectónico
- Diseño de redes eléctricas
- Diseño de redes estructurales
- Laboratorio

Internas: La constructora contrata procesos que se llevan a cabo dentro de la obra tales como:

- Mampostería
- Instalación de redes eléctricas
- Instalación de redes hidráulicas
- Pintura
- Instalación de ventanearía
- Acabados

Entonces la estructura a nivel de personal y contratación que tiene la empresa en obra para poder cumplir con el “Plan de Calidad” es la siguiente:



El proceso en el que se centra el presente trabajo es la relación entre la empresa, los contratistas internos y los contratados por los contratistas (los trabajadores de la construcción).

Para poder evaluar como son los procesos dentro de la empresa y poder compararlos con los procesos de los contratistas se hizo una entrevista al Director de Proyectos de Norco S.A, el Ingeniero Jorge Galvis.

¿Cómo es el proceso de selección del personal?

En la obra necesitamos personas que ejecuten todas las directrices que se dictaron en los procesos previos a la obra misma. Por esta razón necesitamos que las personas que están a cargo en la obra sean personas que están acostumbradas a solucionar problemas pequeños y circunstanciales dentro de la obra porque se supone que los problemas grandes como de diseño, capacidades, distribuciones ya están solucionados antes de que se empiece a construir. Por esto los procesos previos son tan o más importante que los procesos constructivos que son monótonos y las personas que ya tienen experiencia ya los conocen bien y más si hablamos de vivienda de interés social en donde los diseños y los cálculos previos son casi los mismos, en la construcción se llevan a cabo los mismos procesos una y otra vez. El gran compromiso de la compañía es poder estandarizar los procesos previos para que no exista y poder reducir al máximo los riesgos durante los procesos constructivos.

¿Tienen continuidad estas personas?

Sí, las personas por lo general se quedan trabajando con nosotros por varios años, como lo dije antes la rotación en baja y eso se debe a que en la compañía las personas encuentran un buen ambiente de trabajo y para comenzar sus carreras profesionales es bueno comenzar en vivienda de interés social, aquí uno aprende mucho de construcción. Normalmente las personas se van de la compañía cuando encuentran nuevas oportunidades de estudio o en otro país, pero si, las personas en general tienen buen tiempo trabajando aquí.

¿Cómo es el proceso de contratación y con qué tipo de contrato?

El proceso de contratación lo hago directamente yo quien soy el encargado también de escoger a las personas. Ya que no es un número muy grande de personas que entran en un año ya que no tenemos mucha rotación de personal.

El total de las personas que trabajan en la obra para Norco S.A tienen un contrato de trabajo a tiempo fijo que se renueva cada vez que se vence dependiendo del desempeño de la persona. Este contrato es legal y comprende todos los requerimientos legales afiliaciones y beneficios.

¿Los trabajadores tienen algún tipo de capacitación durante el tiempo en el que están trabajando?

Si, los trabajadores tienen varios tipos de capacitaciones, está el programa de entrenamiento y están las capacitaciones continuadas.

Las primeras están dirigidas a las personas nuevas, que cambian de puesto o que reingresa al trabajo, esto está dirigido para que los trabajadores puedan adquirir habilidades y mecanizar procesos, esto se puede ver con más detalle en el Programa de salud ocupacional y seguridad industrial.

Las capacitaciones continuadas son las que se dan a los trabajadores para que mejoren y mantengan los conocimientos y habilidades sobre su trabajo, estas capacitaciones las contrata Norco S.A con diferentes organismos como el SENA, ARP's y empresas privadas quienes son los encargados de entregar el contenido de las capacitaciones.

¿Existe algún plan de desarrollo de capacidades dentro de las obras?

Si, dentro de la obra hay una jerarquización de posiciones en la cual las personas que entran pueden desarrollarse y pueden ascender dentro de la obra. Por ejemplo si una persona es contratada como Patiero, si desempeña su trabajo de la forma adecuada y demuestra ser una persona que está interesada en pasar a otro puesto, la compañía está en condiciones de capacitar a esa persona en un cargo que se remunere mejor y que tenga condiciones más favorables para esa persona. Hay que aclarar que esto sucede solo cuando la empresa tiene varias obras en desarrollo, así podemos ubicar a esa persona con mayor facilidad en otra obra, pero en general una de la motivaciones que tienen las personas es esa, la de ir subiendo dentro de esa jerarquía.

¿En cuánto a higiene y seguridad? ¿Qué medidas tiene la compañía?

Bueno en ese sentido la compañía tiene un gran avance, todo lo relacionado con higiene y seguridad lo pueden encontrar en el Programa de salud ocupacional y seguridad industrial. En ese documento se especifican todos los aspectos que la empresa aplica referentes al tema.

REALIDAD CONTRATISTAS

Con el fin de comprobar cómo es la realidad del sector, y conocer más a fondo el proceso de contratación, selección y capacitación del personal para cada obra, se realizó una serie de preguntas a contratistas y personas encargadas del personal dentro de la empresa.

Preguntas hechas a Carlos Crespo, mayor contratista de personal operativo de Norco S.A

¿Cómo es el proceso de selección del personal?

El personal se selecciona de acuerdo a la habilidad y/o especialidad expresada por el mismo (mampostero, plomero, eléctrico, etc.) y en algunos casos sobre todo con personal nuevo al que no se le conoce su trabajo, se le pide certificaciones o recomendaciones de trabajos anteriores los cuales se adjuntan a la carpeta junto a otros documentos solicitados. Se prefiere siempre trabajar con personas a las que uno ya conozca, para que estas aprendan y entiendan la forma de trabajar que se requiere por la compañía. Por lo general este tipo de empleados se rotan de una obra a otra para estos tengan continuidad en el trabajo y nosotros seguridad en que va a quedar bien.

Como es el proceso de contratación y con qué tipo de contrato?

Después de haber seleccionado a las personas que nos van a colaborar con la obra, de acuerdo a la actividad y necesidad de la obra se contrata al personal de dos formas diferentes:

- La primera es "AL DIA", que consiste en hacer un contrato en el cual se estipula un pago por días trabajados, es decir se pacta un valor por día de acuerdo a la condición del trabajador, por ejemplo si es ayudante, oficial, maestro etc, y este valor se paga periódicamente por semanas, quincenas o meses y el contrato se hace por un tiempo determinado, es decir por la duración de la obra o por la duración de actividad específica. Por lo general cuando la obra es grande se prefiere contratar al personal por este medio ya que puede haber mucha rotación de acuerdo a la actividad específica que desarrolla cada uno dentro de la obra en general, esto suele suceder al final de las obras cuando se está en procesos de acabados de las viviendas.
- La segunda es por " CONTRATO" es decir por valores unitarios de las obras a realizar, por ejemplo M2 de colocación de pisos, M3 de fundida de concreto, M2 de mampostería. etc. y se paga por obra ejecutada de acuerdo a cortes periódicos.

Este tipo de contratos se prefiere usar al principio de las obras cuando las actividades no son tan específicas y las cantidades de material son bastante altas.

En ambos casos se firma una Contrato Civil de Obra.

En este tipo de contratos los trabajadores deben estar afiliados a una ARP y EPS?

De acuerdo a la Ley 100 todo trabajador del sector de la construcción debe estar afiliado a una EPS, ARP, pagar PENSION y estar afiliado a Caja de Compensación (estos pagos los realiza el contratante y representan unos porcentajes que se aplican al salario mínimo legal vigente (SMLV) .

¿Los trabajadores tienen algún tipo de capacitación durante el tiempo en el que están trabajando?

Los trabajadores si tienen capacitaciones, son periódicas y tienen que ver primero que todo con higiene y seguridad industrial trabajo en altura, manejo adecuado de herramientas etc) para esto existen asesorías de las ARP, convenios con el Sena y con diversas empresas privadas como Pavco, Eternit, Pintuco, entre otras.

¿Existe algún plan de desarrollo de capacidades dentro de las obras?

En cuanto al desarrollo de capacidades, lo que se busca en la selección del personal es que los trabajadores ya tengan alguna experiencia en el sector, para poder saber en que es bueno cada trabajador para que los procesos generales y principales de la obra tales como estructura, fundición puedan pasar a trabajos más específicos como acabados, tubería, parte eléctrica donde pueden tener más oportunidad de trabajo y mejora salarial.

¿Cuánto personal se requiere por obra promedio?

En una obra promedio, digamos la construcción de 400 apartamentos VIS que es el promedio de las obras de este que Norco S.A está construyendo, pueden trabajar alrededor de 50 personas, cuyo número puede variar en el transcurso de la obra, es decir al principio se necesita más personal que al final.

Preguntas hechas a Nicolás Mayorga, mayor contratista de personal operativo de Gerinco LTDA.

¿Cómo es el proceso de selección del personal?

La selección del personal se hace por medio de una base de datos que tenemos en la cual están incluidos todos los trabajadores que han trabajado en el pasado con nosotros, cada vez que se va a iniciar una obra se llama a los trabajadores que tenemos ahí. La mayoría de ellos son personas recomendadas por sus propios compañeros.

¿Tienen continuidad estas personas?

La verdad creamos la base de datos porque hay muchos trabajadores que es muy difícil ubicarlos, a veces es difícil contactar a las personas necesarias ya que a la hora del comienzo de la obra puede que ya se hayan ido de la ciudad o ya estén con otra constructora, a veces debido al largo tiempo entre cada obra la continuidad para los trabajadores no es muy buena, pero en términos generales se trabaja con un aproximado del 40% del mismo personal.

¿Cómo es el proceso de contratación y con qué tipo de contrato?

En cuanto a los contratos, más que tipo de contrato es tipo de pago por que el tipo de contrato es el mismo, Contrato Civil de Obra.

En el contrato se puede especificar si el pago al trabajador se hace por días trabajados o por cantidades trabajadas, es decir si el pago es fijo o por lo que se haga al día de corte ya que los trabajadores cumplen con sus días de trabajo pero a veces no alcanzan a cumplir con sus cantidades pactadas por motivos varios de materiales, herramientas o trabajos previos.

¿En este tipo de contratos los trabajadores deben estar afiliados a una ARP y EPS?

Claro que si, los trabajadores deben estar afiliados a todos los requerimientos legales. Para poder asegurar esto los trabajadores no pueden entrar a trabajar a la obra si no tienen su carnet de ARP y EPS, si no lo han recibido por lo menos una constancia de que ya están afiliados.

¿Los trabajadores tienen algún tipo de capacitación durante el tiempo en el que están trabajando?

Para este tipo de cosas, nos apoyamos en la ARP que nos ayuda con capacitaciones específicas como manejo de diferentes herramientas. Estas capacitaciones son esporádicas ya que las herramientas que se usan son las mismas desde hace mucho

tiempo, es decir no hay nueva tecnología que los trabajadores no conozcan y además porque los trabajadores ya tienen la experiencia y las conocen muy bien.

¿Existe algún plan de desarrollo de capacidades dentro de las obras?

La verdad no hay un programa constituido de desarrollo de capacidades, pero si nos gusta que los trabajadores aprendan a especializarse en una labor para que puedan generar mejores resultados y puedan en un futuro ser parte de equipos de trabajo como tubería o parte eléctrica.

¿Cuánto personal se requiere por obra promedio?

Actualmente Gerinco LTDA, está construyendo tres obras grandes en los alrededores de Bogotá y las tres son de Interés Social, lo que quiere decir que el volumen es bastante grande, un promedio de 300 viviendas por obra, para cada obra requerimos de por lo menos de 60 trabajadores. Cabe aclarar que al principio para labores de estructura se necesitan muchos más que cuando se está terminando la obra.

CUADRO COMPARATIVO DE LA REALIDADES POR PROCESOS

Selección:

Contratados por la empresa	Contratistas
<p>En cuanto a la selección, la empresa quiere que las personas que están en la obra sean personas que ejecuten los diseños y las directrices que se definieron en los procesos anteriores a la obra. Para esto la empresa requiere en las diferentes posiciones a personas con diferentes capacidades, características, experiencia y nivel de estudios. (Ver página entrevista Ingeniero Jorge Galvis).</p> <p>El proceso de selección en la compañía es claro y está bien orientado hacia lo que de verdad necesita en obra.</p> <p>Este proceso lo lleva a cabo el mismo Director de proyectos quien es el que selecciona a las personas que van a trabajar en las diferentes obras que adelanta la compañía, ya que no existe un departamento de selección ni se contrata a ninguna empresa para llevar a cabo este proceso.</p>	<p>El proceso de selección de los contratistas quienes tienen más del 80% del personal que trabaja en la obra, no tiene un orden lógico y no se basa en las necesidades de la empresa.</p> <p>El proceso se basa fundamentalmente en la experiencia ya que las personas trabajan en la obra, son personas que ya han trabajado con los contratistas y ya conocen los procesos pero al momento de su entrada no cumplen con ningún requisito sobre trabajos previos.</p> <p>Estos trabajadores son contratados por recomendación de otros trabajadores, por lo general los mismos contratistas llevan a trabajar a sus familiares. Después de un tiempo de trabajar, los trabajadores adquieren experiencia para seguir trabajando con el mismo contratista en la misma empresa.</p>

Contratación:

<p>El proceso de contratación es claro y cumple con todos los requerimientos de ley. Los trabajadores tienen un contrato de trabajo directo a término fijo. (Ver contrato de trabajo anexo).</p> <p>Todos los trabajadores reciben los beneficios mínimos de ley como lo son, afiliación a salud, pensiones y cesantías, ARP etc.</p>	<p>Se firma con el trabajador un Contrato Civil de Obra en el cual se pacta el valor que se va a pagar y la periodicidad con la que se va a pagar. Estos contratos tienen vigencia durante la duración de las obras. Cuando se inicia una nueva obra se firma un nuevo contrato.</p> <p>En estos contratos se consideran los pagos y las afiliaciones a EPS, ARP y pensiones que estipula</p>
---	---

Inducción:

Los trabajadores de la compañía son sometidos a una inducción en la cual se tratan diferentes temas como los que se describen en el programa de salud ocupacional. (Ver Programa de Salud Ocupacional y Riesgos Profesionales Anexo)

El programa de inducción es serio, tiene objetivos claros y van acordes con los objetivos estratégicos de la empresa. La inducción está claramente dirigida a la generación de valor por parte de los trabajadores ya que busca que el trabajador antes de empezar a trabajar sepa cuáles son sus objetivos y que puede esperar del puesto. También se dejan claras cuáles son sus responsabilidades y la empresa qué espera de él.

En cuanto a los contratistas no hay un proceso definido de inducción. Existe un proceso que ellos llaman “trabajo anterior” en el cual se discute el cómo se va a llevar a cabo el trabajo y cuáles son los puntos críticos del mismo. En este proceso no hay una definición de objetivos y tampoco busca generar entusiasmo ni interés en el trabajador.

La inducción que se hace en este nivel solo hace un breve repaso técnico, pero no se hace ningún tipo de presentación de la empresa ni de los objetivos.

Capacitación:

En cuanto a la capacitación, los trabajadores de la empresa están en constante proceso de capacitación, con el objetivo de mejorar y mantener el nivel de conocimientos de los trabajadores con respecto a las actividades inherentes a los procesos de la empresa.

Los procesos de capacitación se dividen en dos que son las capacitaciones como programa de entrenamiento previo a que el trabajador empiece a laborar y la capacitación continuada.

Para los contratistas el proceso de capacitación los lleva a cabo la ARP y algunas empresas privadas proveedoras de materiales y las capacitaciones tienen como objetivo el aprendizaje de los trabajadores en labores específicas tales como el trabajo en alturas, manejo de cierto tipo de materiales etc. Estas capacitaciones se llevan a cabo con cierta periodicidad, pero preferiblemente se hacen al comienzo de cada obra. Las capacitaciones no tienen nada que ver con objetivos de la empresa, ahorro de materiales y no están encaminadas ni están alineadas con los

Clima organizacional:

Para los trabajadores de la compañía existe anualmente la encuesta sobre clima laboral. En esta encuesta la empresa busca la opinión de los trabajadores en términos de salarios, ambiente laboral, capacitaciones etc. con el fin de saber cómo se sienten los trabajadores. También la encuesta busca la opinión en cuanto a cómo sienten los trabajadores que aportan a la compañía y que podría hacer la empresa para hacer más fácil la vida de los trabajadores.

En este sentido no hay por parte de los contratistas un medio para saber la opinión de los trabajadores. Todos los conflictos que se puedan presentar entre trabajadores y contratistas se resuelven de manera personal entre las partes. En cuanto al tema de clima laboral los contratistas no expresaron mayor interés y no le dieron mayor importancia.

Encuesta de satisfacción:

La siguiente es la encuesta que se le hizo a los trabajadores de dos obras, una de Norco S.A y otra de Gerinco LTDA, se realizaron un total de 30 encuestas, 20 de estas encuestas fueron realizadas a trabajadores tercerizados y un total de 10 a trabajadores que tienen un contrato directo con la constructora.

Encuesta de satisfacción laboral

Nombre: _____

Labor que desempeña: _____

Empleado directo: _____

Años trabajando en la compañía: _____

Seleccione de las cuatro opciones Muy satisfecho, Bastante satisfecho, Poco satisfecho y Nada Satisfecho para cada una de las 9 preguntas a continuación de acuerdo a su experiencia en la empresa.

1. ¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

2. ¿Está usted satisfecho con sus jefes y superiores?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

3. ¿Está usted satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

4. ¿Está usted satisfecho con la organización de trabajo que tiene actualmente?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

5. ¿Está usted satisfecho con las capacitaciones que recibe?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

6. ¿Está usted satisfecho con la inducción que tuvo?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

7. ¿Está usted satisfecho con lo que sabe usted de la empresa?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

8. ¿Está usted satisfecho con los programas de higiene y seguridad?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

9. ¿Qué tan satisfecho está usted en su empresa?

- Muy satisfecho
- Bastante
- Poco
- Nada

Cada una de las nueve preguntas está dirigida hacia uno de los procesos de la gestión de recursos humanos que en este trabajo se estudian, Inducción, Capacitación, Ambiente Laboral, Higiene y Seguridad, Conocimiento de la empresa, Relación con superiores, Aspiraciones de Ascenso.

El objetivo que de hacer esta encuesta es poder identificar cuales procesos de la gestión de recursos humanos que se llevan a cabo tanto en la empresa como en los contratistas están afectando la satisfacción. Como lo dice la teoría preguntas como la 1, 2, 5, 6 y 8 van dirigidas a indagar factores de "higiene" y van a mostrar que si no se suplen pueden causar efectos negativos en el trabajo, pero si se suplen el trabajador no va a mostrar un mayor nivel de productividad. Las preguntas, 3, 4, 7 y 9 van a mostrar aspectos motivadores dentro del trabajo y si estos aspectos son suplidos los trabajadores van a mostrar un mayor interés en trabajar haciéndose más productivos.

Con lo anterior se podrá mostrar en cuales aspectos se está fallando tanto a nivel de la empresa como de los contratistas y así encontrar una relación entre la gestión de recursos humanos, la satisfacción y su efecto en la productividad.

Resultados de la encuesta de satisfacción:

Encuesta realizada a los contratistas

No.	Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8				Pregunta 9			
	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N
1			X			X					X			X				X						X					X							
2	X						X					X				X					X					X				X						
3			X				X					X			X					X				X					X			X				
4				X				X				X				X					X				X				X							
5			X		X						X	X				X				X				X				X			X					
6			X			X				X			X				X				X			X			X			X						
7			X				X				X			X			X				X			X			X	X			X					
8		X				X					X			X			X				X			X				X			X					
9		X			X						X			X			X				X			X			X			X						
10			X			X					X			X			X				X			X			X			X						
11			X			X					X			X			X				X			X			X			X						
12		X					X				X	X				X				X			X			X			X			X				
13				X	X						X			X			X				X			X			X			X						
14			X				X				X			X			X				X			X			X			X						
15				X			X				X			X			X				X			X			X			X						
16				X			X				X			X			X				X			X			X			X						
17			X				X				X			X			X				X			X			X			X						
18			X		X						X	X				X				X			X			X			X			X				
19			X			X					X			X			X				X			X	X			X			X					
20			X			X					X			X			X				X			X			X			X						

Para los contratistas, se realizó un total de 20 encuestas que arrojaron los siguientes resultados:

Pregunta 1	M	1	B	3	P	12	N	4
Pregunta 2	M	4	B	7	P	6	N	3
Pregunta 3	M	0	B	1	P	12	N	7
Pregunta 4	M	3	B	4	P	8	N	5
Pregunta 5	M	1	B	4	P	6	N	9
Pregunta 6	M	0	B	2	P	8	N	10
Pregunta 7	M	0	B	0	P	8	N	12

Pregunta 8	M	3	B	3	P	8	N	6
Pregunta 9	M	2	B	3	P	8	N	7

Para poder medir cada una de las preguntas y poder darle una calificación numérica a la satisfacción a cada proceso de la gestión de recursos humanos se pondera cada una de las opciones de respuesta de la siguiente manera:

M= 40%

B= 30%

P= 20%

N= 10%

Es decir que la máxima puntuación que puede tener cada pregunta es de 0.4 y la menos es de 0.1 donde 0.4 es una satisfacción total y 0.1 y una falta total de satisfacción.

De acuerdo a lo anterior cada pregunta obtuvo los siguientes puntajes:

Contratistas	
Pregunta	% Satisfacción
Pregunta 1	0,21
Pregunta 2	0,26
Pregunta 3	0,17
Pregunta 4	0,23
Pregunta 5	0,19
Pregunta 6	0,16
Pregunta 7	0,14
Pregunta 8	0,22
Pregunta 9	0,20

Análisis de la encuesta pregunta por pregunta:

- ¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

En esta pregunta la satisfacción de los contratistas fue de 0.21. Mostrando que el tipo de trabajo no es el adecuado para cada uno de ellos. Según las respuestas que se obtuvieron de los contratistas en la entrevista que se realizó el proceso de selección no es el adecuado ya que no se tiene en cuenta aspectos tan importantes como las aspiraciones que tiene la persona de acuerdo al trabajo, tampoco hay objetivos claros para uno de los

puestos de trabajo y por lo que los trabajadores al llegar a trabajar se encuentran con algo que no es lo que ellos esperaban.

El proceso tampoco es ya que los trabajadores son seleccionados sin tener en cuenta si son o no aptos para hacerlo, en la mayoría de los casos no se tiene en cuenta lo que el trabajador espera y lo que la empresa necesita de cada trabajador, solo se tiene en cuenta si el trabajador sabe o no hacer la labor.

- ¿Está usted satisfecho con sus jefes y superiores?

Esta pregunta va dirigida con el trato que los trabajadores reciben de sus superiores, esta fue la pregunta donde el puntaje fue más alto con 0.26. El trato que se les da a los trabajadores en general es bueno, los contratistas que son los supervisores o los que están a cargo del contrato que les confía la constructora son muy allegados a los trabajadores, en muchos casos estos son familiares de los trabajadores o los conocen de tiempo atrás, el proceso de selección también se basa en el conocimiento o el grado de familiaridad que se tenga con los trabajadores.

En este sentido el trato es muy cercano y familiar razón por la cual este fue la pregunta con mayor puntaje.

- ¿Está usted satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

El puntaje de satisfacción en esta pregunta es muy bajo, 0.17. En las entrevistas hechas a los contratistas se puede concluir que el proceso de ascensos y promociones dentro de la obra no es muy bueno y en el mayor de los casos no existe. El único factor determinante para poder ser promovido a una posición superior es el tiempo que se lleva trabajando, esto hace que los trabajadores no se sientan motivados a seguir trabajando con la empresa.

El objetivo de esta pregunta toca directamente a un aspecto motivador, del cual depende el desempeño del trabajador, este aspecto puede cambiar de forma radical la forma de trabajar de la persona y su actitud hacia el trabajo.

- ¿Está usted satisfecho con la organización de trabajo que tiene actualmente?

En cuanto a la forma de organización que ellos perciben en la empresa relativamente tiene una satisfacción buena. Se puede concluir que los contratistas no tienen una buena organización dentro de la obra ya que a diferencia de la empresa ellos no tienen un plan de calidad que seguir, haciendo que toda la organización del trabajo sea improvisado. Aun así esto no está generando una insatisfacción muy marcada dentro de los trabajadores debido quizá a que no lo están notando.

- ¿Está usted satisfecho con las capacitaciones que recibe?

En el aspecto de las capacitaciones los trabajadores no están satisfechos, un puntaje de 0.19 lo demuestra. Esto se puede dar por que las capacitaciones no tienen una orientación a suplir los objetivos de la compañía y a veces se cumplen solo por llenar un requisito de la empresa. Las capacitaciones van dirigidas hacia labores muy técnicas como el trabajo en alturas y buen manejo de ciertas herramientas que pueden ser peligrosas, pero no van dirigidas hacia el mejoramiento de procesos o el ahorro de material dentro de la obra, aspectos que pueden cumplir con los objetivos de la empresa.

- ¿Está usted satisfecho con la inducción que tuvo?

Una de las preguntas con más baja puntuación debido a que el proceso de inducción en los contratistas no se lleva a cabo. Se hace un proceso en donde al trabajador se le indica que es lo que tiene que hacer, este proceso dura más o menos 1 o 2 días y no tiene ningún interés de mostrar la empresa al trabajador ni de hacerle conocer que es lo que la empresa espera de él, tampoco se les indica que es lo que ellos pueden esperar de la empresa y de su puesto de trabajo.

El trabajador empieza a hacer su trabajo con una base técnica aceptable pero sin ningún conocimiento del impacto que esta tiene dentro de todo el conjunto de la obra.

- ¿Está usted satisfecho con lo que sabe usted de la empresa?

En esta pregunta los trabajadores expresaron no estar satisfechos con el conocimiento que tiene de la empresa en la cual trabajan. Puede ser debido a la falta de inducción y la falta de contacto entre estos trabajadores y los trabajadores de la empresa, pero los trabajadores no saben cómo funciona la empresa, cuáles son sus objetivos, que espera la empresa de ellos y que la empresa que les puede dar. El conocimiento es muy bajo y esto está causando insatisfacción.

- ¿Está usted satisfecho con los programas de higiene y seguridad?

Como lo dicen sus capacitaciones, en su mayoría están dirigidas hacia trabajos específicos y hacia la limpieza y orden como se trabaja, en este punto los trabajadores en general están satisfechos, esto quiere decir que se sienten seguros en donde trabajan y están de acuerdo con las condiciones físicas del puesto de trabajo. Esta pregunta está dirigida hacia un aspecto de higiene de la motivación y es muy importante ya que si no se cumple, puede afectar a la labor técnica del trabajador.

Encuesta realizada a los trabajadores de la compañía

No.	Pregunta 1				Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4				Pregunta 5				Pregunta 6				Pregunta 7				Pregunta 8				Pregunta 9			
	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N	M	B	P	N
1	X					X				X				X					X					X				X								
2		X			X						X		X			X					X				X				X							
3			X		X						X		X			X					X				X					X						
4			X		X						X		X			X			X	X				X						X						
5	X				X					X			X			X				X				X				X								
6			X			X			X			X			X			X			X			X							X					
7			X			X			X				X			X				X			X			X			X							
8	X					X					X		X		X				X			X			X				X							
9		X				X					X			X			X			X				X				X								
10		X			X						X		X			X				X			X				X									

Para los trabajadores de la empresa, se realizó un total de 10 encuestas que arrojaron los siguientes resultados:

Pregunta 1	M	3	B	3	P	4	N	0
Pregunta 2	M	5	B	5	P	0	N	0
Pregunta 3	M	2	B	3	P	4	N	1
Pregunta 4	M	4	B	4	P	2	N	0
Pregunta 5	M	4	B	5	P	1	N	0
Pregunta 6	M	3	B	3	P	3	N	1
Pregunta 7	M	4	B	4	P	1	N	1
Pregunta 8	M	5	B	5	P	0	N	0
Pregunta 9	M	2	B	5	P	2	N	1

Para poder medir cada una de las preguntas y poder darle una calificación numérica a la satisfacción a cada proceso de la gestión de recursos humanos se pondera cada una de las opciones de respuesta de la siguiente manera:

M= 40% B= 30% P= 20% N= 10%

Es decir que la máxima puntuación que puede tener cada pregunta es de 0.4 y la menos es de 0.1 donde 0.4 es una satisfacción total y 0.1 una falta total de satisfacción.

De acuerdo a lo anterior cada pregunta obtuvo los siguientes puntajes:

Empresa	
Pregunta	% Satisfacción
Pregunta 1	0,29
Pregunta 2	0,35
Pregunta 3	0,26
Pregunta 4	0,32
Pregunta 5	0,33
Pregunta 6	0,28
Pregunta 7	0,31
Pregunta 8	0,35
Pregunta 9	0,28

Análisis de la encuesta pregunta por pregunta:

En general todas las preguntas presentaron un nivel más alto de satisfacción en comparación con las respuestas de los contratistas.

- ¿Está usted satisfecho con el tipo de trabajo que hace?

En esta pregunta los trabajadores de la empresa obtuvieron un puntaje de 0.29, lo que indica que tienen una satisfacción media en cuanto al trabajo que desempeñan. Aunque el proceso de selección es el apropiado en el sentido de buscar a las personas que más se adaptan a los requerimientos de la obra, que como lo dijo en el entrevista el Director de proyectos, puede que las personas esperan más del trabajo ya que los requerimientos son personas que ejecuten los procesos previos a la obra y que solucionen problemas pequeños dentro de la obra.

- ¿Está usted satisfecho con sus jefes y superiores?

Así como con los contratistas, los empleados de la obra también se sienten satisfechos con la relación que tienen con sus superiores. Esto refleja que las relaciones dentro de la empresa y más específico dentro de la obra son buenas y sanas, los superiores tanto para los empleados como contratistas es buena y beneficia todos los procesos constructivos.

- ¿Está usted satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

Aunque esta pregunta también es la que muestra la satisfacción más baja, no es tan baja como en el caso de los contratistas. El programa de ascensos y promociones no es claro en ninguno de los casos, tanto en los empleados de la empresa como en los contratistas el proceso carece de condiciones de ascensos claras, ya que los requisitos de promoción no se deben en ningún caso al desempeño de la persona sino a la cercanía familiar o de amistad en el caso de los accionistas y al tiempo que lleve en la empresa en el caso de la empresa.

Esta pregunta va dirigida a un aspecto motivador razón por la cual es de vital importancia ya que este tipo de factores cambian la actitud de la persona frente al trabajo.

- ¿Está usted satisfecho con la organización de trabajo que tiene actualmente?

En general los trabajadores de la empresa se muestran satisfechos con la organización que tienen en el trabajo. Esto se puede evidenciar en la entrevista que se realizó al director de proyectos en donde dice que la organización de la obra se hace en los procesos previos tales como diseño, estudio de suelos, etc.

Una vez empieza la obra todo la labor de los trabajadores de la empresa es seguir con los lineamientos y resolver problemas pequeños de última hora.

- ¿Está usted satisfecho con las capacitaciones que recibe?

Los procesos de capacitación dentro de la empresa siguen un orden lógico y están alineados con los objetivos de la compañía, según el Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial que sigue la empresa, todos los trabajadores deben cumplir con capacitaciones periódicas para fomentar las competencias que tienen y poder tener un seguimiento para poder potencializar lo que saben hacer mejor.

Las capacitaciones van más allá de algo puramente técnico o de manejo de situaciones puntuales y van dirigidas hacia el conocimiento de la empresa y su funcionamiento.

- ¿Está usted satisfecho con la inducción que tuvo?

En general la inducción que reciben los trabajadores dentro de la empresa es completa según el Programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial ya que tiene un objetivo claro y está dirigida a un conocimiento de la empresa y sus objetivos antes de empezar el trabajo.

El puntaje de esta respuesta no refleja lo que la empresa quiere mostrar con la inducción ya que no tiene una buena satisfacción, esto puede que se deba a que la inducción puede estar bien planteada pero no se lleva a cabo de la misma forma.

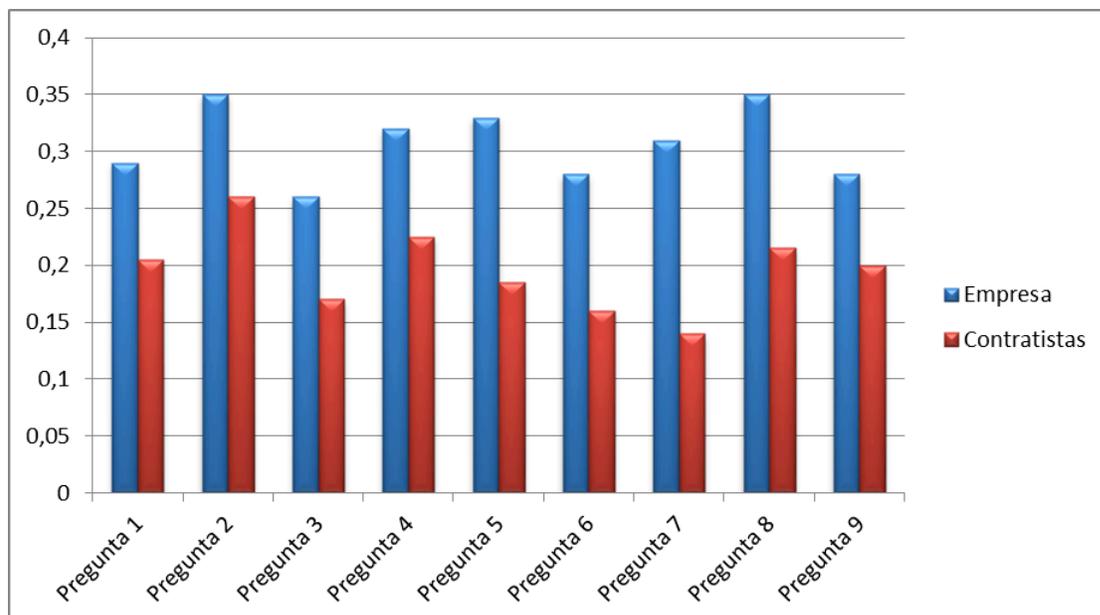
- ¿Está usted satisfecho con lo que sabe usted de la empresa?

El conocimiento sobre la empresa, su funcionamiento y sus objetivos es de vital importancia para que los trabajadores entiendan que es lo que la empresa espera de ellos y ellos que pueden esperar de la empresa. La pregunta obtuvo un buen porcentaje de satisfacción, con lo que se evidencia que el conocimiento es bueno y tiene un significado para los trabajadores dentro de la obra.

- ¿Está usted satisfecho con los programas de higiene y seguridad?

Los programas de higiene y seguridad son buenos y claros y esto representa un factor satisfactorio para los trabajadores. Se sienten satisfechos de poder trabajar bajo reglas y procedimientos claros de seguridad. Esto es un importante aspecto dentro de la actitud frente al trabajo ya que sin seguridad e higiene se dificultaría mucho la labor de los trabajadores.

En esta gráfica se puede ver con claridad las diferencias entre la satisfacción de los trabajadores contratados por la empresa y los sub contratados para cada una de las preguntas. Se puede concluir que para todas las preguntas en general los trabajadores contratados por la empresa muestran una mayor satisfacción, es decir que los trabajadores de la compañía se sienten más satisfechos con la gestión de recursos humanos en general.



Conclusiones

Dentro de las empresas constructoras y en general dentro de todas las industrias es muy común hoy en día que muchos procesos estén subcontratados y la empresa pague a terceros para que los realice. Normalmente las empresas subcontratan procesos que no son el centro de las operaciones de la misma, es decir se subcontratan procesos donde la empresa no es experta para que empresas expertas en esos campos se dediquen a esas tareas. Hay una gran diferencia entre las demás industrias y las empresas constructoras ya que éstas subcontratan procesos que son clave dentro del sistema productivo y estratégico. Las empresas modelo del presente trabajo contratan procesos tanto previos, durante y después de la obra que es su proceso clave para su funcionamiento. Los procesos previos son los procesos de diseño arquitectónico, cálculo estructural, diseño de redes eléctricas, diseño de redes estructurales, estudio de suelos, laboratorios etc. Durante la obra la mayoría de los procesos son subcontratados como la mampostería, instalación de redes eléctricas, instalación de redes hidráulicas, pintura, instalación de ventanería y acabados entre otros y los procesos posteriores a la obra como servicios post venta. Todos los procesos subcontratados son claves para el correcto funcionamiento de la empresa.

De acuerdo a lo anterior y teniendo en cuenta que la empresa subcontrata procesos vitales para su funcionamiento, el Outsourcing se convierte en algo indispensable y mucho valor para la generación de ingresos dentro de la compañía. Este trabajo se centra solo en los procesos dentro de la obra e intenta encontrar relaciones entre la gestión de recursos humanos y la satisfacción de los trabajadores durante el desarrollo de la misma y es muy importante comparar el manejo de los recursos humanos tanto para los trabajadores contratados por la empresa como los subcontratados.

Dentro de los procesos de recursos humanos que se llevan a cabo en la compañía están la selección, la contratación, la inducción, la capacitación, el clima laboral, las oportunidades de promoción, conocimiento de la empresa y los programas de seguridad e higiene. Para cada uno de estos procesos se incluyó una pregunta dentro de la "encuesta de satisfacción" que se llevó a cabo para 20 trabajadores subcontratados y 10 trabajadores contratados por la empresa.

Para poder tener conclusiones acerca del trabajo se hizo un análisis de las entrevistas que se hicieron a los encargados de los procesos de recursos humanos tanto en la empresa como en los subcontratos y se compararon con los resultados de las entrevistas de satisfacción hechas a los trabajadores de la construcción. Los procesos donde se encontró mayor insatisfacción fueron:

- Oportunidades de promoción: Tanto los trabajadores que tienen un contrato con la empresa como los subcontratados demostraron estar insatisfechos con este proceso. En los subcontratados no es claro cómo puede un trabajador ser promovido o tener un cargo de mayor importancia dentro de la obra, no existe un modelo de promoción y el

trabajador no es motivado a dar lo mejor de sí para poder alcanzar una meta a nivel laboral dentro de la obra. En los trabajadores de la empresa, tampoco hay requisitos claros que le puedan indicar a los trabajadores como pueden ser promovidos, esto causa insatisfacción y desmotivación ya que no saben cuándo ni cómo pueden llegar a tener un mejor cargo con responsabilidades más altas y con oportunidades mejores.

Este proceso es de vital importancia a la hora de modificar comportamientos en los trabajadores y hacer que cambian su actitud frente al trabajo ya que se les está recompensando su trabajo ofreciéndoles un camino dentro de la empresa para poder desarrollarse como personas y trabajadores.

- **Conocimiento de la empresa:** La insatisfacción hacia este proceso viene en su mayoría de los trabajadores sub contratados quienes no reciben una inducción en la cual se les explique el funcionamiento de la empresa y tengan un mejor conocimiento de la misma. La inducción que reciben es técnica y no está enfocada en la socialización del trabajador a su nuevo ambiente laboral ni a la presentación de los objetivos de la compañía para que el trabajador pueda saber que es la compañía, a que se dedica y como lo hace.
- **Capacitación:** En este procesos también los trabajadores sub contratados fueron quienes se mostraron más insatisfechos ya que las capacitaciones que reciben no son las mismas que reciben los trabajadores contratados por la empresa. Los trabajadores de la empresa tienen dos tipos de capacitaciones según el programa de salud ocupacional y seguridad industrial, las primeras son para capacitar a los trabajadores en técnicas o procesos nuevos y después se hacen nuevas capacitaciones para reforzar y mantener las competencias que se les han inculcado desde el comienzo.

Y los procesos donde se mostró una satisfacción general fueron:

- **Clima laboral:** El clima laboral en esta pregunta de la encuesta de satisfacción está dirigida a la relación de los trabajadores con los jefes o superiores. En general tanto los sub contratados como los trabajadores de la compañía se mostraron satisfechos con esta relación. Los superiores en ambos casos son allegados a los trabajadores y el trato es bueno y propicio para que el trabajador se opine y muestre sus ideas. En el caso de los contratistas, jefes y trabajadores tiene una relación en la mayoría de los casos familiar ya que los mismos contratistas contratan a sus familias para que trabajen para ellos o personas muy allegadas como amigos o muy conocidos, razón por la cual la relación se presta para que la confianza sea el factor más importante entre jefes y trabajadores.
- **Programas de higiene y seguridad:** Para este proceso, el programa de salud ocupacional y seguridad industrial de la empresa es muy claro, y los procesos de capacitación técnica en este sentido son muy buenos. Los trabajadores se sienten satisfechos con estos procesos y esto quiere decir que se sienten seguros a la hora de trabajar. Este factor al ser de higiene es de vital importancia para que los trabajadores puedan realizar su trabajo de forma de

segura y tranquila. En este sentido y por disposiciones de ley los trabajadores de la empresa y los sub contratados reciben el mismo tipo de capacitación técnica en cuanto a seguridad y como hacer el trabajo de la forma más adecuada.

- Organización en el trabajo: Según el plan de calidad que tiene la compañía, el programa de trabajo es claro y los trabajadores de la empresa lo saben, los trabajadores sub contratados también conocen la forma en que se trabaja y se mostraron satisfechos en general en este punto. La forma de trabajar es clara y está acorde con los objetivos del plan de calidad.

En conclusión los procesos de gestión de recursos humanos dentro de la empresa para los trabajadores de compañía son claros y están alineados con los objetivos, mientras que los procesos en cuanto a los sub contratados no son claros en la mayoría de los casos y carecen de objetivos que le den valor a la compañía. Por esta razón se encuentra una fuerte relación entre la gestión de recursos humanos de cada una de las partes con su satisfacción a nivel laboral. Esta relación es de forma directa ya que si la gestión de recursos humanos en cada uno de sus procesos tiene políticas claras, la satisfacción de los trabajadores va a ser más alta que cuando carecen de ellas. De la misma forma según la teoría antes citada si la satisfacción de los trabajadores es alta, la productividad y la generación de valor para la empresa por parte de los trabajadores va a ser también más alta.

De acuerdo a lo anterior en el caso de Norco S.A y Gerinco LTDA, empresas que sub contratan la mayoría de sus procesos constructivos vitales así como la mayoría de las empresas constructoras, están perdiendo la oportunidad que sus contratistas les generen mucho más valor para la compañía al no incluirlos en los programas de capacitación, inducción y promoción. Empezando con que los trabajadores no tienen un contrato directo con la empresa constructora no tienen el mismo sentido de pertenencia que tienen los que están contratados directamente y no se les trata como los demás trabajadores.

A modo de recomendación, la empresa debería ampliar este tipo de programas a todo el personal que hay en la obra, para que todos los trabajadores estén sincronizados con lo que la empresa espera de ellos. También los contratistas al ser pequeños “empresarios” sin un poder económico para poder llevar a cabo este tipo de procesos por sí mismos, podrían unirse, es decir que todos los contratistas de una sola obra o todos los contratistas que trabajan para la constructora podrían llegar a acuerdos de cómo llevar a cabo una gestión de recursos humanos más clara y con objetivos alineados con los objetivos de la compañía de esta forma tanto la empresa como los trabajadores sub contratados se verían beneficiados.

Bibliografía

- Bohlander, G. W. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Thomson Learning.
- Bonache, J. (2002). *Dirección Estratégica de Personas* . Pearson Education S.A.
- Brian Rothery, I. R. (1992). "Outsourcing" *La Subcontratación*. Harvard Business Review.
- Buriticá, F. (1996). Una política armónica de protección para los trabajadores de la construcción. *Enlace Social*, 42-50.
- Castillo, M. A. (2003). *Dirección de Recursos Humanos, Un enfoque estratégico*. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Education.
- Gonzalez, E. (1996). Subcontratación y relaciones de dependencia como formas de vinculación laboral. *Enlace Social*, 26-38.
- Javier Ardouin, C. B. (2000). *Motivación y satisfacción laboral*. Concepcion, Chile.
- Olarte, L. C. (1993). *La actividad de la construcción, coyuntura y perspectivas*. Bogotá.
- Peiró, J. M. (2004). *Tratado de Psicología del Trabajo*.
- Sarmiento, L. (1996). Situación socio económica de los trabajadores de la construcción. *Enlace Social*, 9 - 13.
- Toro. (2001). *Dirección de Recursos Humanos* . Prentice Hall.