

31338

Sistema de Administración de

Recursos Humanos

Informe final

6  
7.3114  
M 15  
VI

Experto:

Cr. Leonardo M. Mertel



## INDICE

	Págs.
I.- Administración y Motivación del Personal	31
Técnicas de Motivación	38
a) Sistemas de valores organizativos	39
Importancia y efectos	39
Incorporación	41
i) Calidad de vida	43
ii) Visión humana de la organización	45
iii) Calidad en general	46
is) Experiencia	46
s) Seriedad	47
si) Armonía	48
sii) Progreso constante	50
b) Desarrollo del Programa de CC.	54
Qué es un CC.	54
Objetivos	55
Historia	56
Organización e implementación	57
c) Técnicas de motivación específicas de los CC.	65
Presentación a la Gerencia	65
Entrenamiento	67
Brainstorming	68
Curva ABC (Pareto)	72
Recopilación de datos	74
Diagrama de causa y efecto	76
d) Extensión de los CC. al resto de la organización	78
e) Otras técnicas motivacionales	85
i) Introducción a las técnicas de dinámica de grupos	85
ii) Los principios del análisis transaccional	88
f) La empresa vista como sistema cultural	95
II.- Balance Social	99
III Estructura del Sistema de Información	103
IV.- Sistema de Indicadores	122
V.- Referencias de procedimientos	133

ANEXOS

Anexo 1 y 2

Fórmulas de Balance Social

Anexo 3

Salida "organización"

Anexo 4

Inventario organizacional

Anexo 5

Descripción estructural de posiciones

Anexo 6

Código y definiciones de áreas y sub - áreas

Anexo 7

Código de cursos

Anexo 8

Salida "listado de elegibles"

Anexo 9

Glosario

Anexo 10

Foja de evaluación de desempeño ampliada

Anexo 11

Manual de evaluación de puestos para una empresa eléctrica mediana ó grande.

Anexo 12

CCT. de máxima

Anexo 13

Base - borrador de CCT. de empresa

## ADMINISTRACION Y MOTIVACION DEL PERSONAL

En una etapa del desarrollo de la cultura organizativa general, se pensó que las herramientas de administración de personal (cuya descripción se ha realizado en el informe parcial ya presentado) agotaban las acciones de la dirección de las empresas en el sentido de optimizar los "activos humanos" disponibles.

Esta visión, patrimonio de la escuela de relaciones humanas, llegó a un punto en que debió ser necesariamente revisada. Es nuestra opinión, que esta revisión no se produjo en el laboratorio ni en manos del estudioso. Se produjo en realidad, como consecuencia de un proceso eminentemente vital de decantación de experiencias y de selección natural de aquellas de sesgo exitoso. La competitividad de los mercados en donde se inscribe esta evolución contribuyó a este "darwinismo". A ello se debe que los teóricos en este terreno son más bien relatores de experiencias o fenómenos relevantes, que formuladores de propuestas teóricas a ser eventualmente instrumentadas.

Habría que preguntarse, previamente a la formulación de cualquier enfoque, en qué estadio organizacional fueron sorprendidas las organizaciones por el revisionismo motivacionista y sus connotaciones de índole participativa:

La sofisticación en materia de sistemas de administración de personal no es un hecho aislado; sobrevino a un estadio alto de desarrollo de las organizaciones en todo terreno. En ese punto aparecieron claramente las limitaciones que se perfilan a continuación:

- Asignación fija de tareas: que acarreó graves dificultades en varios sentidos, como ser: inmovilismo, obstinación por mantener vigente el puesto,

"discriminación de tareas", con toda la carga de falta de compromiso con la organización ya comentada.

Frente a las exigencias de mercados de naturaleza competitiva y ante el cambio tecnológico, las organizaciones debieron reacomodarse respondiendo con gran flexibilidad ante los cambios. Ante ello, la actitud burocrática que se comenta demostró su absoluta ineficacia y se convirtió en una importante causa de quiebra o de ruptura de empresas.

Un ejemplo de actualidad es suficientemente ilustrativo al respecto. En el mercado aerocomercial la Eastern Airlines, una empresa de 50.000 agentes, se encuentra en una situación sumamente comprometida desde el punto de vista financiero. La causa más importante de tal situación, es una agresiva guerra de tarifas que se desató en ese mercado de manos de un conjunto de pequeñas o medianas empresas de alto nivel de competitividad. La causa de esta diferencia a favor de las empresas de pequeño porte reside en la agilidad de su operación, basada en personal que se hace responsable del negocio con amplitud de definición y no se restringe, como en el caso de las grandes empresas a las funciones asignadas formalmente. Así, en vez de un comandante constreñido a la operación de vuelo y sujeto a francos del orden de una semana por cada 6 u 8 horas de vuelo efectivo, las empresas pequeñas asignan al comandante la totalidad de la responsabilidad de la operación comercial de la nave fuera de su base y en el período de descanso por franco le encargan, en tierra otras funciones de importancia vinculadas con la operación. Con esta mentalidad, no es extraño que estas empresas arrasen el mercado planteando una guerra tarifaria imparable y que además sean propiciadas a través de toda forma por el Estado y en cambio las grandes empresas sean totalmente ignoradas por los organismos oficiales.

- Individualismo: los campeones exitistas, verdaderas vedettes de los tramos excelentes de las organizaciones, fueron la encarnación de una visión lineal, casi geométrica de la realidad.

Por una estructura basada en campeones carismáticos, no pueden circular la ambigüedad, ni la sutileza, la intimidad ni la confianza.

La complejidad presente, derribó esta visión originada en épocas de fáciles éxitos industriales por la existencia de mercados en expansión.

La respuesta ha sido encaminar la eficiencia como resultado de la tarea de grupos de trabajo: la trascendencia ha pasado de la detección del poder a la realización de aportes concretos (creatividad).

-Mando autocrático: las tareas se van (en términos globales) haciendo cada vez menos manuales y en consecuencia los métodos de motivación deben estar basados en cualquier otro principio que no sea la autoridad formal, ya que la misma es especialmente inepta en la incentivación del trabajador intelectual.

- Coordinación horizontal: la tendencia a resolver los problemas comunicativos y de coordinación horizontal por medio de la centralización, ha importado el funcionamiento del principio de monopolización central de la información y en consecuencia de la administración estratégica.

Esta suerte de elitismo ha sido sumamente pernicioso y fue reemplazado por un mecanismo de coordinación no formal basado en: la construcción de un sistema de valores compartidos, el trabajo

grupales y circular y la "democratización" de la información vital.

- Sistema de información y comunicaciones: cuando las empresas estructuraron sus sistemas de comunicaciones, este concepto incluyó la idea de definir a quienes debe informarse. Asimismo, los mecanismos de comunicación obligaban a la circulación de la misma por los conductos burocráticos. Por otra parte, el contenido de las comunicaciones se "administró" en el sentido de una manipulación sujeta a intencionalidad.

Como resultado de ello, nunca se pudo resolver el problema adecuadamente: la información se hizo factor de poder (en consecuencia, tendió a atesorarse en vez de circular) y las comunicaciones se trabaron por los ruidos generados en las innumerables instancias.

- Desprendimiento de funciones propias: en las organizaciones burocráticas, las gerencias o niveles equivalentes, terminaron por generar puestos de carácter central para asumir tareas que originalmente les pertenecían. Así fueron hipertrofiados: planificación, control, organización, personal, sistemas, investigación y desarrollo, seguridad e higiene industrial, etc.

Como resultado de ello, y a pesar de la alta tecnificación de esas áreas, nunca se cumplieron sus cometidos cabalmente. Es más: el conflicto entre la línea y esas áreas ha sido incesante y farragoso.

A esta visión , aquí llamada burocrática ( o autocrática) cuyos seis rasgos básicos se acaban de perfilar, que por otra parte había llegado a su punto de saturación en cuanto a la explotación de un modelo, sobrevino la ahora exitosa corriente participacionista que, en contraposición llamaremos de ahora en adelante visión humana de la organización.

Parecería , en función de lo dicho, que las herramientas de administración de personal clásicas estuvieran asociadas a las organizaciones de tipo autocrático y , en consecuencia, que las mismas no tienen cabida en organizaciones humanas.

Es preciso puntualizar también las zonas de similitud y de diferenciación entre ambas visiones en materia de administración de personal:

- Nivel de gestión( o de planeamiento): Las herramientas de administración de personal tal como se las conoce en su acepción clásica, corresponden al nivel gerencial. Es decir: se trata de reglas de juego por medio de las cuales la gerencia de personal regula, unifica , coordina, planea y controla las decisiones del área en concurrencia con el resto de la organización. Esta definición puede llegar a abarcar también una porción importante de la administración de la organización, en caso que así se proceda.

En cambio, las herramientas de motivación no son privativas de la gerencia de personal ni tampoco de su nivel. Corresponden a toda la organización , sin excepciones y además se refieren a un

nivel que rebasa al gerencial, ya que está referida a decisiones de índole estratégica respecto al rol de los recursos humanos y en general, vinculadas con los seis factores precedentemente señalados.

- Alcance: En las empresas autocráticas la función de personal, encarnada en la gerencia misma, tenía a su cargo un nivel de decisiones importante merced a la delegación del tema Personal que le encomendaba el total de la empresa. El mecanismo ya ha sido descrito (desprendimiento de funciones propias): la relación y/o negociación con el personal es tan conflictiva que el recurso burocrático que se echó a mano fue encargar los temas espinosos al Área de personal.

Con ello, la carga de casi la totalidad del conflicto industrial y organizativo caía sobre el Área de personal.

Y a su vez, el Área de personal respondía con las herramientas a su alcance: las de administración de personal.

En otras palabras, por resultado de una delegación implícita en la factorización de la organización, las decisiones de personal quedaban(o quedan) en el marco de un sistema de administración.

Para completar el cuadro, es necesario agregar que el tramo estratégico de la organización tampoco hacía suyo el problema, escudándose en una postura aséptica simbolizada por la remanida frase "no vamos a desautorizar al gerente".

La patética soledad del Gerente de Personal en una organización autocrática, asfixiado por la estrechez de las herramientas a su alcance, ignorado desde el punto de vista político por la dirección superior y atenazado por la tensión espasmódica a que lo constriñe el conflicto industrial y organizativo, es paradigmática respecto a la crisis de la empresa de esta tipología.

- Función: En estas condiciones el círculo vicioso del conflicto está omnipresente, y, en términos sindicales, la empresa tiene que negociar su disciplina interna a cambio de la permanente asignación de reivindicaciones en un proceso que no tiene fin. Si en cambio, el tema Personal es acometido por toda la organización, la gerencia de personal deja de ser el centro responsable de la cuestión para transformarse en un servicio que es en definitiva un sistema de información, a lo cual habría que agregar la realización de algunas tareas o servicios centralizados (liquidación de haberos, capacitación, evaluaciones psicológicas, entrevistas, etc.)

TECNICAS DE MOTIVACION

Parecería un tanto descarnada la designación de técnicas de motivación a este proceso cuyo objetivo es humanizar a la dirección. Sin embargo obedece a un propósito deliberado: señalar que la motivación centrada en mecanismos preferentemente participativos, no es una simple pose o actitud. No se resuelve la cuestión promoviendo reuniones sin ningún tipo de estructuración y ningún compromiso operativo. Ahí fracasó precisamente la escuela de "relaciones Humanas", cuando (quizá ya desvirtuada) interpretó que las relaciones con el personal(?) se mejoraban tratando cordialmente a las personas y haciendo reuniones o programas de actividad insípidos para dar "participación". Si se habla de relaciones con el personal, eso significa que el personal está del lado de afuera.

Vale la pena repetirlo, se trata de tecnologías de motivación las que deben incorporarse a la organización como si se trataran de una tecnología mas. La única( y trascendental) diferencia es que estas tecnologías comprenden inexcusablemente a toda la organización, como condición necesaria e imprescindible para que sean eficientes.

Las técnicas que se van a describir corresponden a la categoría de las llamadas de circularización de la organización referidas a los siguientes capítulos:

- a) Conformación de un sistema de valores organizativos y su incorporación mediante un Programa de Integración Cultural (PIC)
- b) Desarrollo del programa de Círculos de Calidad
- c) Extensión de este programa al resto de la organización.

a) Sistema de valores organizativos

Importancia y efectos:

Se define a este sistema como un conjunto de principios que tienen como finalidad gobernar los criterios generales de formulación estratégica de la organización.

En este trabajo, se incorporan solo aquellos que están vinculados con los recursos humanos, pero se descarta que en una visión preponderante del rol de los mismos, estos conforman un capítulo central.

¿Cuál es la importancia conceptual y operativa de un sistema de esta naturaleza?

12) Hay una prelación entre valor y objetivo. Es más: los objetivos en su etapa de formulación son resultados de un proceso mediante el cual se postulan como operacionales determinados valores o principios.

Esto significa que el tipo de objetivos que se formulen, dependen en buena medida de una "ética" que los sustente. Obviamente en este tema el capítulo faltante es su viabilidad financiera, técnica o social. Pero la experiencia indica que, asombrosamente,

los déficits en los sistemas de dirección y de planeamiento pasan por la etapa de formulación de objetivos. Es decir que, los objetivos mas ambiciosos son casi siempre cumplibles.

29) La eficiencia de un sistema de valores como antecedente de un adecuado proceso de planificación no es propósito único del mismo.

Además del mecanismo holístico espontáneo que se consigue cuando se planea sobre la base de principios en trance de consustanciación, el efecto motivante es de gran importancia porque las decisiones se toman acorde con una "ética".

En las empresas de servicios públicos (tanto eléctricos como sanitarios) esa "ética" es facilitada en su formulación tanto por la naturaleza de los servicios que se prestan como por la característica nacional o provincial del capital de las mismas.

Sobre la base de estas consideraciones, se puede edificar una plataforma de principios, que una vez establecidos pueden convertirse en una "mística" de funcionamiento por medio de la motivación que produce la sintonía entre valores personales (en general adquiridos en la historia personal del individuo) y los referidos valores hechos suyos por la organización.

30) Su explicitación interna es un elemento de coaligación de los integrantes de la organización. Esto significa la existencia de mecanismos de coordinación no solo en sentido horizontal sino vertical: a lo largo de toda la línea.

El compromiso estratégico de todos los integrantes se edifica en base a un conjunto de principios como los que se postulan y en base a su adecuada operacionalización, convirtiéndolos en cuantificables.

Hacer partícipe de los valores que guían en funcionamiento de una empresa es, valga la redundancia, un método de participación en sí mismo. Por medio de ellos, la empresa está en condiciones de invitar a todos sus integrantes a sumarse a ellos. Los métodos que se detallan más adelante parten de la base de que hasta el más humilde de los operarios puede hacer aportes de significación.

4º) Su explicitación externa es un factor de incorporación positiva de la empresa en la sociedad, tanto en lo que hace a la sociedad en su conjunto como a su inserción institucional.

#### Incorporación:

La aceptación e internalización de un sistema de valores como el que se propone plantea problemas de difícil solución.

Se conocen "paquetes" sumamente elaborados y complejos de programas de este tipo (PIC) que son usados por las consultoras con costos que en general escapan a las posibilidades de las empresas destinatarias de este Proyecto.

La solución alternativa que se propone en este trabajo, tiende a eludir compromisos y costos de semejante magnitud por medio de una fórmula sencilla originada en la incorporación de estos conceptos mediante el pretexto de la implantación de un programa de

### Círculos de Calidad.

Para que este programa sea exitoso, es preciso darle forma en cuanto a sus características, pautas y modalidades mediante un procedimiento que entraña un acuerdo general con relación a dicho programa.

El proceso de elaboración del mismo, con su necesaria etapa de información y discusión puede ser emprendido como una aproximación por parte de los niveles altos de la conducción en términos de una serie de elementos fácilmente asequibles:

- a) Bibliografía sobre el tema que por su bajo grado de complejidad permite su lectura amena y sin inconvenientes. Ello puede ser complementado con material audiovisual disponible.
- b) La realización de visitas guiadas a establecimientos donde actúan CC exitosamente. Es notable observar en estos casos la conmoción que produce en los concurrentes enfrentar una idea aparentemente distante convertida en realidad. En estas ocasiones, los integrantes de los CC hacen presentaciones formales de los mismos. En ellas surgen claramente los principios fundamentales de su funcionamiento.

En estas instancias, cuando mayor sea el intercambio de conceptos con los distintos niveles de la empresa visitada, tanto mejor.

c) La difusión de los principios básicos que conforman el sistema de valores organizativos.

Este conjunto de principios tienen que ser vistos a la luz de los valores propios de cada organización. Sin embargo, el programa de CC tiene un conjunto de valores que han demostrado su aceptación y utilidad universal y su aceptablemente fácil traducción a términos operativos:

i) Calidad de vida

el concepto de calidad ha sufrido a lo largo de la historia de la cultura empresaria una importante evolución que es ilustrativa de cómo fue evolucionando la cultura organizativa general: en la década de los años 20' , la calidad era una resultante de un proceso de inspección de los productos terminados comprometiendo solo al área de entrega o ventas.

La década de los años 30 se caracterizó por la definición del concepto de calidad como de control de la producción por medio de métodos de evaluación global, y comprometiendo al área de producción.

También involucrando al área de producción, la década del '40 asiste al surgimiento de las técnicas de control estadístico de calidad.

En el período 1950-60 , el concepto de calidad se expande en el sentido de que no solo se asegure la calidad del producto sino también del tiempo de utilización de los equipos de producción,

por lo que las áreas incorporadas son las de mantenimiento y proyectos.

El período 1960-70 , por influjo de la corriente japonesa, incorpora otra definición mas amplia del concepto de calidad al definirla como la satisfacción de las necesidades y exigencias del cliente.

La década siguiente se caracteriza por el concepto de calidad total, que significa en definitiva que esta es inviable si no está asegurada la calidad de la gestión de la empresa y la calidad de vida laboral integrándose en un todo que compromete a todos los estamentos de la organización.

A los conceptos anteriores, la década presente agrega la idea dinámica de calidad, lo cual implica que la administración debe edificar un sistema de gestión tal, que la calidad siempre sea indefinidamente superada. En este principio se observa también la paridad con las teorías de la excelencia así como los postulados de la teoría "Z".

Como se aprecia en esta sucinta historia de la evolución del concepto en lo atinente a recursos humanos, la calidad de vida del trabajador tiene a su vez un conjunto de acepciones de significación. Por un lado, está vinculada a los aspectos biológicos de sus necesidades básicas: nivel de remuneración y seguridad e higiene ambiental. En este terreno, la administración de

personal clásica tiene elaboradas respuestas apropiadas y experimentadas para hacer frente a todo tipo de desafíos.

En otra instancia de mayor jerarquía, se encuentran las necesidades vinculadas a la satisfacción grupal: integración, participación, de afecto, ..., que están vinculadas con el grado de motivación con que responde la persona que resuelve satisfactoriamente estos aspectos.

Un último nivel está vinculado con el grado de realización, definido como independencia, auto-desarrollo, crecimiento compartido y trascendencia.

Este esquema de necesidades básicas, tomado de Maslow (Motivation and personality . New York .Harper & Bros. 1954) es el clásico en esta materia y a pesar de los mas de 30 años de su aparición, su esquema de niveles y jerarquización de las necesidades básicas no solo goza de plena vigencia sino que es considerado un hito en los avances de la teoría psicológica de la motivación.

Considerando al principio de la calidad como un ejemplo, se puede observar que su trasmisión, a propósito del tema de CC, es susceptible de ser realizada por medio de exposiciones a cargo de docentes idóneos de tal manera de garantizar la suficiente impregnación del estamento superior con estos principios.

#### ii) Visión humana de la organización

Aunque el tema ya ha sido suficientemente abordado en otra sección, merece destacarse otra acepción de este concepto vinculada con la definición de la organización como un "pueblo".

Nos referimos al llamado "empleo de por vida", que en las empresas de esta naturaleza es una constante de procedimiento. En estas organizaciones, el empleo asegurado tiene su explicación económica ya que la inversión en capacitación es tan extensa que cada egreso constituye una pérdida de capital.

Curiosamente, las empresas de servicios (tanto nacionales como provinciales) practican en parte este criterio, ya que no se producen despidos salvo causas disciplinarias de extrema gravedad y tampoco se producen egresos por renuncia de relevancia.

La diferencia entre ambas posiciones consiste que en las empresas donde rige este principio ligan la permanencia en el empleo con la supervivencia de la empresa. Esto significa que la aplicación de malas prácticas de trabajo o de gestión llevan irremisiblemente al colapso y a la pérdida de la fuente de trabajo. Es así que el llamado compromiso de por vida se constituye en un argumento motivacionador básico. Ese argumento es de difícil aplicación en el tipo de empresas que nos ocupan, pero no hay que descartarlo frente a alternativas de privatización o contratación o similares.

iii) Calidad en general

Ya señalado en el punto i) aunque desde este punto de vista admitiría otro largo desarrollo que omitimos por ser fácilmente deducible.

iv) Eficiencia

En términos simples y de interpretación directa, eficiencia es

la conjunción equilibrada de productividad y calidad.

Estos tres conceptos, eficiencia, productividad y calidad están a su vez relacionados con su visión procesual con el principio de progreso constante. Ello significa en una de sus acepciones, que no hay límites para el crecimiento. En consecuencia son conceptos estrictamente dinámicos que repelen de los estándares o valores aceptables. Una estructura donde los límites no se alcanzan jamás pareciera resultarnos agobiante y frustrante. Sin embargo no es así: al contrario, se trata de una organización donde cada idea tiene un gran valor y donde hay lugar y valoración para la imaginación y la iniciativa.

v) Seriedad

Por supuesto que este concepto no se refiere a las actitudes acartonadas, los envaramientos o las rigideces almidonadas que son observables en aquellas organizaciones que han perdido totalmente su sentido del humor (y en consecuencia de la vida) que constituye en sí mismo un indicador neto de patología organizativa. Se refiere en realidad, a la combinación de la idea de lealtad por la empresa y de expresión cuantitativa del nexo entre los objetivos de la organización y los logros de cada responsable (o grupos de responsables). Esta expresión operativa es el sustento de poderosos avances en técnicas organizativas, de la dirección por objetivos hasta el autocontrol definido en la técnicas de los procesos de influencia.

La disciplina que se consigue por la aplicación de este criterio no es asequible por la acción del mas autoritario de los regimenes.

Es que si cada persona tiene asignados objetivos de los cuales participó en su formulación y negociación de recursos para obtenerlos ,si por otra parte,esos objetivos están formulados en términos operativos(cuantificados precisamente) y , además es evaluado por haberlos alcanzado, se cierra un poderoso círculo de lealtad, autocontrol, seriedad, automaduración y marcialidad derivado de haber "administrado" confianza en términos racionales. He aquí otra muy importante herramienta de motivación de especial aplicación en los mandos y/o grupos de trabajo, derivada sencillamente de hacer operativos a este conjunto de conceptos que se describen.

vi) Armonía

Sería muy extenso señalar hasta dónde este concepto es el central en la estructura de las organizaciones del tipo "J". (\*)

Solo mencionaremos algunos aspectos vinculados con la creciente atención que va mereciendo en las empresas occidentales.

Se va comprendiendo poco a poco, que la solución de los conflictos de todo orden admite una vía que elude la confrontación.

Es decir: los conflictos se pueden encarar desde dos puntos de

---

(\*) Conforme la tipología de W.Ouchi las organizaciones "J" son las que obedecen al modelo japonés, las "A" al americano y las "Z" son las que comparten ambos perfiles.

vista: la escalada en función de las fuerzas que se pueden esgrimir (tema desarrollado en la teoría del conflicto) o sino la solución de corte consensual.

Es indudable que el conflicto equivale (sobre todo en el orden industrial) a un derroche de energías y a la clausura de las vías de circulación de ideas o iniciativas creativas.

Esta "malversación" conspira, en definitiva, contra la eficiencia. El conflicto equivale también, al concepto de equilibrio: conjunto de fuerzas que aplicadas suman cero. Hay, como se vé una cuota peligrosa de inmovilismo en la concepción del equilibrio.

La aversión premeditada a la solución conflictiva de los problemas, en términos de solución que apela a la noción de armonía, implica poner en juego la conciliación de la diversidad. Operativamente esto se logra por medio de la actividad grupal y la puesta en práctica de las herramientas de dinámica grupal que se describen mas adelante.

Otra implicancia del mismo tema puede citarse en el terreno de las relaciones gremiales. Hay una corriente muy importante en EEUU relativa a la concreción de lo que se ha dado en llamar "Acuerdos globales de productividad" en reemplazo de las obsoletas convenciones colectivas de trabajo. Aquellas, han incorporado todos los elementos de política laboral que se explican en el presente trabajo y se estima que son el modelo de los CCT del futuro. En su definición estas nuevas Convenciones apuntan a tomar distancia del insensato círculo vicioso que enmarca a las relaciones gre-

miales tradicionales: un ejercicio por el cual la empresa cede permanentemente "reivindicaciones" a cambio de poder sostener la disciplina interna.

Como se insiste en el presente, la solución de esta paradoja es la armonización de las relaciones entre capital y trabajo por medio de la participación.

vii) Progreso constante

La idea de progreso ilimitado choca con ciertas prevenciones que son fruto de teorías pesimistas de la mas diversa índole. Señalaremos algunas de especial significación en el campo de la organización.

En el campo de la capacitación, rubro sobre el cual está depositada buena parte de la visión humana de las organizaciones, se han desarrollado técnicas que permiten verificar en los hechos la afirmación de que no hay límites al crecimiento de las personas.

Sin embargo la visión pesimista de las posibilidades humanas y de la distribución de los talentos ha pergeñado la llamada "teoría de Peter" que "enseña" acerca del límite de crecimiento de las personas: se asciende siempre hasta el nivel de incompetencia. Desde el punto de vista de la amplitud de la capacitación, los niveles de incompetencia son permanentemente removidos por la capacitación.

En el terreno de la producción este principio está estrechamente

ligado con el concepto dinámico de la calidad y la productividad ya mencionados.

Desde el enfoque de la organización, la visión pesimista enarboló otro paradigma: el "principio" de Parkinson a expensas del cual, el tamaño de las organizaciones crece incontrolablemente en progresión geométrica.

Ello ocurre efectivamente, si las funciones gerenciales no son definidas acorde con este principio de progreso constante. De acuerdo con él las funciones gerenciales básicas no solo deben planificar, controlar, dirigir, organizar y motivar, sino que deben hacer crecer a las funciones antedichas permanentemente.

En ese marco, que implica definir una nueva función gerencial hasta ahora no prevista, los gerentes (o niveles de jefatura alta) deben mejorar siempre los costos, la calidad y la eficiencia del área a su cargo.

En ese esfuerzo se inscribe el ejercicio de las tareas de planificación en forma interactiva y grupal como un valor en sí mismo además del producto principal que es la elaboración del plan, así como todo el proceso definido como de circularización de la organización.

b) Desarrollo del Programa de Círculos de Calidad

Este capítulo está escrito con la finalidad de proveer una rápida idea introductoria al tema de Círculos de Calidad.

Su objetivo no es brindar un manual de su implantación sino más bien otorgar un conocimiento de carácter introductorio que aclare lo suficientemente la cuestión.

El tramo indispensable para la concreción de este programa está lo suficientemente descrito en el punto a) referido a la sensibilización por métodos docentes diversos de los principios que lo sustentan.

Qué es un CC?

Es un grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma regular para identificar, analizar y resolver problemas de calidad de la producción, de la vida laboral y otros correspondientes a su área de trabajo. Quedan expresamente excluidos los temas remunerativos, disciplinarios, organizativos o jerárquicos.

Idealmente los miembros de un CC, en particular, deben pertenecer a la misma área de trabajo o bien ser aquellos que llevan a cabo un trabajo similar de tal manera que los problemas que seleccionan sean familiares para todos ellos.

El número ideal de miembros de un CC es de siete u ocho miembros.

Si bien el tamaño de los CC puede variar de un mínimo de tres miembros a un máximo de quince, este nunca debe ser tan grande como para que cada uno y todos sus miembros no tengan suficiente tiempo para participar y contribuir en cada reunión.



El ser miembro de un CC es estrictamente voluntario, esta es una condición muy importante. A nadie se le requiere compulsivamente a que participe ni a nadie se deja afuera.

#### Objetivos

Generalmente se mencionan los siguientes objetivos de los CC:

Reducir errores y aumentar la calidad

Fomentar un trabajo en equipo mas efectivo

Promover el compromiso de trabajo

Aumentar la motivación del trabajador

Desarrollar la capacidad para resolver problemas

Mejorar las comunicaciones de la empresa

Formar una actitud de prevención de problemas

Incrementar y armonizar las relaciones entre el espacio gerente/  
operario

Promover el desarrollo personal y de liderazgo

Desarrollar una mayor conciencia de seguridad

La explicación del énfasis en el tema calidad obedece a que es simplemente comprensible que un nivel mas alto de calidad, redundará en clientes mas satisfechos y promoverá la expansión de la empresa. Además, niveles mas reducidos de defectos y de rechazos se traducen directamente en mayor productividad, mayores ganancias y mas seguridad en el trabajo.

Los CC no solo tienen aplicación en el área de manufactura. Es cierto que los CC se introdujeron originariamente en esas áreas y es e

donde evolucionó en una primer etapa. Ahora, el concepto se ha difundido para incluir muchas áreas que no son industriales, como ingeniería, suministros, administración, desarrollo, actividades bancarias o financieras, de seguro, etc. La Fuerza Aerea brasileña informó recientemente la existencia de CC en sus escuadrones de transporte aéreo.

Todo tipo de organización que ofrecen bienes o servicios están en condiciones de organizar CC para involucrar a su gente dentro de una conciencia de calidad.

#### Historia

Las estimaciones señalan la existencia de un millón de CC en Japón. No se conocen datos de EEUU pero se sabe fehacientemente que su número es considerablemente alto. En América Latina hay países que han convertido al programa CC en un capítulo fundamental de sus programas de desarrollo industrial. En este sentido se han destacado México, Colombia, Venezuela y Brasil. Nuestro país cuenta con una cantidad incipiente pero interesante de CC, pudiendose comprobar que a despecho de muchos escepticos, nuestra mano de obra es especialmente receptiva a estas iniciativas.

Los CC fueron concebidos en Japón en 1961 bajo el liderazgo del Dr. Kaoru Ishikawa, que en ese momento era profesor de ingeniería en la Universidad de Tokyo. Con el patrocinio de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (JUSE) el Dr. Ishikawa produjo una simbiosis entre las teorías psicológicas humanistas de Maslow, Herzberg y Mc.

Gregor, con las teorías de la calidad introducidas en Japón por los Dres. Deming y Juran, creadores del control estadístico de calidad. El resultado fue esta propuesta de "sistema" de CC. Los primeros CC registrados en JUSE lo hicieron en mayo de 1962.

#### Organización e implementación

Un programa de CC es un sistema integrado compuesto de varias partes:

- . Los miembros en sí mismos
- . Los líderes
- . El facilitador
- . El Comité de Conducción
- . La selección de los miembros de un CC es , como ya se dijo , irrestricta, de manera que si en un área hay una gran cantidad de postulantes para formar parte de los CC se deberán formar tantos como personas haya. La experiencia indica que no habrá superposición de actividad y que cada CC encontrará una área-problema en qué desenvolverse.

Como ya se ha dicho, los CC han sido originados como agrupaciones de operarios de baja calificación y en una primer época vinculados a temas de producción y mantenimiento. Aunque todavía ahí sigue abierta una grandiosa franja de actividad para los CC , la tendencia actual a ido ampliando el mecanismo de los CC a zonas cada vez mas encumbradas de la organización. De esta manera, diremos por ahora que no hay limitaciones de categoría o de calificación para la

extensión exitosa de estas experiencias.

Por regla general las reuniones se realizan una vez por semana y con una duración de aproximadamente de una hora, aunque en este terreno no hay (ni deben haber) reglas fijas.

La estrategia de implementación mas aconsejable es ir formando pocos (465) CC en alguna planta e ir progresivamente incorporando experiencia para ser utilizada en la aplicación a otras áreas. Ello permite ir introduciendo correcciones y mejoras con un mínimo de desorden y confusión.

Las reuniones se realizan habitualmente durante las horas de trabajo. Sin embargo esto no es siempre conveniente. Hay empresas que no pueden discontinuar sus procesos u otras sometidas a sistemas de guardias imprevisibles. En esos casos la solución es realizar las reuniones fuera de las horas de trabajo compensando con la liquidación de horas-extra al personal involucrado. En muchas ocasiones se insistió vivamente en que las reuniones de los CC debían hacerse fuera de las horas de trabajo sin dar lugar a compensación alguna, como símbolo del espíritu que rodea a los CC y de su mística de colaboración. Sin embargo, en nuestro medio, se acepta plenamente la compensación señalada.

Otra solución ensayada en algunos casos es la de crear un "pool" de empleados reemplazantes que cubran a los integrantes del CC durante su reunión. En otros casos, se dió la existencia de tiempos muertos inevitables en el trabajo que eran a su vez aprovechados por los integrantes de los CC para reunirse.

Como se vé las soluciones son diversas y deben ser una adaptación ingeniosa y razonable a las circunstancias de cada caso y evitando sobre todo que se rote hacia una perversión del espíritu original.

Aunque un CC procura ser autónomo, frecuentemente es necesario contactarse con los expertos en ciertos temas con que cuenta la organización, como ser: calidad, ingeniería, seguridad, mantenimiento, etc. Esta recomendación se enfatiza porque entraña un giro interesante en la formulación de las políticas de crecimiento de la empresa. En la organización tradicional son los expertos los que "empujan" a las áreas a incorporar diversas técnicas, criterios, métodos, normas, etc. Esa presión siempre fue respondida con un muy bajo nivel de aceptación, de manera que los esfuerzos para implementar cambios eran muy grandes a cambio de magros resultados.

En cambio, cuando los miembros del CC llaman a un experto para que "les ayude a resolver su problema" los resultados de la asistencia son de una riqueza asombrosa. No solo en cuanto a la efectividad de su aplicación, sino también en lo que aprende y se enriquece el experto en cuanto adquiere "realidad".

En este sentido, tanto a través de los organismos de administración o de coordinación de los CC, tanto como a través de las instrucciones que reciben las oficinas de servicios o de apoyos técnicos, la empresa pone particular énfasis en brindar toda la infraestructura a favor del apoyo técnico a los problemas señalados o consultados por los CC.

El proceso de funcionamiento de un CC, queda siempre circunscripto a la siguiente secuencia de pasos:

- a) identificación del problema
- b) selección del problema
- c) análisis del problema

La identificación del problema proviene siempre de las siguientes fuentes:

- a) miembros del CC , b) gerencia ó , c) staff o expertos técnicos. Es típico , con referencia a esta instancia, que sean identificados mas de un problema.

La selección de un problema es prerrogativa del CC.

El análisis del problema lo realiza el CC con la ayuda , si es necesario , de los expertos técnicos que el mismo convoque.

El CC hace su recomendación al gerente usando una técnica de comunicación poderosa que se describe como "Presentación a la Gerencia". Esta técnica se describe mas adelante por tener un carácter vital en el desarrollo de este proceso.

A las tareas señaladas típica de un CC cabe agregar otra que si bien no es específica de su actividad reviste también una importancia trascendente: la capacitación a sus miembros, para que así puedan analizar los problemas mejor.

En la capacitación e inducción que se imparte a los miembros del CC se insiste en la actitud positiva con que estos deben encarar los problemas. Esto se traduce en frases asertivas como ¡Esto lo podemos hacer! etc. que marcan una neta diferencia con la antigua tesitura refugiada en el "para qué

preocuparnos si la gerencia no nos hará caso, no nos escuchará " ...

El hecho que la estadística conoce al respecto , informa que la cantidad de iniciativas presentadas a la gerencia son aprobadas en un 80% de los casos.

Esta es la medida del éxito de una técnica que, entre brainstorming y discusión abierta y positiva, arroja necesariamente nueva luz sobre cualquier problema.

Es imprescindible, dentro de esta mecánica( y de acuerdo con el sistema de valores donde se inscribe) que el CC establezca sus objetivos y que para cada uno desarrolle un plan para lograrlo. Luego el plan se divide en etapas, con metas propias para que el progreso pueda medirse constantemente, comparándolo con el Plan. Como se verá también , el entrenamiento del CC incluye técnicas gráficas de seguimiento y de control.

Puede ocurrir que un problema abarque mas de un área. En caso de que esto ocurriera, deben coordinarse ambas áreas y resolver el problema de manera conjunta, aunque la cantidad de problemas que cada área tiene garantiza en buena medida que la gran mayoría de los problemas quedarán en una misma área.

El Comité Cnductor de los CC tiene como competencia el establecer metas y objetivos para las actividades de los CC en los términos de un sistema conceptual como el de la pag. 52. Debe establecer guías operativas y controlar el grado de expansión. Debe estar presidido por un directivo del mas alto nivel y debe establecer reglas de funcionamiento democráticas propias.

Este Comité debe formarse como una de las primeras decisiones de integrar el programa de CC. Debe estar integrado por representantes de cada uno de los departamentos de la empresa. Es típico que lo integren representantes de áreas como ser:

Producción , Control de Calidad, Personal, Educación y Capacitación, Ingeniería, Finanzas, Comercialización y el Sindicato. El Facilitador también tiene que ser miembro de este Comité. Es preferible, por otra parte, que el nivel de los integrantes del Comité sean Gerentes o Staffs de alto nivel. Como en todos los casos de organizaciones grupales, la cantidad de personas integrante de este Comité es ideal que se encuentre entre los 7 u 8 integrantes siendo el tope de una 15 personas. La participación y el estar involucrado es aquí tan importante como lo es al nivel del CC.

Si se trata de empresas con grandes descentralizaciones geográficas es posible la creación de mas de un Comité, pero esta variante exige necesariamente la existencia de una fuerte instancia coordinadora entre ambos.

El Facilitador es el responsable de coordinar y dirigir las actividades del CC dentro de la organización.

Le compete entrenar los líderes y los miembros de los CC. Cada vez que es posible se alienta a los líderes a participar en el entrenamiento de los miembros. El facilitador es la unión entre los CC y el resto de la organización y trabaja estrechamente con el Comité Conductor. El facilitador asiste a la mayoría de las reuniones de los CC, especialmente cuando el mismo es nuevo y guía constantemente al líder del Círculo.

La figura mas apropiada para describir al facilitador es la de un coordinador-catalizador (x), director técnico (guía), innovador, promotor y maestro. Debe ser una persona de gran facultad de diálogo a cualquier nivel, desde el presidente de la empresa hasta su mas humilde operario. Debe creer profundamente en el objetivo de su función y esto debe transmitirlo. Debe tener el carisma de la innovación y la suficiente solidez técnica para resolver por sí mismo los problemas de mas diversa índole que se le van a prese

(x) Acelerador de una reacción química sin formar parte de ella.

tar.

También la designación del Facilitador es inmediatamente posterior a la del Comité y antes que se ponga en funciones algún CC. La primer tarea del Comité es evidentemente la designación del Facilitador.

Hay gran diversidad de ubicaciones formales del Facilitador. En general tiene una designación formal de tipo staff y se trata de un empleado o funcionario de alto nivel. En algunos casos reporta directamente al Presidente, mas comunmente, en el caso de una fábrica por ejemplo, el Facilitador reporta al Jefe de la misma. También, en esto depende el rol de cada área respecto al programa de CC, reporta al Jefe de Control de Calidad o al Jefe de Relaciones Industriales.

Aunque también hay excepciones en este sentido, el Facilitador está ocupado en su función con carácter full-time.

Como se vé, en general, la tendencia es a jerarquizar la función del Facilitador y otorgarle la responsabilidad general de propiciar y estimular la actividad de los CC. Ello incluye, como ya se ha señalado, la cooperación y coordinación de toda la empresa respecto a los CC en todos aquellos rubros en que esta cooperación se pueda manifestar.

El Líder es en general el supervisor. La experiencia indica que las actividades del CC tendrán una mayor posibilidad de éxito cuando el supervisor es el líder inicial. El concepto de CC gana una aceptación general mas rápida cuando calza con la estructura formal de la organización. No obstante, es factible que el supervisor es el primer líder y luego identifica a una persona condotes de liderazgo para actuar como Líder asistente. Al respecto la experiencia también indica que , cuando el funcionamiento del CC se hace

natural y eficiente y el supervisor considera que no hay peligro en no estar personalmente a cargo del grupo se puede considerar la elección de un Líder. Esto en la mayoría de los casos ocurre a los dos años de formación del CC.

La responsabilidad del Líder se concentra en involucrar a cada miembro tantas veces como sea posible en cada reunión. Es responsable de la eficiencia del grupo. Para ello recibirá entrenamiento y asistencia en las técnicas de dinámica de grupo que integran el presente.

El Líder, no obstante necesitar apoyo por parte del Facilitador, cada vez tiene que ir tomando mas autonomía y depender menos de éste.

Los temas, como ya se ha dicho, son seleccionados por el CC. Es usual que el CC comunique al Gerente su elección. La explicación de que son los miembros del CC quienes eligen el problema es que son ellos los que saben mejor que nadie qué obstáculos existen. Debido a que ellos hacen su elección, su compromiso es vehemente, ansioso.

Los integrantes de un Círculo son personas que normalmente trabajan juntas. Los proyectos que eligen siempre se relacionan con el trabajo que realizan y son expresión de una visión grupal de la situación.

Los temas a cargo de los CC están siempre vinculados a la calidad, en su sentido amplio, como fuera definida anteriormente. Así, se inscriben en esta categoría tareas administrativas, herramientas, comunicaciones, uso de servicios, características de los procesos de producción, seguridad en el trabajo, condiciones ambientales del mismo, nivel de esfuerzo y salubridad de las tareas, simplificación de las mismas, problemas de métodos y movimiento de ergonomía del trabajo, etc.

Esta extensa gama de temas significa en sí misma lo inagotable de la problemática de los CC. Por si se considera limitante a esta descripción, queda por decir que las técnicas de dinámica de grupos por un lado y el concepto de prevención de problemas por otro implican virtualmente la extensión infinita de los temas de los Círculos.

Un CC, conforme a las estadísticas disponibles, resuelve un promedio de 4 ó 5 problemas al año, aunque se admite gran variabilidad de performances de acuerdo con las circunstancias de cada caso. La experiencia también indica que a mayor antigüedad del Círculo mayor aptitud y prontitud en el tratamiento de los casos planteados.

De acuerdo también con las estadísticas disponibles, un 90% de las recomendaciones de los CC tienen costo 0 o pueden financiarse con los presupuestos normales de gastos del departamento.

#### TECNICAS DE MOTIVACION ESPECIFICAS DE LOS CC

##### Presentación a la Gerencia :

La presentación a la gerencia es donde el Líder y los miembros del Círculo describen a su gerencia sobre qué proyectos han estado trabajando y qué recomendaciones desean hacer respecto al mismo. Los participantes usan diagramas que han preparado que consisten casi siempre en gráficos, modelos, maquetas, recursos audiovisuales, etc.

El primer e importante objetivo de las reuniones con la gerencia es propiciar la comunicación. Por su parte el gerente se informa personalmente de las actividades del Círculo y de sus logros. El Círculo gana reconocimiento por sus contribuciones.

El efecto positivo de este procedimiento es, en términos del esquema de la pág. 52, una disminución de los ruidos comunicacionales típicos de las estructuras burocráticas, por cuanto se eliminan desde ese punto de vista las instancias verticales y la desvirtuación de la comunicación. Se establece un correlato directo entre iniciativa y acción: una de las reglas de juego fundamentales del mecanismo de presentación es que el gerente debe responder inmediatamente acerca de la aceptación o eventual rechazo de la iniciativa. Otro efecto de gran importancia es que, a diferencia de las organizaciones autocráticas tan propensas a la formación de élites, el gerente tiene que hablar el mismo idioma que sus operarios. En verdad ha sido el mecanismo de los CC el que crea dicho idioma, porque -como se irá viendo- sus técnicas implican también un idioma técnico de comprensión común de los problemas. Es más: no solo se estructura un idioma de comprensión común (o sea se democratiza el idioma), sino que también se democratiza la capacitación. Como es sabido, en las empresas autocráticas, solo la cúspide tiene un gran bagaje de conocimiento técnico-profesional. El resto acata ciegamente. En este sentido, el programa CC implica uniformar los métodos de análisis de problemas de tal manera que todos, por su clara sencillez, estén en condiciones de abordarlos y aportar satisfactoriamente.

En términos de este idioma y de estas técnicas, la presentación a la gerencia no tiene peligro de convertirse en una simple divagación. El idioma y el conocimiento implican una manera racional de tratar la solución de los problemas. Tanto la aceptación como el rechazo de las iniciativas presentadas

tienen que ser hechas en términos respetuosamente racionales. Cada decisión se debe justificar, discutir, dialogar y ejecutarse de inmediato.

Hay otro efecto implícito que entraña un valor apreciable: la presentación en sí misma es un mecanismo de estímulo al crecimiento y maduración de los integrantes del CC. Desarrollar un lenguaje, una modalidad de expresión, la entereza de asumir una responsabilidad considerable, el ser apoyado por los restantes miembros, el ser escuchado con atención, la posibilidad de que la iniciativa se materialice y se plasme su sentido de realización y trascendencia, son todos factores que se pueden correlacionar unívocamente con la jerarquía de necesidades humanas de Maslow ya comentadas.

#### Entrenamiento

El entrenamiento y la capacitación son factores vitales del programa. Hemos señalado ya cómo, el sistema de valores sobre el que se asienta el programa es transmitido a la parte superior de la organización. Hasta que esta impregnación no se ha resuelto, ningún paso adelante puede darse en el programa de CC que se comenta. La información estadística sobre CC que se dispone informa de una cantidad importante de fracasos en programas de este tipo, pero siempre motivados en fallas en este capítulo de la implementación del Plan.

Los integrantes del Comité Conductor deben ser sometidos a un proceso similar. La participación en exposiciones de profesionales y de directivos de otras instituciones donde los CC se han implantado, la consulta de bibliografía tan abundante ya sobre este tema y sobre todo las visitas para verificar in situ la aplicabilidad del plan deben ser cuidadosamente planificadas y convertidas en elementos de formación esenciales.

El entrenamiento del Facilitador es un capítulo importante de este proceso. Por la tensión a que es sometido el Facilitador, este debe ser entrenado con mucho esmero para estar a la altura de sus objetivos. En este terreno se justifica el asesoramiento de algún agente externo brindando toda la capacitación necesaria para asegurar el éxito del Facilitador.

A su vez, el Facilitador tiene a su cargo el entrenamiento de los Líderes, por lo que imponer como uno de los requisitos básicos en su búsqueda, la de tener una buena capacidad para transmitir conocimiento exige todo comentario adicional.

El entrenamiento de los miembros del CC se va haciendo durante las reuniones del mismo. Usualmente, se dedica una parte de la reunión para tareas de entrenamiento y en ellas es conveniente que participe el Facilitador. En general, el entrenamiento de los miembros del CC dura un período de varias semanas, pero siempre es necesario algún entrenamiento especial, repases o refresco de procedimientos o puntos de vista. En consecuencia, no es conveniente exigir rápidos resultados a los CC. Estos vienen solos en su adecuado momento de maduración.

#### Brainstorming:

Esta técnica cuya traducción podría aproximarse a "torbellino de ideas" (así aparece traducida en alguna bibliografía), tiene por finalidad canalizar todas las iniciativas e ideas con relación a un tema presentado como problema. Esta herramienta fue diseñada por el sociólogo Osborn como parte de una gran preocupación de los sociólogos de las escuelas anglo-sajonas por la estructuración de grupos primarios. Desde hace muchos años, 1930 aproximadamente extensas escuelas sociológicas venían trabajando desde diver-

los ángulos, presintiendo quizá que la célula de la organización de una sociedad se encuentra en su composición grupal.

El brainstorming es útil cuando: las respuestas no se conocen, las que se conocen no permiten ningún progreso, se buscan ideas nuevas o no se conoce ningún principio de solución factible.

Sus normas de funcionamiento son: deben ser integrados grupos de 5 a 15 personas a cargo de un coordinador. En el caso ideal, deben estar representadas diferentes ramas técnicas, lo cual permite ampliar la gama de ideas. Deben eliminarse las inhibiciones que podría provocar el diferente nivel jerárquico de sus integrantes.

Las reglas de ejecución, son en general:

El coordinador (o líder) debe, al comienzo, presentar el problema de la manera más general, pero también en términos perfectamente comprensibles para todos.

El ambiente debe ser cordial, amable y desinhibido. No hay superiores ni subordinados. Hay un clima de igualdad a favor de la resolución de un problema común.

La intervención del coordinador está orientada a la organización y como moderador de la reunión. Indica su comienzo, presenta el problema, escribe las ideas propuestas, concede la palabra o invita a hablar por turno a cada uno de los participantes, vigila que se cumplan las siguientes reglas de ejecución, cuando las ideas parecen agotadas formula preguntas que ayudan a generar nuevas ideas o puntos de vista como: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Dónde? ¿Quién? ¿Cómo? y señala la finalización de la reunión o del proceso de brainstorming.

Las ideas, a medida que se van presentando, serán anotadas por el coordinador, de tal modo que todos puedan ver lo que está escrito. Por ello se recomienda muy especialmente en la dinámica de un CC la existencia de un pizarrón o rotafolio de tal manera que las ideas no se pierdan en el olvido y también, en algunos casos sirve para que una idea ya presentada permita asociar a otro participante una extensión o completado de la misma.

El coordinador pedirá a cada uno de los participantes, siguiendo el orden en que se encuentren sentados, que exprese la idea relacionada con el tema en cuestión.

Los participantes hablarán de a uno por vez, no se interrumpirá entre sí, y expondrán una sola idea por vez.

Si alguien tiene mas de una idea esperará que le toque nuevamente el turno de hablar para expresarla.

Si en el momento que se concede la palabra no tiene ninguna idea, entonces se limitará a decir "paso" (o alguna otra convención similar).

Todos los participantes enunciarán sus ideas con total libertad sin inhibiciones de ningún tipo. Las ideas pueden ser pensamientos originales o modificaciones de algunas de las ideas ya expuestas. Mientras el grupo se encuentre en el período de presentación de ideas, no está permitido a nadie criticar alguna idea, por lo tanto ninguna será considerada como absurda, banal, errónea, tonta o conocida. Muchas veces una idea tanta dió origen a otra brillante.

Los participantes se comprometerán a no usar "frases destructivas" como sera "eso ya lo sabíamos", "eso no puede funcionar nunca", "ya lo intentamos y no sirvió", "para que cambiar si total no funcionará", "no tenemos tiempo",

"eso es una tontería" , "dónde se vió semejante cosa" u otras por el estilo. Frase destructivas son esas expresiones que irritan, ofenden o por lo menos desaniman a la otra persona.

Cada participante procurará comprender a fondo el sentido de cada una de las ideas que se proponga a medida que se las vaya exponiendo.

Durante la sesión solamente se tratará de comprender las ideas expresadas sin tomar en cuenta si son o no realizables, si habrá o no presupuesto disponible, si se autorizará o no llevarlas a la práctica. Todo eso se verá en una etapa posterior.

El coordinador anotará la idea pero no registrará el nombre de quien la expuso. Se trata de un trabajo de grupo en el cual interesa qué es lo que se dijo y no quien lo dijo.

La parte de la reunión dedicada al brainstorming durará entre 30 y 45 minutos. Las sesiones mas largas conducen a repeticiones y no producen nada nuevo.

Es mejor, en caso de necesidad, retomar la sesión en otro momento, cuando los miembros dispongan de otras informaciones o de otra madurez de enfoque. Inclusive se puede invitar a las nuevas reuniones a otras personas que agreguen nuevos enfoques o aportar algo constructivo.

Después de la sesión de brainstorming, durante la misma reunión de los CC, o en su defecto en una próxima reunión, los miembros examinarán cada una de las ideas desde el punto de vista de su factibilidad práctica.

El Líder (coordinador) conducirá un primer tamizado de las ideas expuestas con el fin de eliminar aquellas que todos los miembros del CC consideren que deben ser dejadas de lado. Para el coordinador concentrará la atención del grupo en cada una de ellas (una por vez) y después de haberla leído o expuesto preguntará:

¿Quiénes opinan que esta idea debe continuar en la lista? La regla de juego implica que con un solo participante que responda afirmativamente, la idea permanecerá en pie. Si absolutamente todos estarían de acuerdo con eliminarla, entonces la misma sería tachada.

Una vez hecho este "tamizado grueso" el CC procederá en la misma o en la siguiente reunión, a analizar y discutir cada una de las ideas que quedaron en la lista, con el objeto de determinar cuáles de ellas pueden ser útiles y cuáles son irrealizables. En esta etapa es común que las ideas sean ampliadas, modificadas, combinadas con otras o corregidas, e inclusive puede llegarse a proponer otras nuevas.

El coordinador pedirá a cada participante que explique las razones por las que apoya o rechaza una idea en particular. En todos los casos prevalecerá la opinión de la mayoría, para lo cual cada participante tendrá derecho a un voto, el que tendrá un mismo peso tanto sea supervisor u operario. Cada participante, a pesar de las reservas que pueda tener, acatará la decisión de la mayoría.

El coordinador deberá permanecer neutral y en ningún caso tratará de influir o de imponer su propia opinión a los demás. La función del coordinador es justamente coordinar la reunión y no la de tratar de guiar el pensamiento del grupo en un sentido determinado. Ello apunta a que en definitiva las ideas que finalmente se presentan a la gerencia sean mérito del CC y nunca de alguno de sus miembros.

#### Curva ABC o Análisis de Pareto:

Esta técnica eminentemente cuantitativa es muy frecuentemente usada en los CC. El principio, enunciado hábilmente por el Prof. Juran se expresa en los

siguientes términos: "pocos vitales y muchos triviales".

Por supuesto que esto es la expresión sencilla y fácilmente comprensiva de la ley de distribución de los factores económicos cuya expresión matemática y cuyos parámetros hipotéticamente universales, determinó Pareto a través de su conocida ley.

Pero lo importante desde el punto de vista de la utilización por parte de los CC de dicha ley es que, en la distribución general de la concentración de los hechos del contexto microeconómico, esta ley se cumple con buena precisión. Ordenados en orden de valor creciente, cualquiera de los datos provenientes de la observación de una variable cuantitativa, están sujetas a una proporción de este tipo: el 20% de los datos observados de mayor importancia detentan el 80% de los valores observados. Para aclarar la idea veamos algunos ejemplos simples: el 20% de los defectos produce el 80% de los rechazos; el 20% de los items de mayor valor de un stock conforma el 80% del valor del mismo; el 20% de los vendedores de mayores ventas realiza el 80% de las mismas, etc.

Esta ley, adecuadamente interpretada es una poderosa arma para encauzar la acción, porque permite identificar lo significativo y rechazar lo accesorio. La aplicación de este principio, ampliamente difundido entre los ingenieros industriales como curva ABC, permite el análisis en el seno del CC de tal manera que se puedan descartar los hechos superfluos y queden identificados aquellos que tienen verdadera significación. En la técnica habitual de los CC, se dice que este principio permite "desenredar" un problema confuso, donde hay tantas cosas para hacer que no se sabe por dónde empezar. La clasificación en triviales y vitales oxime de mayor comentario. Identificara

los vitales significa un ahorro de energía y la posibilidad efectiva de resolver el problema.

Recopilación de datos:

Las técnicas estadísticas elementales de tratamiento de la información observada son impartidas a los integrantes del CC con doble objetivo: formar una conciencia cuantitativista como base o punto de partida de todo análisis, y proceder a aplicar esta metodología en cuanta ocasión sea posible.

Habitualmente la bibliografía menciona una cantidad bastante extensa de técnicas de naturaleza estadística dentro de este capítulo. En otros casos lo hace por separado, mencionando como técnicas especiales al histograma, diagramas de dispersión, gráficos de control y la llamada estratificación.

Cuando se tiene un conjunto de datos observados provenientes de un fenómeno determinado la técnica básica para procesar dicha información es el análisis de su histograma, que proporciona datos referentes a la característica de la distribución de la variable analizada y sobre todas las medidas estadísticas de carácter descriptivo. El entrenamiento en esta técnica es de sencilla comprensión y es finalmente aceptado en la dinámica de los CC como una forma corriente de acceder a las conclusiones sobre la información obtenida.

De la misma manera que el histograma se refiere al comportamiento

to de una variable, el diagrama de dispersión analiza el comportamiento de pares de valores de dos variables no agrupadas en intervalos de clase. Este simple diagrama gráfico es de muy sencillo uso y arroja valiosa información acerca del tipo y grado de asociación entre el comportamiento de las dos variables que se analizan. En procesos industriales, poder determinar la relación (no de causalidad) entre por ejemplo, niveles de defectuosos y presión aplicada a una prensa puede dar lugar por sí mismo a la resolución de la cuestión.

Los gráficos de control son una herramienta clásica del control estadístico de calidad durante el proceso de fabricación. No obstante tener un sustento teórico importante, la idea es de muy fácil comprensión y utilización, ya que se trata de franjas preestablecidas de valores dentro de las cuales existen límites de calidad aceptables, zonas de advertencia y zonas de acción (rechazo). El uso de estos gráficos cobra mayor interés aún, cuando el CC encara tareas de "prevención de problemas". Ello ocurre cuando el CC está afianzado y deja de ocuparse en el "apagado de incendios". Entonces empieza a buscar con anticipación formas de evitar los problemas de manera que se persigue automáticamente un cambio de mentalidad: la calidad estará producida con el producto y no una consecuencia de la inspección al mismo. La llamada estratificación y/o recolección de datos para otros, se refiere a otro hecho elemental en materia de mentalidad proclive a la cuantificación de la información. A esta se la estra-

tifica cuando, por ejemplo, se quieren comparar datos de dos máquinas distintas. En ese caso es necesario clasificar a los datos que se obtienen conforme a los universos a los cuales están referidos.

También en este rubro se indican otras técnicas cuantitativas simples usadas por los CC. Una de ellas, basada en la necesidad de poseer información objetiva, es simplificar su costo de obtención, así como su tiempo de obtención, tomando muestras del total de casos posibles mediante procedimientos que pueden ser standarizados y comprendidos sin mayor complicación.

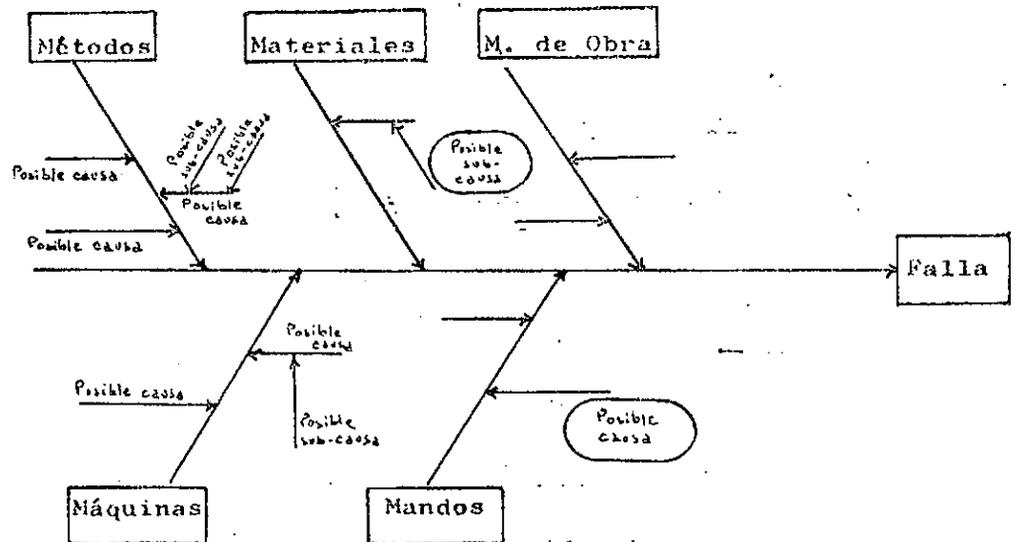
Como se puede ver, todas estas simples técnicas, no obstante su poder son de un nivel de comprensión tal, que hacen muy simple su comprensión y uso generalizado.

#### Diagrama de causa y efecto

También llamado de Ishikawa por ser éste su inventor. Se trata de un diagrama gráfico en donde se establecen relaciones de causalidad entre los factores que entran en juego en un proceso productivo y el objetivo que se desea lograr (un efecto).

La forma del diagrama hace concurrir alrededor de un eje horizontal, líneas oblicuas de izquierda a derecha representando a cada uno de los cinco factores básico que entran en el proceso de la producción: mano de obra, máquinas, materiales y mandos, habitualmente llamados las cinco M. Ver ilustración en la pag

Cada una de estas líneas se las dibuja como flechas que concurren a la línea horizontal, conformando una suerte de despiece de todo el mecanismo de la producción, en la búsqueda ordenada de las causas del mal funcionamiento. En algunas ocasiones, en vez de incluir factores, se suelen señalar partes de un proceso de producción. En síntesis, la claridad y el orden que este diagrama pone en el análisis del asunto permite ver y comprender cosas y relaciones que de otra manera hubieran pasado desapercibidas. También ayuda a mejorar la comunicación y el diálogo entre quienes están trabajando sobre un mismo problema. Como en todos los casos anteriores, este diagrama resalta también la índole gráfica de las herramientas incorporadas a la dinámica de los CC así como su búsqueda de métodos objetivadores y racionalizadores para abordar el contexto.



Estructura típica de un diagrama de Ishikawa. Los factores se indican en recuadros y los que se identifican como vitales en óvalos. Por su forma también se llama a este diagrama "espina de pescado"

EXTENSION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD AL RESTO DE LA ORGANIZACION

Tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo, es evidente que los "pocos" errores y omisiones cometidos por los gerentes, desde la gerencia general hasta los supervisores de línea, representan el 80% del costo de las fallas, mientras que los "muchos" errores cometidos por los operarios representan solamente el 20% de dicho costo. El principio de Pareto es implacable.

Ello implica que el mejoramiento de la calidad de la gestión de tramo gerencial de la organización reviste una importancia que no acepta ningún tipo de duda. En estos términos se encuentran implícitos los postulados de los principios del control de calidad total, como un compromiso que abarca: consumidores o usuarios, los empleados y trabajadores y los inversionistas (en este caso los Estados Provinciales).

El Círculo de Calidad Integral (CCI) es un grupo organizacional formado por un Jefe y sus colaboradores inmediatos que introduce un estilo de dirección participativa en lugar de una definición de mando autocrático.

Cuando los integrantes de un Círculo a su vez, son jefes de otras personas, o contribuidores individuales de otro nivel, se llama Círculo de Calidad gerencial y cuando son operarios se llama Círculo Operativo o simplemente Círculo de Calidad.

Por razón del tipo de trabajo de sus integrantes, los Círculos de Calidad Gerenciales utilizan herramientas administrativas y los Círculos de Calidad operativos utilizan herramientas para la resolución participativa de problemas.

La extensión del concepto de Círculo de Calidad a toda la organización( o Circularización de la misma) parte de la base de que (como ocurre en muchas empresas) no se está ante la adopción de algunas medidas aisladas para estar al tono de la moda en la materia, sino que se está frente a una verdadera y profunda innovación al respecto.

Los Círculos de Calidad Gerenciales se basan para su empleo en tres herramientas, cinco recomendaciones para su uso y cuatro características de los jefes:

Herramientas:

1 - La función básica : Una nueva forma de definir las responsabilidades de cada puesto, aclarando perfectamente lo que se tiene que lograr en lugar de lo que se tiene que hacer.

2 - Los planes de progreso : Una nueva manera de planificar las actividades de cada puesto por medio de las cuales., los planes correspondientes a cada uno de ellos deben contribuir significativamente al logro de objetivos y metas de la organización y de nivel organizacional superior.

3 - El concepto moderno de control : Una nueva manera de asegurar que los compromisos se cumplan: controlar es lograr .

Las cinco recomendaciones básicas para el empleo de las herra-

mientas:

1 - La individualización de la misión: Toda persona que integra la organización lo hace para contribuir al logro de los objetivos y metas de la empresa. Un ejercicio fundamental consiste en recorrer la organización (su organigrama) y verificar hasta dónde se cumple este requisito elemental.

2 - Planes hechos por los empleados y presentados a sus jefes: La mejor forma de dar reconocimiento e inclusión es dejar que los propios empleados (o jefes dependientes) propongan lo que debe hacerse, cuándo y cómo.

3 - La negociación: Cuando dos personas se sientan una frente a otra e intercambian conocimientos, experiencias y demás preocupaciones y valores de cada uno, los acuerdos a que lleguen serán siempre más valiosos y satisfactorios que los obtenidos por una sola persona, por brillante que ella sea.

4 - El compromiso: Cuando un empleado ha sido escuchado por su jefe y han llegado a acuerdos en que queda claro que el trabajo que va a realizar es importante, que sabe cómo lograrlo y que cuenta con los recursos para ello, sentirá un compromiso sincero de lograrlo y pondrá en ello todo su empeño. Mientras mejor sea la negociación, mayor será el compromiso.

5 - La renovación del ciclo: Aunque una persona entienda lo que se espera de ella, sepa cómo hacerlo y quiera hacerlo, lo cual

se ha logrado con el compromiso y la negociación, siempre habrá el riesgo de que se falle, por lo cual cada jefe deberá establecer fechas de revisión y aprovechar a las mismas para renovar los planes incorporando toda nueva información y situación.

Las características de los jefes:

1 - La comunicación:

Entendiendo que el objetivo de la comunicación de persona a persona es llegar a un acuerdo o llegar a concebir conjuntamente la misma idea o imagen del asunto que se trata, los jefes deben desarrollar su habilidad para hablar con claridad y la paciencia de escuchar con atención, verificando en cada caso que son comprendidos y que ellos entienden lo que sus colaboradores les quieren decir. Los jefes deben ser expertos en el manejo de la pregunta, en convencer preguntando.

2 - La disciplina:

Una persona es disciplinada cuando cumple sus compromisos, cuando hace todo lo que es su responsabilidad, incluyendo lo que le gusta y lo que no le gusta.

Cuando una persona es disciplinada, se puede confiar en ella, se le pueden asignar responsabilidades con la seguridad de que hará todo, bien y a tiempo y que si tiene algún obstáculo que no ha podido salvar, recurre a pedir ayuda en forma oportuna. Una persona disciplinada desarrolla hábitos y métodos para no hacer compromisos que no puede cumplir y para que no se le olviden lo

compromisos que ha hecho.

3 - La sinceridad :

Engañar a nuestros colaboradores ofreciendo lo que no se tiene la seguridad de cumplir o engañar a nuestros jefes ocultando nuestras limitaciones o desacuerdos, es debilitar la relación jefe-empleado y exponerse al fracaso. Precisamente, el éxito en el desempeño de un grupo se basa en la fuerte relación jefe-empleado nacida de una gran sinceridad de ambas partes.

4 - La agresividad creadora:

Por mucho tiempo la gente ha venido actuando dentro del marco de lo que considera posible. Todo el mundo hace planes apoyándose en lo que sus conocimientos y experiencias le indican que es posible, dando por resultado un campo de acción muy limitado. Naturalmente hay muchos imposibles.

Pero esto es incorrecto. Que uno no sepa o no conozca un camino para llegar a algún lugar, no quiere decir que este camino no exista. Lo único cierto es que uno no sabe que existe ese camino.

El conocido principio de Hicht señala precisamente que si un problema no tiene solución, ello es solo señal de que se lo está enfocando indebidamente.

El intercambio de conocimientos y experiencias entre varias personas aumentará significativamente el campo de lo posible.

Sin embargo esto no basta. Ahora se necesita también una nueva

mentalidad basada en el principio de que es posible lo que se necesita lograr. De esta manera se modifica sustancialmente las bases metodológicas del proceso de planeamiento. En vez de proyectar por simple extrapolación de datos históricos logros surgidos de un mero cálculo, esta mentalidad implica formular primero las metas a alcanzar y luego crear las condiciones para su consecución. En otras palabras este procedimiento consiste en crear el futuro.

De esta manera se estimula la búsqueda de nuevas soluciones, se rompe con el costumbrismo, se abandona el conformismo y se logra hacer posible lo que parecía imposible.

El sistema de metas derivada de esta actitud generalmente son mas agresivas y creativas, tendientes a lo necesario y las personas con esta actitud, generalmente se exigen a si mismos el cumplimiento de las metas y no se conforman con escuchar explicaciones de porqué no se alcanzaron dichas metas.

Esta característica de los jefes es fundamental en los dirigentes de nuestros países, pues en lugar de buscar las justificaciones de nuestros problemas, nos hará buscar los caminos para resolverlos efectivamente y lograr significativos avances a corto plazo.

Otro de los importantes efectos de este punto de vista reside en el autocontrol, el que es promovido bajando hasta los niveles de supervisión la responsabilidad por los planes, los resultados y la toma de acciones correctivas. Los supervisores toman la res-

ponsabilidad por la eliminación de las causas asignables de problemas y piden ayuda solamente cuando el asunto rebasa sus posibilidades o capacidades. El siguiente nivel procedo de la misma manera y así sucesivamente hacia arriba, de tal manera que a la Gerencia General le llegan solamente unos cuantos problemas de relevancia. Teóricamente podríamos expresar la siguiente relación partiendo del 100% de causas asignables:

Supervisor de línea	resuelve 80%	requiere ayuda 20%
Jefe de planta	resuelve 12%	requiere ayuda 8%
Gerente	resuelve 5%	requiere ayuda 3%
Gerente General	resuelve 3%	

Esta breve mención de las líneas generales del proceso de expansión del concepto de CC al resto de la empresa por medio de la formación de los aquí llamados Círculos Gerenciales (en alguna bibliografía se los menciona como Círculos de Excelencia), es en definitiva un proceso de circularización de la organización de manera integral.

El lector podrá encontrar en cada uno de los elementos mencionados, el estricto paralelismo con los principios del esquema de la página 52, los que no se reiteran por considerarse obvios. Tampoco escapará que buena parte de los criterios enunciados están estrechamente relacionados con los criterios habitualmente denominados como dirección por objetivos. Desde ya no hay ningún

tipo de incompatibilidad o inconsistencia entre los principios de circularización aquí expuestos y la estructuración de un sistema formal de DPO. Queda a las gerencias la decisión al respecto. Lo verdaderamente importante a la luz de este enfoque es la permanencia de su espíritu por medio del respeto de los principios comentados. La manera de formalizarse o cómo se incorporará dentro de las herramientas de administración, sean estas el planeamiento, el presupuesto, la DPO, etc. carece de importancia trascendental.

e) OTRAS TECNICAS DE MOTIVACION

i) Introducción de las técnicas de Dinámica de Grupos

La habilidad de los integrantes de una organización para desenvolverse eficientemente de manera grupal, es susceptible de ser adquirida mediante la adopción de un conjunto de técnicas sencillas y de fácil adopción, que habitualmente constituyen un importante capítulo de la capacitación que comprende un PIC. Este conjunto de técnicas llamadas de Dinámica de Grupos o de Grupo Participativo, son las que se mencionan a continuación de manera estrictamente breve, para dar una idea clara de en qué consisten las referidas técnicas.

El programa de adiestramiento está organizado sobre la base de ocho principios fundamentales. Indicados en forma no sistemática, tales principios son los siguientes:

1 - Ambiente: El grupo efectivo de resolución de problemas ha de tener un ambiente físico conducente a la orientación en el problema, y ha de ser lo suficientemente grande como para permitir una máxima base de experiencias, y suficientemente reducido como para permitir una máxima participación y un mínimo de intimidación.

2 - Reducción de la intimidación: Las relaciones interpersonales amistosas reducen la intimidación y permiten el cambio de orientación: los problemas interpersonales pasan a ser objetivos del grupo.

3 - Liderazgo distribuido: La distribución del liderazgo (conducción) estimula al máximo la dedicación al problema y permite la mas amplia evolución de los integrantes del grupo.

4 - Formulación del objetivo: Una formulación explícita del objetivo aumenta el "sentido de nosotros" del grupo, e incrementa la dedicación al proceso de adopción de decisiones.

5 - Flexibilidad : Los grupos deben formular su programa (agenda) el cual debe cumplirse hasta tanto se formulen nuevos objetivos sobre la base de nuevas necesidades.

6 - Consenso : El proceso de "adopción de decisiones" debe proseguir hasta que el grupo haya formulado una solución aceptada por acuerdo general (consenso).

7 - **Comprensión del proceso:** La comprensión del proceso de grupo aumenta la probabilidad de una orientación hacia el objetivo y permite una mas rápida modificación de objetivos o sub-objetivos.

8 - **Evaluación continua :** Una evaluación continua de los objetivos y actividades permite una depuración (catarsis) y una modificación inteligente del proceso de resolución del problema, en cualquier fase de la adopción de la decisión.

Como se puede apreciar , este conjunto de principios que dan lugar a diversas técnicas consecuentes, para cuyo desarrollo remitimos a la bibliografía indicada al final del trabajo, son también los principios básicos de la actividad del liderazgo participativo. O sea, que no se trata solo de técnicas para el funcionamiento de grupos de manera eficiente, sino también, técnicas de su coordinación positiva y estimulante mediante un rol de líder que no se plantea como objetivo detentar la sumisión de sus seguidores, sino su crecimiento sinérgico y conjunto.

ii) Los principios del Análisis Transaccional

Es conducta corriente incorporar a los programas de tipo PIC un curso de análisis transaccional . La experiencia al respecto nos ha permitido comprobar el extraordinario efecto que dicho dictado produce en las personas que asisten al mismo.

Los resultados son observables en dos planos: Una filosofía positiva y de confianza en el ser humano, y: un modelo de aprendizaje y de cambio.

Ello significa que, actúa sobre el remodelado de la concepción de las relaciones interpersonales de cada individuo , afirmando valores positivos de su desenvolvimiento general y mejorando en definitiva su equilibrio mental. Y actúa también propiciando condiciones de relación o de resolución de problemas humanos por una vía de madurez y de racionalidad que frecuentemente requieren las exigencias de la vida empresarial.

El Análisis Transaccional es una tecnología social acorde con las ideas de cambioorganizativo propuestas en el presente trabajo. Es parte de los avances promisorios que hace algo mas de un cuarto de siglo comenzaron a surgir en las ciencias de la conducta. El impacto despersonalizador de las concepciones de tipo mecanicistas (Taylorismo) fue compensado, al menos parcialmente, por lo que se dió en llamar la "tercera revolución psicológica", o movimiento del potencial humano, nacido como la mayoría de las innovaciones en los EEUU, en su costa oeste: California. Representado por corrientes humanísticas como la de Maslow, Rogers y May hacían hincapié en los ya tratados aspectos de la responsabilidad, autonomía y autorrealización.

(La "primera revolución" correspondería al psicoanálisis que con el descubrimiento del subconciente, socavó la arrogancia racionalista arrastrada del siglo XIX hasta comienzos del XX. La "segunda revolución, el conductismo, partiendo de rigurosos experimentos de laboratorio, logró controlar muchos comportamientos tanto animales como humanos, con alta eficacia. Como parte de esta "tercera revolución", imbuidos de estos principios similares, surgieron las nuevas ciencias de la conducta:

- La terapia Gestalt de Fritz Perls
- El Análisis Transaccional de Eric Berne
- El neoconductismo de orientación humanística de Bandura, Lazarus, Mahoney
- La llamada terapia multimodal
- Las técnicas hipnoterapéuticas basadas en Milton Erickson
- La programación Neurolingüística de Bandler y Grinder.

También desde el campo médico y biológico, el creciente conocimiento del funcionamiento del cerebro y del sistema nervioso en general, así como los aportes de la psicofarmacología, se conjugan armónicamente con las disciplinas mencionadas, brindando el soporte biológico que requieren. Si bien el Análisis Transaccional fue creado por su fundador Eric Berne, como un nuevo método de psicoterapia, por sus especiales características se difundió rápidamente a prácticamente todos los campos del quehacer humano: el trabajo y las organizaciones, la educación y la publicidad, la vida religiosa, el ámbito militar y penal ... o sea que es aplicable a toda situación donde la gente interactúa con gente. De ahí el destacado lugar que hoy ocupa entre las ciencias sociales. Además, es fácilmente combinable con las disciplinas empresarias que conforman este trabajo:

la dirección por objetivos, los CC, la selección de personal y las demás herramientas de administración y motivación de personal que requieren de un marco psicológico adecuado para comprender los fenómenos humanos vinculados con cada una de sus aplicaciones.

Las doce principales características del Análisis Transaccional (AT) pueden resumirse en los siguientes términos: una filosofía positiva y de confianza en el ser humano, ya señalada, significa que todos nacemos "bien" con capacidad para lograr éxitos y satisfacción a menos que padezcamos de alteraciones orgánicas graves. Tal potencial para manifestarse requiere del apoyo ambiental.

• Es un modelo de aprendizaje, concepto que reemplaza al de "enfermedad somática" propio del modelo de la medicina organicista inteligible para enfermedades somáticas, pero no así para las alteraciones de la conducta, aprendidas de otros en la infancia y adolescencia, por lo cual pueden re-aprenderse. En este sentido es un modelo decisional y de responsabilidad, ya que el re-aprendizaje implica autocrítica y la decisión de hacerlo.

• Es sencillo, o sea que usa un vocabulario cotidiano, comprensible para un niño de 8 o 10 años. No requiere conocimientos previos. En esto reside en mucho su atractivo.

• Es natural, por basarse en necesidades biológicas comunes a todo ser humano, (afectivas), necesidades psicológicas (reconocimiento) y sociales (pertenencia). Todo su andamiaje teórico está basado en la observación, en vez de elucubraciones filosóficas o proyecciones de problemas propios.

• Es objetivo, en cuanto se refiere a comportamientos observables y registrables.

. Es diagramable, porque la mayor parte de sus conceptos teóricos y muchas técnicas son representables mediante diagramas o gráficos sencillos, tales como círculos, triángulos, vectores, cuadros. Esto agrega el canal visual, que es analógico (usa imágenes similares a la realidad), mientras que el canal auditivo es digital utilizando solamente abstracciones. Como ya se señaló en el capítulo de los CC, la presentación visual de los conceptos tiene un poder docente tal que da pie a un dicho frecuente en la programación de los CC: un cuadro vale más que mil palabras. Los diagramas ayudan a los integrantes de los grupos a comprenderse, a comprender a los demás, extrayendo lo esencial y disponiendo de técnicas para cambios inmediatos.

. Es predictivo, porque la observación de los signos de conducta conjuntamente con el conocimiento de la historia personal de un individuo, nos dice que si continúa con el "programa" mental actual, tenderá a ciertos resultados. La probabilidad de acierto es muy elevada, tanto para grupos o individuos u organizaciones. Por esta vía predictiva esta herramienta se convierte en un poderoso método de tratamiento preventivo de los conflictos organizacionales. No se trata de un método de adivinación. El hombre siempre quiso conocer su destino. Tal destino no existe, es un producto de la ignorancia. Lo que sí existe es la "programación" (software) del cerebro, averiguable mediante la observación detallada del comportamiento verbal y no verbal.

. Es preventivo, concepto ya señalado.

. Es efectivo, por facilitar la comprensión inmediata de la conducta y técnicas de cambio positivo. No espera largos y costosos diagnósticos y tratamientos. La relación entre costos y resultados es satisfactoria. Se tra

baja sobre los problemas concretos que se presenta aquí y ahora, en base a "contratos" o metas de cambio objetivamente medibles.

- . Es integrable, por cuanto siendo un marco referencial lógico y amplio, facilita la combinación con otros métodos que lo potencian, en general, los ya señalados como integrantes de la "tercera revolución psicológica".
- . Es contractual, término que en AT significa una meta objetiva de cambio positivo de conducta. Como en el caso de las metas definidas en DPO, debe ser específico, medible, observable y, en lo posible con plazo de tiempo. Estos principios son igualmente válidos tanto en el área terapéutica como en la organizacional.
- . Es igualitario, de acuerdo con la filosofía básica del AT, el lenguaje diario usado y el modo democrático como se encaran los problemas, son un reflejo de una visión por la que todos nacemos iguales, nadie es mejor que nadie aunque tenemos diferentes capacidades. En términos de DO, esta definición aparentemente irrelevante destaca una de las llaves del éxito en materia de cambio organizacional, ya que los consultores pomposos y distantes fracasan inevitablemente planteando el cambio como un proceso de élite. En cambio la democratización de los objetivos, la participación en el análisis de los problemas y la fijación de metas claras son la manera básica de enfrentar toda situación procesual de cambio permanente.

Son diez los instrumentos básicos del AT que hemos de mencionar a continuación de manera resumida:

1º) El esquema de la personalidad, a través de los tres estados fundamentales del yo: Padre, Adulto y Niño y los mecanismos de interacción intrapersonal de los mismos, su lógica, su integración y sus criterios de equilibrio.

2º) El análisis de las transacciones o intercambios sociales.

3º) Los refuerzos sociales o "caricias". La importancia del contacto físico verbal y de otros tipos. Los mecanismos de la gratificación y del reconocimiento.

4º) Las posiciones existenciales: la percepción de uno mismo y de los demás.

5º) Estructuración del tiempo; las seis maneras de su manejo: aislamiento, rituales, actividad, pasatiempos, juegos psicológicos e intimidad, con su grado de compromiso emotivo creciente.

6º) Los juegos psicológicos. El impactante descubrimiento de E. Berne, de estas secuencias de transacciones inadecuadas, que repetimos a lo largo de nuestra vida estructurados alrededor de la idea del "triángulo dramático" y sus consecuentes roles: perseguidor, salvador y víctima, tan habituales en las circunstancias transaccionales de una organización.

7º) Emociones auténticas y "rebusques" (sustitutivas): los componentes emocionales de nuestra conducta.

8º) El argumento de vida y las metas de vida: el análisis del guf.

ón de vida o "programación" inconsciente versus la autonomía en las decisiones(metas de vida).

9º) El miniargumento: una secuencia de conductas individuales de carácter repetitivo, a partir de ideas erróneas que puede ser reelaborado.

10º) Dinámica de grupos: leyes de la estructura y funcionamiento de grupos pequeños y sus etapas de desarrollo.

Como se intenta transmitir en esta breve introducción al tema , estamos frente a una psicología de finalidad organizativa y que puede incorporarse con todo su instrumental de fácil comprensión a un proceso de tipo PIC , en la búsqueda de una maduración de las relaciones de las personas consigo mismas, entre ellas y con la organización.

La difusión de los principios del AT no tiene limitaciones. Ni de rango ni de lenguaje. Es un caso mas de democratización posible de la capacitación y de la información. No corresponde a este trabajo una extensión detallada de esta psicología. No obstante, vale la oportunidad para resaltar la importancia del acceso a la misma a través de la bibliografía disponible y percatarse personalmente de la vastedad sorprendente de implicancias organizativas a que puede dar lugar.

### La empresa vista como sistema cultural

La idea de sistema cultural ha sido utilizada asiduamente en esta parte del trabajo pero todavía no expresada de manera explícita.

La definición tradicional de "cultura" indica que "es el patrón integrado del comportamiento humano que incluye el pensamiento ; los actos, el habla y los artefactos y depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir conocimientos a las generaciones siguientes".

Esta definición tradicional de carácter general, se convierte en el ámbito de las organizaciones en el conjunto integrado e interactuante(sistema) de los siguientes elementos:

a) Valores , ya estudiados , que son las creencias y conceptos básicos de una organización. Todas las empresas de culturas vigorosas tienen un conjunto sistema de valores compartidos.

b)"Heroes" , o sea individuos que personifican los valores de la cultura y como tales proporcionan modelos tangibles de roles que deben desempeñar los empleados. (Dan un rostro).

c) Ritos y rituales, que son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la empresa. En sus manifestaciones ordinarias muestran al personal el comportamiento que se espera de ellos.

En sus espectáculos, llamados comúnmente ceremonias, se suministran ejemplos visibles y poderosos de lo que la organización representa.

d) La red cultural, es el "transportador" de los valores de la empresa y su "mitología heroica", ya que es el medio de comunicación básico(aunque informal) dentro de la organización("radio pasillo")

Los narradores, los espías, los sacerdotes, las cábala y los murmuradores

forman una oculta jerarquía de poder dentro de la organización.

Una importante manera de conseguir que se hagan las cosas y de comprender lo que realmente está pasando, es manejar eficazmente esa red.

Valores:

Los valores compartidos influyen desde tres puntos de vista el desempeño gerencial:

- a) Se presta mayor atención a cualquier asunto enfatizado en el sistema de valores de la organización
- b) Los responsables de menor nivel toman mejores decisiones, en promedio, porque se dejan guiar por la percepción de los valores compartidos.
- c) Los empleados simplemente trabajan mas porque estan "dedicados a la causa"

Este enfoque antropológico debe leerse conjuntamente con la visión motivacionista surgida de la psicología industrial del capítulo correspondiente (ver pag. 39).

Heroes:

Ya sean "natos" o "creados" , los heroes refuerzan(a veces creando) los valores básicos de la cultura de las maneras siguientes:

- a) Logran que el éxito sea alcanzable y humano: se trata de un modelo emulable , de carne y hueso ( no"está en el bronce")
- b) Suministran modelos de los papeles a desempeñar
- c) Representan el papel de símbolo de la empresa
- d) Otorgan unapersonalidad a la empresa , representándola.
- e) Establecen una norma de desempeño
- f) Motivan a los empleados



Ritos:

Adquieren generalmente la forma de juegos, rituales y ceremonias. Cada uno de ellos es una necesidad. Por ejemplo, las negociaciones colectivas son una forma universal de ritual que ayuda a las partes a llegar a un acuerdo y su forma es tan importante como sus resultados.

En general, los ritos comprenden: ritos de iniciación, por medio de los cuales se demuestran valores individuales para reemplazarlos por los organizativos, ritos de trabajo, rituales administrativos, de reconocimiento, espectáculos, rituales gerenciales, etc.

Comunicaciones:

La administración de la red de comunicaciones informales es un capítulo fundamental de la administración de la cultura. Una manera de administrar la red es darle contenido, asegurándose formar parte de ella, cultivando una red de contactos apropiados especialmente entre los narradores clave. Esto está vinculado con la habilidad de mantener contactos y diálogos en todos los niveles de la organización, lo cual es una habilidad gerencial importante.

Los síntomas más importantes de malestar cultural:

Un diagnóstico sobre el estado de la cultura y su fortaleza, encuentra habitualmente un bajo nivel cuando:

- a) Se carece de creencias y valores claros en cuanto cuáles son las pautas de éxito, o :
- b) Hay muchas de esas creencias pero no hay acuerdo acerca de cuál es la más importante.
- c) Las diferentes partes de la empresa tienen creencias fundamentalmente

diferentes.

- d) Los "heroes" de la cultura son destructores o desorganizadores
- e) Los rituales son desorganizados o inorgánicos

#### Administración del cambio cultural

Es difícil estructurar una metodología precisa en este terreno. Sin embargo, se pueden enunciar un conjunto de reglas de orden general:

- a) El consenso será la influencia principal en la aceptación del cambio.  
(Este aspecto ya ha sido considerado en su tratamiento general).
- b) Comunicar y enfatizar la confianza recíproca en todos los aspectos que se relacionan con el cambio.
- c) Considerar al cambio como formador de pericia concentrándose en la capacitación como parte del proceso.
- d) Permitir que haya tiempo suficiente para que el cambio se cimiente
- e) Permitir que las personas adapten los lineamientos del cambio a su propia visión, lo que exige una alta dosis de paciencia y flexibilidad.

### 3.4 Balance Social

La idea de balance social aparece en los Estados Unidos por primera vez hace alrededor de 20 años, no como una inquietud académica de teóricos dedicados a estudiar o evaluar la gestión empresarial, sino por iniciativa de los propios empresarios, quienes comienzan a reconocer la necesidad de dar cuenta de su actuación en el ámbito social.

La evolución del concepto en el tiempo permite indagar acerca de las distintas concepciones existentes sobre el particular:

. En su primera expresión, el Balance Social (BS) es la medición de lo que se invierte o gasta en el área social. Así comenzó en EEUU. Procura mostrar que la empresa invierte y gasta dinero para realizar objetivos sociales por medio de una cuantificación estrictamente limitada a lo pecuniario.

. Cuando el tema pasa a Europa, sufre una serie de modificaciones. Una de ellas se formaliza en Francia por medio de una Ley del año 1977 que obliga a las empresas con más de 750 trabajadores y luego en 1981 con más de 300, a presentar en forma anual un BS sujeto a una fórmula estándar. Dentro de la concepción de la ley francesa, la información del BS se refiere a la correspondiente a la situación social de la empresa. No se trata ya de una cuantificación expresada en términos monetarios sino de la "imagen" social de la empresa, vinculada con el clima social que desarrolla, generalmente traducido en un ambiente de satisfacción-insatisfacción.

. En una tercera versión, es un instrumento de política social. Mas que pura información, es herramienta de trabajo para trazar una política social. Para concebir el BS de esta forma es necesario que exista un presupuesto social. La empresa tiene que apuntar a realizar determinados objetivos, pues de otra manera el empleo de este instrumento resultaría imposible u ocioso.

En otras palabras, el BS concebido de esta forma estaría precedido de un presupuesto social en donde se volcarían todos los términos cuantitativos posibles que establezcan metas globales a ser cumplimentadas por la empresa y que, además, pueden ser el fruto de un planeamiento concertado con los factores de poder con los cuales la empresa se vincula. En el caso de las empresas del sector público, esta idea merece ser tenida muy en cuenta porque puede llegar a ser la expresión madura y objetiva de un acuerdo o consenso alrededor de varios objetivos, tanto sea empresarios como sociales (y de su conjunción).

Una vez satisfecho este aspecto, el BS sirve para registrar los avances o desvíos y conocer, en definitiva su magnitud. En consecuencia de todo ello se deduce que el BS cumple tres objetivos: de información en cuanto muestra cuál es la actividad social de la empresa. De concertación porque permite a las partes involucradas - empresarios, trabajadores, gobierno y proveedores - concertar políticas acerca de la gestión social. De planificación, porque, sobre la base de lo que se mide y evalúa permite realimentar el circuito decisorio.

La idea de Balance tiene implícito un cierre de cuentas similar al contable imposible de hacerse efectivo con la información de que se dispone usualmente.

Este "cierre" apunta a equilibrar dos aspectos de la información social: la cantidad de gastos efectuados en determinados rubros que usualmente tienden a reflejar con criterio contable, el activo que representa un equipo de dirección dinámico, competente y homogéneo, o un personal particularmente hábil, activo y motivado en los términos en que se definen estos factores en el presente trabajo. Estos gastos que se "activan" pueden configurar una medida de la importancia asignada por la empresa al nivel de sus recursos humanos y a la cultura organizacional. Pero estos datos, aún en el caso de sistemas de presentación standard de la información, no admiten comparaciones entre empresas ni la posibilidad de emitir juicios de valor muy profundos.

En contrapartida, el "haber" refleja los resultados obtenidos por la aplicación de los gastos antes descriptos. Corresponde entonces en este rubro detallar todos los indicadores de una buena situación social interna, respecto al impacto en el medio ambiente o a establecer mecanismos de solidaridad respecto a proveedores o usuarios.

Como se vé, la gama de información susceptible de ser incorporada es sumamente voluminosa. Si se accediera a esta tentación, el balance se convertiría en una farragosa recopilación de series

difícilmente integrables en una perspectiva general.

Por ello es que el balance debe tener poder de resumen para convertirse en un "estado" de la situación que describe. Si ello es posible, el consolidado de los BS de las empresas de determinado sector se convierte en un reflejo operativo de la ejecución de las políticas del mismo.

Aquí reside precisamente, otra importante aplicación de este concepto que le otorga una validez que excede los límites de la empresa en particular.

En los Anexos 1 y 2 se agregan varias fórmulas utilizadas para BS, que serviría de antecedente para que desde un sector central (CFI por ejemplo) se estructure un breve taller entre participantes de las empresas y técnicos asignados y se definan los contenidos de una fórmula de BS tentativa, de gran simplicidad y que puede ser mejorada sin inconvenientes con el transcurso del tiempo.

### Estructura del Sistema de Información

Tal como se ha dicho en la primera parte de este informe, el Sistema de Administración de Personal está basado en la interacción dinámica de dos memorias: la de puestos y la de datos de las personas.

También se ha dicho que la utilización de un Sistema de este tipo admite una amplia gama de criterios de utilización que van desde su uso como mero sistema de información hasta una estructura de decisiones totalmente automatizadas. Considerando que la dosificación del grado de automatismo debe ser hecho por cada una de las empresas, pasamos a describir las características y los elementos utilizables de la memoria de puestos:

#### Identificación de necesidades de información que cubre el Sub-sistema de información de Puestos (SIP)

- 1º) Producción de organigramas de puestos completos (para toda la organización), detallados (con información sobre niveles de los cargos, ubicación estructural, etc.) y en forma rápida, para lo cual se ha de procesar en forma computerizada.
- 2º) Identificación de las responsabilidades de las diferentes áreas organizativas de manera confiable.
- 3º) Identificar las líneas de reporte jerárquicas a fin de determinar canales de toma de decisiones.
- 4º) Los códigos de puestos deben estar biunívocamente vinculados con los de centros de costos y del sistema presupuestario (en caso

de que estos últimos utilicen otra codificación.

52) Proporcionar insumos para el análisis organizacional y detección de puntos y áreas críticas que permitan tomar decisiones o formular recomendaciones sobre reorganización.

Para ello es preciso mantener una información actualizada sobre estructura organizacional y su relación con los datos de personal. Entre estos insumos se halla uno de gran efectividad en las empresas de este sector: la cantidad de puestos que cada gerencia va anulando, ya que si se parte de que las actuales estructuras están sobredimensionadas y que la responsabilidad de la organización recae sobre las gerencias, la medida de la reducción de la cantidad de puestos es una medida de la eficiencia gerencial en el campo organizacional de cada gerente.

62) Proporcionar insumos para realizar pronósticos y simulaciones sobre desarrollo de la estructura.

72) Proporcionar insumos para detectar necesidades de desarrollo de sistemas de gestión como por ejemplo relativas a personal, logística, etc.

82) Debe servir de apoyo al proceso de planificación de recursos humanos.

92) Debe servir de apoyo al proceso de reclutamiento y selección de personal

102) Debe servir de apoyo a la planificación de carreras, promo-

ciones, transferencias , adiestramientos, rotaciones, etc.

11º) Debe proporcionar información sobre el comportamiento de la estructura de remuneraciones.

12º) Debe servir de apoyo a los análisis o simulaciones sobre comportamiento del gasto en personal según características estructurales. (Por ej. en el caso de convenciones colectivas).

13º) Debe servir de base para el desarrollo de un sistema integralmente computerizado de administración de personal.

14º) Debe servir de insumo para el posible desarrollo de un sistema de formulación de pronósticos de necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo.

15º) Debe servir de insumo para la elaboración de organigramas de reemplazantes .

16º) Debe servir de insumo para el proceso de elaboración presupuestaria. ( y control presupuestario).

17º) Debe servir de insumo para necesidades de infraestructura física (espacios físicos, indumentaria, elementos de seguridad e higiene industrial, etc.)

18º) De servir de insumo para la aplicación de técnicas de mejoramiento de la calidad de vida del trabajador: ambientes nocivos, insalubres , riesgosos, etc. y su detección racional.

19º) Debe proporcionar a las diferentes áreas información adecuadamente detallada sobre su propia estructura a los fines de la toma de decisiones, administración de su personal y relación con la

otras áreas.

202) Debe proporcionar a la alta dirección información adecuadamente resumida sobre comportamiento y evolución de la estructura organizacional y pronósticos de desarrollo de la misma.

#### Principales usuarios del SIP

Se identifican como principales usuarios del SIP:

- 1: Unidades responsables de organización
- 2: Unidades responsables de planificación de recursos humanos
- 3: Unidades responsables de Relaciones Industriales
- 4: Unidades responsables de presupuestos.
- 5: Unidades responsables del planeamiento financiero
- 6: Responsables de las diversas áreas organizativas
- 7: Alta Dirección.

#### 1 -Diseño de la salida "organigrama" del SIP

Se diseñó una metodología de formulación de organigramas que se adapta a las necesidades de los diversos usuarios identificados y que puede ser elaborada de manera computerizada.

Los organigramas han de presentar información sobre puesto, ubicación en la estructura, nivel o prenivel de los puestos, tipo de línea de reporte jerárquico y contenido funcional de cada puesto.

En el Anexo 3 se incluye una salida típica de organigrama computerizable que responde a la definición precedente.

2 - Diseño de la entrada -salida "Inventario de organización"

Tomando en cuenta la salida organigrama y otras necesidades, se formuló el diseño básico del Inventario de Organización, el cual contiene las siguientes informaciones:

- 2.1: Puesto: código de estructura y puesto
- 2.2: Reporte directo: estructura y posición n°
- 2.3: Nivel. Se refiere a la escala de niveles o categorías.
- 2.4: Staff: 01 puesto de asistencia ; 02 puesto de asesoría
- 2.5: Línea: 01 línea simple; 02 línea primaria ; 03 línea terciaria
- 2.6: Código funcional: se refiere al código de estructura funcional de los puestos
- 2.7: Cargo: código, grado y tipo.
- 2.8: Descripción de las tareas

Esta entrada-salida resume los datos organizacionales básicos necesarios para la salida "organigrama" y constituye una salida típica del SIP que se especifica en el Anexo 4 .

3 - Diseño de la salida del SIP "Descripción estructural de puestos"

En base a los datos contenidos en el inventario de organización se procedió a diseñar una salida de información específica para cada puesto que contiene, además de los datos básicos del mismo, un análisis de la distribución de responsabilidades que tienen asignadas, obteniendo los datos de la codificación funcional de los puestos del Anexo 5 .

Esta información tiene múltiples usos, desde el conocimiento de la asignación real de responsabilidades a un puesto determinado (lo que permite comparación con la asignación formal), la comparación de contenidos fun-

cionales de distintas o similares unidades hasta el análisis del contenido funcional de toda la organización si se analizan las posiciones superiores. Un ejemplo de salida 3 se halla en el Anexo 5 .

#### 4 - Diseño de la salida " especificaciones de cada puesto"

Los requerimientos de información complementaria que el SIP incorpora a cada puesto a los fines de realizar análisis comparativos entre personas y puestos, tales como las requeridas para la elaboración de los llamados "organigramas de reemplazo" que consisten en una salida netamente operativa bajo la forma de un listado de personas que cumplen los requisitos de cada puesto, para ser utilizados básicamente en las búsquedas internas de personal.

Esta salida incluye las siguientes informaciones:

4.1: Datos mínimos identificatorios del puesto

4.2: Descripción resumida de las tareas codificadas según el área y sub-área funcional a que corresponden. (según los códigos de los anexos 6 )

4.3: Descripción de las principales variables cualitativas que constituyen requisitos del puesto expresadas en orden de prioridad, tales como educación formal, experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Para ello se requiere la elaboración de códigos de uso específico en cada empresa de tal manera que se permita la computerización de esa información.

4.4: Descripción de las principales variables cuantitativas que constituyen requisitos expresadas en forma de valor mínimo, óptimo y máximo, tales como edad, años de educación, años de experiencia, etc.

#### 5 - Salida del SIP : "Perfil individual del trabajador"

A partir de los datos de la salida Nº 4, se diseña esta salida que permi-

te su comparación directa con los requisitos de cada puesto. Es preciso advertir que los datos individuales a fin de ser comparados con los correspondientes de los puestos, deben ser en muchos casos traducidos a códigos. Esta tarea es, en algunos casos tediosa y extensa, de tal manera que se convierte en uno de los escollos a ser tenidos en cuenta en el diseño de un sistema de administración de personal y también en uno de los factores de consumo de tiempo. Lamentablemente, y esto también debe ser tenido en cuenta, no existen tabulaciones-tipo de estos códigos, de tal manera que deben ser elaborados ad-hoc.

En general, los códigos necesarios son:

IFEF - Índice funcional de educación formal (Anexo 7 )

IFTA - Índice funcional de temas de adiestramiento

IFC - Índice funcional de cargos

IFT - Índice funcional de tareas

Código de habilidades

Código de destrezas

Código de certificaciones

6 - Salida del SIP-SIT+: Perfil Profesional Comparado:

Se trata de una alternativa de comparación computerizada entre requisitos de los puestos y datos de los trabajadores. Las variables individuales y de posiciones deberán compararse en función de:

6.1: Grado de cumplimiento por parte de la persona de las prioridades de las variables de la posición (se expresa como "prioridad" promedio)

6.2: Desvío negativo: medida en que la persona se halla por debajo del óp-

+ SIT.: Sistema de información del trabajador (ver mas adelante)

Otras salidas del SIP:

8 - Resumen de descripción de-tareas

Destinada a su uso en pantalla por analistas y psicólogos encargados de la elaboración de profesiografías.

9 - Listado de puestos sujetos a regimenes especiales

Para cada uno de los posibles sistemas de excepción (tareas nocturnas, guardias de diverso tipo, tareas peligrosas, insalubres, riesgosas, etc.) y clasificado por área de tal manera que se pueda hacer una revisión de esas condiciones de trabajo e identificar las áreas críticas en ese sentido.

timo del puesto, aún siendo elegible.

6.3: Desvío positivo; medida en que la persona se halla por encima del óptimo de la posición, aún siendo elegible.

6.4: Desvío total, suma del desvío positivo mas el negativo.

#### 7 - Diseño de la salida SIP-SIT : "Listado de elegibles"

Esta salida reporta, en orden de prioridad, los candidatos elegibles para el puesto dentro de la organización.

Esta salida produce, además de uno de los insumos informáticos básicos para el proceso de búsquedas internas, los organigramas de reemplazo.

En el Anexo 8 se ejemplifican casos de salidas típicas de cada una de las comentadas y se agregan glosarios y códigos a ser utilizados en el Anexo 9

#### Integración de la memoria de datos del trabajador (SIT)

Como ya se advirtió la memoria referidas a datos de las personas da lugar a una serie de salidas que se aplayan a continuación. Previamente es necesario señalar que por medio de una ampliación del sub-sistema de evaluación del desempeño puede obtenerse mucha información integrante del SIT.

#### Ampliación del sistema de evaluación de desempeño

Tal como se puede ver en la foja de evaluación de desempeño del Anexo 10 , la foja del Anexo de la parte I de este informe, tiene agregada una serie de datos que están referidos específicamente a la detección del potencial del trabajador y a las necesidades de capacitación que la jefatura juzgan necesarias.

Salidas netas del SIT:

1 ; Integración de la información de evaluación, que contiene los datos correspondientes a : Evaluación de desempeño con información de cada uno de los factores evaluados, los datos de potencial de esa misma foja, las necesidades de capacitación, las sanciones disciplinarias que le fueron aplicadas con indicación de cada una de sus fechas y gravedad, el ausentismo registrado y sus causas, las fechas de ascensos o rotaciones anteriores, la información correspondiente a su situación salarial anterior al movimiento y la que le correspondería en caso de que se efectivice, los datos standarizados surgidos de la entrevista en caso de que se haya realizado, los datos de potencial surgidos de la aplicación de pruebas o tests psicológicos, los datos de aptitud de esas mismas pruebas, el resultado de las pruebas de aptitud técnica que se le han tomado con referencia al movimiento que origina esta salida, los datos standarizados de las pruebas médicas que corresponden según el tipo de puesto del movimiento que, junto con la salida 6 y 7 del SIP permiten una decisión completa en materia de promoción.

2 ; Plan de capacitación general , esta información referida a toda la empresa tiene como entrada la información procedente de la foja de evaluación de desempeño ampliada del Anexo 10 . Previo a la codificación de los cursos solicitados según el código del Anexo 7 , esta salida prevé un listado de los cursos que deberán componer la planificación del área de capacitación de la empresa. Mediando una clasificación prevista en la información y en su codificación , esta salida puede clasificarse en los siguientes grupos: por orden de prioridad, por sector, por grupos homogéneos de puestos,

y por grandes grupos temáticos , además de posibilitar los cruzamientos que se juzguen de interés entre los grupos de variables mencionados.

3 ; Plan de capacitación particular , que contiene información referida a los cursos que se solicitan para cada trabajador, los que le corresponden acorde con la potencialidad registrada en la foja ampliada del Anexo y que tiene por finalidad, junto con la información de los organigramas de recambio ya descritos, establecer plazos ciertos de disponibilidad del trabajador para acceder a los movimientos previstos y planificar en consecuencia la fecha en que este es posible y su sincronismo con la necesidad real surgida en términos de puestos vacantes.

Esta salida es de neta utilización en el capítulo de actuación denominado habitualmente "desarrollo de carrera".

No se deben olvidar, con relación a este tema crucial, que el planeamiento o desarrollo de carrera , como prefiera llamárselo, no solo se alimenta con la información de cursos solicitados por las jefaturas o supervisores. Esta es una información mas a tener presente. Pero por encima de estos datos derivados de las solicitudes referidas, debe existir un patrón de cursos surgidos de las gradaciones que se dan entre requisitos de cursos aprobados entre cadenas ascendentes de puestos.

Si se prefiere, esta información podría tratarse como una salida mas del SI la 8 - Salida requisitos de capacitación adicionales por cada cambio de puesto en sentido ascendente, los cuales, tratados dentro de grupos de puestos homogéneos (carreras) pueden llegar a simplificarse dentro de contenido unificados y sujetos de standarización.

Otro dato importante a tener presente en el manejo de este tema es el contenido de los cursos que deben integrar indefectiblemente la currícula que acompaña a todo movimiento en la estructura de la empresa. La tendencia tradicional de impartir formación en temas estrictamente profesionales ha ido dando paso a la ocupación de buena parte del tiempo de capacitación en la de proporcionar habilidades de carácter organizativo o humanas tales como: técnicas de manejo de grupos, de liderazgo, de resolución participativa de problemas, de "superaprendizaje", de relaciones interpersonales, de DPO, de expresión oral y colectiva, de manejo de situaciones conflictivas, etc. sin las cuales la eficiencia directiva y la responsabilidad de administración de la persona a promover queda seriamente limitada.

Dentro del concepto ya explicado de crecimiento ilimitado, hemos señalado el rol estratégico que desempeña ese valor respecto a la capacitación. Con una cultura como la nuestra que hace hincapié en nuestras limitaciones mas que en nuestras infinitas posibilidades, parece desconocerse, salvo en algunos círculos bien informados, que estas habilidades y muchas otras que se consideraban patrimonio del desarrollo íntimo de cada directivo y por consiguiente resignadas al método intuitivo, son capaces de ser adquiridas mediante técnicas específicas que evitan caer en el mismo error una y otra vez hasta el infinito. Por ello es que se insiste en este particular, tratando precisamente de remover estos conceptos obsoletos que todavía son verdades cotidianas en nuestro medio. (y que condicionan nuestra debilidad estructural en términos de eficiencia).

4 ; Puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño , que comprende un salida en donde se identifican como histogramas los valores de puntaje obtenidos por los trabajadores o empleados de toda la empresa clasificados según los siguientes criterios de clasificación tentativos: por grupos de niveles de categoría, por grupos de puestos homogéneos (carreras) , por dependencia jerárquica, por zona geográfica y por grupos de actividades.

5 ; Puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño , en este caso desagregada a nivel de evaluador. Esta información básicamente es presentada a la manera de un histograma y contiene los datos de la totalidad del personal a cargo de cada evaluador. Tiene por objeto analizar el tipo de error en que incurre el evaluador y eventualmente puede convertirse en un importante volumen de datos dirigidos a juzgar a las jefaturas. Por ejemplo, una media aritmética corrida hacia la derecha significa el clásico síndrome de blandura del jefe, una media corrida hacia la izquierda representa gráficamente el fenómeno inverso, una pequeña distancia entre el límite inferior y el límite superior (rango) de la distribución, implica una jefatura que no maneja la llamada "distancia psicológica" en su modo de liderar. A la inversa un valor alto de rango significa para cada jefatura en esas condiciones implica una modalidad de supervisión de signo contrario.

La Gerencia de Personal en conocimiento de esos valores por cada supervisor puede hacer uso de los mismos pautando criterios a cada una de las gerencias o analizando aquellos casos que configuren desvíos muy fuertes indagando la causas y actuando de manera preventiva frente a fuentes de conflicto que inevitablemente pudieran surgir.

6 ; Puntajes obtenidos de la evaluación de desempeño , en este caso desde la perspectiva de la información referida a cada individuo. Esta salida contiene datos referidos a : período de evaluación, puesto ocupado, valor en puntos obtenido de cada factor , código del evaluador o evaluadores en caso de que el sistema prevea varias instancias de evaluación, datos de cursos a que ha sido propuesto, y en general casi toda la restante información contenida en la foja volcada por medio de códigos de manera que podría utilizarse también a esta salida como una reproducción standarizada de la referida foja.

La utilización de esta síntesis es importante en el paso que tiene que dar inevitablemente la jefatura cuando comunica al evaluado los resultados de la misma. Ahí , tiene que contar con los elementos de juicio necesarios como para aclarar dónde están los puntos bajos y los altos del desempeño de cada trabajador. Este paso comunicacional por excelencia es uno de los puntos fuertes a favor de un sistema de evaluación de desempeño como el que se describe, ya que obliga a un sinceramiento de esos aspectos sobre la base de una formalización estructurada en términos de la foja y sujeto a una periodicidad preestablecida.

Cabe recordar aquí , que un sistema de valuación de desempeño no está dirigido a evaluar personas. Si se enfoca desde este punto de vista ha de crear tensiones que dificultarán su eficiencia, para convertirlo en un trance duro a ser soportado por toda la organización. En verdad este sistema mide el grado de eficiencia en que se desarrolla el sistema "hombre-puesto". Por ello, puede advertir la necesidad de cambios que de otra manera no es posible dimensionar. Interpretado este sistema de evaluación de esta manera y comprendido en general de esta forma (para lo cual se debe ejercitar un esfuerz

de inducción considerable), las tensiones amainan y el proceso se distiende en su beneficio.

7 ; Puntajes obtenidos en la evaluación de desempeño , que extractados de la evaluación de cada año constituyen la grabación de los datos históricos de sucesivas evaluaciones de tal manera que surgen datos como los siguientes serie de valores en puntaje de evaluaciones sucesivas y su tendencia. Una tendencia declinante de los valores de evaluación en un puesto pueden estar indicando agotamiento u otro tipo de disfunción "hombre-puesto" que ningún otro sistema puede captar con tal nitidez. Una excesiva variación o ciclomatía puede derivar en análisis también muy sugerentes. Por su lado una tendencia creciente es indicadora de un progresiva potencialidad que inevitablemente ha de dar lugar a un estancamiento. Todas las personas de la organización son susceptibles de clasificarse en esta suerte de tipología de tal manera que las jefaturas o las gerencias están en condiciones de acotar las zonas del conflicto personal y planificar su "mantenimiento preventivo". El archivo histórico de información por puntajes, prevé al puntaje general y a cada uno de los factores en particular. La evolución de esos factores a lo largo del tiempo son también una medida de gran importancia en el análisis de la historia de un trabajador. De manera aparentemente secundaria, pero de extraordinaria importancia, es que la evaluación del desarrollo de un factor, como podría ser capacidad para enseñar a los demás, puede ser analizado a la luz de la capacitación que hubiera recibido en ese sentido. En consecuencia se puede trazar una mecánica de evaluación del programa de capacitación, como ya se dijo, no solo en los aspectos referidos a los conocimientos que demandan sus tareas específicas sino también en el caso de las aptitudes y actitudes que su trabajo requieren.

8 ; Asistencia prestada al trabajador , se trata de información anteriormente relegada al misterio de los legajos y que conviene que pueda ser consultada en pantalla cada vez que se trata un problema de índole personal del trabajador. Si se filtra convenientemente el acceso a estos datos , dado su carácter confidencial, se evitan los lógicos desequilibrios motivados por la presión que ejercen quienes reclaman atención por sus problemas personales de manera mas insistente.

La información que habitualmente contiene esta salida, se refiere a : préstamos, adelantos, becas , prestaciones asistenciales (internaciones, servicios médicos en general) , ortopedias, traslados, permisos especiales, que ha gozado el trabajador con indicación de las fechas y los montos a que dieron lugar.

Esta información en vez de estar salida por trabajador, si se la clasifica por unidad de gestión o por gerencia puede dar lugar a una asignación mas equilibrada de las prestaciones sociales de la empresa y evitar los desequilibrios que a su vez generan engorrosos conflictos.

En no pocas oportunidades, un empleado quejoso busca en factores aparentemente objetivos, la causa de su insatisfacción. La unidad asignada a realizar entrevistas para la resolución de estos casos (que no son infrecuentes) debe contar con estos datos para señalar al entrevistado lo inconsistente de su argumentación( o su verdad) y entonces procurar una explicación mas aceptable del conflicto.

9 ; Historia clínica y accidentológica , del trabajador, es un registro que tradicionalmente se reservaba para los legajos. En los aspectos referidos a historia clínica deben por supuesto guardarse las normas de secreto médico. Sin embargo hay una alta correlación entre accidentes y la historia clínica. La prevención de accidentes pasa también por conocer en el momen-

to preciso la propensión al accidente en términos de antecedentes de casos anteriores, de la explicación dada a los mismos en términos médicos y psiquiátricos y de la información médica emanada de revisiones anteriores, tanto las procedentes de revisiones de medicina preventiva como de la curativa aplicada en ocasión del tratamiento de afecciones o de justificación de ausentismo.

Esta salida cuyo tratamiento, como se dijo, debe obedecer a las reglas de la confidencialidad, puede llegar a orientar decisiones acerca de la propensión al accidente y ser de una vital utilidad en la prevención en términos de la seguridad e higiene industrial.

10 ; Historia de remuneraciones, del trabajador que acumula los conceptos de remuneración percibidos a lo largo de los últimos dos años de manera móvil. Esta salida contiene todos los rubros de la remuneración incluyendo los de carácter extraordinario con identificación de los referidos rubros uno por uno. Desde el punto de vista legal este archivo es de gran utilidad porque acumula información dentro del plazo de prescripción de los créditos laborales y permite resolver la respuesta a demandas o reclamos en forma inmediata, así como recomponer las remuneraciones si es necesario, o en caso contrario satisfacer las preguntas del trabajador con claridad.

Desde el punto de vista del desarrollo de carrera, la evolución en el tiempo de las remuneraciones tiene que estar de acuerdo con la carrera del trabajador y su evolución. Sentidos contradictorios en la evolución de ambas cosas son fuentes de insatisfacción y de conflictos hasta tal punto que pueden aparecer en el trabajador claros síntomas de indiferencia a la promoción.

11 ; Historia de hechos puntuales , en las empresas de servicios públicos son habituales ciertos acontecimientos ligados al desempeño brillante de alguno de sus trabajadores en hechos que , si bien pueden ser aislados, deben ser registrados y tenidos en cuenta. Es mas, el hecho de que la empresa los considere,viene a ser una manera más de mantener un determinado nivel moral.

Además, el sistema de buzón de sugerencias en caso de existir, permite pulsar el grado de interés del trabajador en el mejoramiento de la empresa. Todos estos hechos que se mencionan con respecto a esta salida deberían formar parte del sistema de evaluación del desempeño , pero tradicionalmente los mismos no lo incorporan(quizá por su naturaleza esporádica).

La salida debe contener una mención del código de hecho destacado, fecha , mención del tipo de sugerencia , fecha y si fue aprobada o rechazada por la gerencia. Los hechos registrados en esta salida abarcan toda la vida laboral.

12 ; Historia disciplinaria , esta salida registra los hechos derivados en medidas de tipo disciplinario indicando el código de falta y la fecha en que la medida fue aplicada. Este registro es de uso necesario cada vez que tiene que regularse una nueva sanción y en ocasión de considerarse la potencialidad de un eventual movimiento.

13 ; Puestos ocupados a lo largo de su permanencia en la empresa , por parte del trabajador. Esta salida contiene el acumulado histórico de los siguientes datos: fecha de incorporación a cada puesto, código de ese puesto

asignado según el método a describir en el capítulo siguiente, fecha de salida y así sucesivamente. Se deberán incluir algunas posiciones del código de puestos como para preveer en esta salida el caso de lapsos de baja por cualquiera de sus causas: enfermedad, becas, servicio militar, renuncia, permisos con o sin goce de haberes, etc..

14 ; Capacitación recibida , esta salida contiene los datos relativos a la capacitación recibida por el trabajador con indicación de: código de curso, evaluación del mismo, carácter del curso (reciclaje, teoría, práctica, etc.) y fecha del mismo.

Sistema de indicadores de moral, eficiencia y disciplina laboral

A continuación se listan los indicadores que se considera vitales para el seguimiento de la administración de los recursos humanos:

Indicadores de dotación:

Cantidad de personal a fin de cada mes clasificado en base a los siguientes criterios de clasificación:

- 1 ; Cantidad de personal total
- 2 ; Clasificado según grandes áreas de gestión
- 3 ; Según categoría (o nivel)
- 4 ; Edad
- 5 ; Antigüedad
- 6 ; Grupos homogéneos de puestos (Carreras)
- 7 ; Grupos de actividad
- 8 ; Sexo
- 9 ; Tipo de contratación
- 10 ; Régimen o diagrama de trabajo
- 11 ; Ubicación geográfica del puesto
- 12 ; Situación de revista (licencia, permiso, servicio militar , beca, etc.)

Indicadores de dotación formal:

Cantidad de puestos desagregados de acuerdo con los siguientes criterios de clasificación:

- 1 ; Cantidad total de puestos
- 2 ; Cantidad total de cargos
- 3 ; Cantidad total de puestos desagregado por grandes áreas de gestión

- 4 ; Cantidad de cargos por área de gestión
- 5 ; Relación cargos/puestos en todos los casos
- 6 ; Cantidad de puestos vacantes (sin cubrir) totales
- 7 ; Cantidad de puestos sin cubrir por área de gestión
- 8 ; Cantidad total de puestos por categoría(nivel)
- 9 ; Cantidad total de cargos por nivel
- 10 ; Cantidad total de puestos por área de gestión y por nivel
- 11 ; Cantidad total de cargos por área de gestión y por nivel
- 12 ; Cantidad total de puestos por área , nivel y grupo funcional

Indicadores de disciplina laboral: (satisfacción/insatisfacción)

- 1 ; Ausentismo total
- 2 ; Ausentismo total por cada una de las causas(enfermedad, licencias, permisos y accidente)
- 3 ; Ausentismo total por nivel
- 4 ; Ausentismo total por área de gestión
- 5 ; Ausentismo total por área y por nivel
- 6 ; Ausentismo por enfermedad por área y por nivel
- 7 ; Ausentismo por accidentes por área y por nivel
- 8 ; Pedidos (cantidad de) por área y por nivel de traslados
- 9 ; Cantidad de renunciaciones por área , nivel y causa.
- 10 ; Cantidad de horas perdidas por conflictos totales
- 11 ; Cantidad de horas perdidas por conflictos por área.
- 12 ; Cantidad de conflictos registrados en total
- 13 ; Cantidad de conflictos por área de gestión

- 14 ; Cantidad de reclamos gremiales registrados en total
- 15 ; Cantidad de reclamos gremiales registrados por área de gestión
- 16 ; Cantidad de reclamos gremiales registrados por zona
- 17 ; Id. 15 y 16 por grandes grupos gremiales de personal (por ej. Conducción y producción)
- 18 ; Cantidad de reclamos gremiales id. 15 y 16 clasificados según tipo (remunerativo, jerárquico, organizativo, seguridad y ambiente, disciplinario, horarios y diagramas, métodos, tiempos y tareas y organización del trabajo, problemas con materiales y herramientas, problemas de mandos y otros)
- 19 ; Cantidad de reclamos gremiales resueltos con la clasificación 15/16
- 20 ; Monto estimado del valor de los reclamos presentados (con clasificación 15/16)
- 21 ; Monto de los reclamos acordados (con clasificación 15/16)
- 22 ; Cantidad de sanciones disciplinarias aplicadas clasificadas según 15/16 y según tipo (acorde con el sistema disciplinario de la empresa)

Remuneraciones:

- 1 ; Remuneraciones totales pagadas por la empresa
- 2 ; Remuneraciones totales pagadas por la empresa clasificada por concepto de pago
- 3 ; Id. por categoría de personal
- 4 ; Id. por área de gestión
- 5 ; Remuneraciones medias pagadas totales
- 6 ; Id. por grupos de personal
- 7 ; Id. por niveles o categorías
- 8 ; Id. 7 clasificado a su vez por carreras (grupos homogéneos de puestos)
- 9 ; Remuneraciones medias pagadas a puestos seleccionados y comparables en el mercado.
- 10 ; Remuneraciones medias pagadas en el mercado para puestos comparables
- 11 ; Id. 8 clasificado por centro de costos
- 12 ; Id. 11 clasificado por grupos de centros de costos
- 13 ; Remuneraciones totales pagadas por concepto y por centro de costo
- 14 ; Remuneraciones totales pagadas por concepto y por centro de costo activables.
- 15 ; Conceptos indirectos de la remuneración totales pagados
- 16 ; Reembolsos pagados por los trabajadores
- 17 ; Aportes patronales pagados por concepto y por centro de costo
- 18 ; Ratio ingresos por ventas/remuneraciones
- 19 ; Ratio gastos de explotación/remuneraciones

Indicadores de eficiencia y productividad :

Este grupo de indicadores está referido a la productividad de la mano de obra y no a los restantes factores que participan de la producción, de esta manera, salvo que se exprese lo contrario, productividad está referida a la del factor humano.

Con relación a este tema hay otra aclaración que se considera de vital importancia dentro del método seguido en el presente trabajo: si las variables que conforman los indicadores, además de satisfacer necesidades globales de información que son de indiscutible validez en la orientación de la gestión, tienen una estructura intencionada, vale decir, que están elegidos premeditadamente y conscientemente para hacer operativa a la estructura de objetivos de cada área o responsable, se cubren entonces varios principios en forma simultánea. Pero de entre ellos, se destaca el hecho de que se estructura el mecanismo de información que posibilita un sistema de DPO.

Todos los indicadores que se refieren a objetivos principales, son en definitiva, indicadores de productividad. Por ejemplo, el objetivo de un área de gestión cuyo producto es la generación de electricidad, puede ser la producción de la misma con el menor costo suponiendo fijos los estándares de calidad y de mantenimiento de la instalación. Uno de los indicadores concretos podría ser el costo por unidad de energía entregado en barras.

En el caso de una unidad térmica podría utilizarse también en consumo específico como dato complementario. Los costos derivados del gasto de mantenimiento del valor de las instalaciones así como los relativos a indisponibilidad del equipo cierran en principio el cuadro elemental de información. Quiere decir todo esto, que para cada objetivo habrá algún indicador que lo exprese de la manera mas directa posible ( esta decisión debe ser parte del círculo gerencial donde se articule la DPO ) , y habrán otro conjunto de índices asociados al anterior sin los cuales sus fluctuaciones quedarán sin explicación. Este es un tema de prueba y error y de acopio de experiencia. Cada objetivo plantea problemas de información diferentes y es imposible abarcarlos desde un trabajo de índole general como es este. El ejercicio de la DPO irá depurando el sistema de información y finalmente, al cabo de un par de períodos quedará decantado. No pueden esperarse recetas mas ajustadas al respecto que la que acabamos de enunciar.

Por lo expuesto, se han de mencionar indicadores de índole general y a continuación los lineamientos del sistema de información adecuado a la DPO.

Es preciso resaltar también que, si bien es este trabajo se desarrolla un sistema de evaluación de desempeño a nivel individual, como lo son los dos ejemplos de foja empleados, existe otra manera de evaluar el desempeño en términos de grado de ajuste al cumplimiento de los objetivos previamente

negociados en el círculo gerencial. Este sistema de evaluación tiene su expresión objetiva a través del grado de desajuste entre lo propuesto y lo logrado. Un extremo es el éxito y el otro el fracaso, con sus amplias posibilidades de gradaciones intermedias. Este sistema de evaluación del rendimiento, es básicamente grupal. Incumbe a la responsabilidad conjunta de un área claramente especificada. Pero, como se interpretará de manera inmediata, solo es efectivo en el caso de grupos profundamente integrados y de fuerte nivel de involucramiento. Caso contrario será una manera más de presionar al jefe y descansar las responsabilidades en él.

a) Indicadores generales de eficiencia y productividad

- 1 ; Cantidad total de horas trabajadas
- 2 ; Cantidad de horas trabajadas por área de gestión
- 3 ; Cantidad de horas trabajadas por áreas de gestión de actividad equivalente (por ejemplo sucursales, centrales, establecimientos, etc.)
- 4 ; Cantidad de horas extra trabajadas por área de gestión
- 5 ; Cantidad de horas extra trabajadas por grupos de personal
- 6 ; Cantidad de horas extra trabajadas por nivel del personal
- 7 ; Monto de las horas extra id. 4
- 8 ; Monto id. 5
- 9 ; Monto id. 6
- 10; Cantidad total de horas equivalentes trabajadas

11 ; Cantidad total de horas equivalentes id.2

12 ; Cantidad de horas equivalentes id. 3

13 ; Cantidad de horas equivalentes id.5

14 ; Cantidad de horas equivalentes id.6

15 ; Cantidad total de bienes o servicios producidos por la empresa

16 ; Cantidad de bienes o servicios producidos por área de gestión

17 ; Valor total de los bienes o servicios producidos por la empresa

18 ; Valor de los bienes o servicios producidos por el área de gestión

(entendiéndose en estos dos últimos casos por área de gestión a unidades de producción de bienes o servicios factibles de ser identificados , habida cuenta de la dificultad que encierra muchas veces identificar un producto producido por cada área, sobre todo cuando se trata de un producto interno de la organización)

19 ; Indice de fallas de las prestaciones de la empresa (calidad)

20 ; Indice de fallas de las prestaciones por área de gestión (Id. 18)

21 ; Indice de fallas de las instalaciones por área de gestión

22 ; Indice de valor del mantenimiento de equipos por área

23 ; Indice de fallas de las prestaciones por área de gestión clasificada según tenga o no círculos de calidad

24 ; Cantidad de sugerencias y/o aportes por área de gestión

según tenga o no Círculos de Calidad

25 ; Valor de las sugerencias y/o aportes id. 24

b) Indicadores de eficiencia y productividad en función de DPO

1 ; Indices de producción (interna o externa) ligada al objetivo principal de cada área

2 ; Indices de producción (interna o externa) ligada a los objetivos secundarios de cada área

3 ; Indices de producción, eficiencia o calidad de carácter explicativo a los índices 1

4 ; Indices de producción, eficiencia o calidad explicativos o ampliatorios de los índices 2.

5 ; Grado de desajuste entre metas y logros entre los índices 1

6 ; Grado de desajuste entre metas y logros entre los índices 2

7 ; Grado de desajuste entre metas y logros entre los índices 3

8 ; Grado de desajuste entre metas y logros entre los índices 4

9 ; Evolución como series históricas de los indicadores 5 a 8

Técnicas de sensibilización:

Uno de los más interesantes y útiles técnicas que nos deparan los métodos de Desarrollo Organizativo, son las llamadas de sensibilización que están compuestas por:

- a) Una serie de entrevistas personales por medio de analistas para buscar la manera de identificar los problemas básicos de cada sector o nivel.
- b) La realización de encuestas con la finalidad de obtener información acerca de variables relacionadas con el nivel de satisfacción en el trabajo, los valores que cada grupo ha elaborado, el tipo de comunicación o de canales por los cuales acceden a esta, el tipo de relaciones de mando que los ligan con sus jefes, las creencias grupales o individuales, el tipo de conflictos entre diversos sectores o roles, la identificación de los problemas considerados clave, el grado de satisfacción por las prestaciones recibidas, por el manejo de las oportunidades de carrera, de reconocimiento, de transmisión de iniciativas, de sugerencia de capacitación, de participación, de integración en grupos considerados positivos; la insatisfacción o desagrado respecto a temas de índole ambiental, de seguridad e higiene laboral, remunerativo, del manejo de las situaciones de índole personal, el clima laboral, etc,etc.
- c) A partir de la información obtenida y procesada desde b) , esta técnica prevé la realización de reuniones para analizarla de tal manera de promover su análisis, obtención de conclusiones válidas (bajo consenso) y proposición de iniciativas para resolver los problemas presentados. La administración de estos grupos a los cuales se les proporciona la información con el mínimo de restricciones posible se convierte en un

mecanismo de participación de alto valor, por cuanto permite manifestarse orgánicamente a los encuestados, ordena la información resultante y sirve de apoyo a la reflexión y construcción de alternativas de cambio. Obviamente una adecuada conducción de estos grupos es un factor decisivo en el éxito de este proceso, para lo cual debe tratarse de un profesional con experiencia en este terreno.

Pero al margen de las consideraciones precedentes, el punto b) ilustra respecto a la posibilidad de estructurar un sistema de encuestas de periodicidad espaciada y de eventual localización restringida, (aunque también puede tener carácter global), que puede utilizarse como uno de los más poderosos mecanismos de conocimiento de la realidad en lo referente a los recursos humanos de la empresa.

Es bien sabido que un sistema de indicadores presenta las falencias de toda medición indirecta. Que apunta a medir variables solo expresables de manera cuasi-contable y que es impotente para medir factores de naturaleza estrictamente personal.

Es así, que en no pocas oportunidades, las gerencias se encuentran informadas de manera falsa acerca de las verdaderas características de la situación de personal. Estos errores de apreciación sumamente frecuentes son, por un lado medida de la patología de una organización, pero por otro factor preponderante del fracaso de la gerencia respecto a su compromiso en materia de recursos humanos.

4 - Definiciones de procedimientos que permiten la integración de los diferentes módulos entre sí

A - Procedimientos vinculados al SIP

A.1 : Análisis de estructura de gestión:

Incluye los pasos necesarios para realizar la descripción y análisis de la estructura organizacional total y real.

Los productos fundamentales de este análisis son: a) organigrama real a nivel de puestos, con indicación de niveles, reporte y codificación estructural y funcional. b) Inventario de organización con los mismos datos e identificación del cargo correspondiente a cada puesto.

A.2 : Análisis de estructura funcional

Incluye los pasos necesarios para realizar la descripción y análisis de la estructura funcional real y su comparación con la estructura de gestión real. Da lugar a los siguientes resultados: a) Codificación funcional de cada puesto, b) Contenido funcional de cada área de gestión y del conjunto de la organización, c) índice de especialización funcional de cada área de gestión y del conjunto de la organización.

Procedimiento A:

Paso 1: Consiste en la obtención de todos los antecedentes sobre estructura organizacional disponible, tales como: a) organigramas vigentes b) misiones

y funciones y otras descripciones de distribución de responsabilidades, c) normativas referidas a la estructura, objetivos, responsabilidades, delegación, etc., d) manuales de cargos, descripciones de tareas, perfiles de cargos, etc. que estén disponibles, etc.

Rol del analista de puestos como agente de cambio.

Este punto es en realidad una digresión antes de proseguir enumerando los pasos integrantes de este procedimiento.

Pero por su carácter central merece esta consideración especial.

En desarrollo organizativo, a pesar de que se trata de una disciplina cuyos perfiles no están unánimemente aceptados, se destaca en forma general la función de este agente de desarrollo que tiene como función administrar la pautas de cambio del plan general de transformación.

Los analistas de Análisis, funciones y estructuras (AFE) como habitualmente se los menciona, son responsables de una función crucial en este sentido.

En general se trata de empleados de nivel técnico a los cuales se les ha dado entrenamiento y capacitación adecuado para su tarea. Este enfoque de la función del analista de AFE no explora todas las posibilidades que se ofrecen a esa función.

En cambio, si al analista se lo elige entre profesionales con formación adecuada (ingeniería industrial, administración, etc.) y se lo capacita adici

nalmente, se puede obtener importantes réditos de esta función.

La variante consiste en convertir al analista de AFE en un verdadero promotor de la racionalización de la organización. El, como ninguno, es portador por un lado de la política de organización de la empresa y por otro es consultor de los responsables de área o los grupos con los cuales toma contacto. En esa coyuntura, su objetivo puede ser: asesorar sobre cambios que traigan aparejada una reducción de costos en la simplificación o anulación de procedimientos, racionalización de circuitos, eliminación de duplicaciones, puede aconsejar o promover la realización de estudios de tareas, la aplicación de técnicas, procedimientos o equipo que las facilite y permita reducir costos y mejorar la calidad de sus productos internos o externos de la organización. Esta función descrita en los términos señalados, es preponderantemente consultiva e inductiva: los responsables de grandes áreas de gestión son evaluados (como ya se expresó) en términos de la reducción de costos y del mejoramiento constante de su calidad. Ello obliga en forma concreta a actuar también en la revisión de las dotaciones y la aplicación de los recursos humanos en ese sentido. En estos términos, el analista de AFE es llamado como consultor en vez de constituirse en una suerte de auditor no deseado. Si la función, en cambio, es aportante y contribuyente al objetivo de las gerencias, la inducción en realidad queda facilitada y

es consistente con un sistema general de objetivos en materia de organización. Esta función docente, integradora e inductora del Analista de AFE, se basa en su capacidad y en su prestigio profesional. La manera que el mismo responde a los objetivos de organización es la medida en que dicho analista se consustancia efectivamente con esos principios fundamentales. De esta forma, el analista de AFE pasa de ser un auxiliar a ser un agente de importancia fundamental en el desarrollo organizativo de la empresa.

Paso 2: Se analiza la información obtenida en el paso anterior que permite elaborar en forma sinóptica la siguiente información: a) disposiciones normativas, b) borrador del organigrama formal c) descripción de la distribución formal de responsabilidades de las áreas, d) distribución de la dotación de personal según cargos típicos, categorías y áreas organizativas, incluyendo las pautas de descentralización geográfica puestas en juego.

Paso 3: La realización de entrevistas con los responsables del área a los fines de convalidar la información recogida. Este diálogo se entabla en los términos del punto donde se señala la responsabilidad del analista de AFE como catalizador del cambio.

Paso 4: Identificación clara de los límites y contenido de cada área de gestión.

Paso 5: Identificación de todos los puestos dentro de cada área de gestión registrando su denominación formal (o usual si ésta no existe) y la línea

de reporte o dependencia jerárquica. Esta tarea que parece tener carácter innecesario o elemental en realidad comprende uno de los pasos más importante de la tarea del analista. La identificación de los puestos y de sus verdaderas líneas de reporte es habitualmente un punto oscuro dentro de las organizaciones.

Paso 6: Utilizando el formulario de descripción de puestos, el analista releva todas las variables contenidas en él apelando a la información proporcionada por: la persona que ocupa ese puesto, su supervisor y el encargado responsable de la unidad (que siempre está definida por la producción de algún bien o servicio interno o externo de la organización), la imposibilidad de identificación de ese producto (tanto interno como externo) es un claro índice de que algo anda mal (o el analista o la organización).

El analista busca en este paso la necesaria coherencia que debe existir en la información observada y la proporcionada por cada uno de los niveles, a la que se puede agregar eventualmente la de expertos en diferentes temas consultados ad-hoc.

En este paso se identifican también los puestos de asistencia y asesoría.

Paso 7: Una vez identificado cada puesto de manera inconfundible, se procede a codificarlo en los siguientes términos:

Centro de costos : asigne a cada puesto el número de centro de costos de cada cargo

Número: Asigne a cada puesto un número correlativo designando a cada puesto

Categoría: Agregue el número correspondiente a la categoría asignada al puesto

Diagrama: Señale el tipo de diagrama al que está sometido dicho puesto

Carrera: Determina la carrera dentro de la cual se inserta el cargo

Paso 8 : Asigne un nombre al puesto que resuma de manera precisa las tareas descriptas y que se corresponda con una tabla de denominaciones de puestos previamente confeccionada y que puede tener como punto de partida la codificación CIU. El analista en este caso deberá tener bien en cuenta la posibilidad de asignar denominaciones similares a puestos aparentemente diferentes. En sentido inverso deberá tener presente igual prevención. Con ello se procuran evitar los errores de apreciación que surgen de las comparaciones erróneas.

Paso 9 : Basado en el manual de valuación de puestos, el analista designado para esa tarea, procederá a volcar la información del formulario de descripción de tareas y asignar el puntaje que se considere para cada uno de los factores contemplados en dicho manual.

Este se encuentra agregado en el Anexo 11 siendo una muestra de manual de evaluación adaptado a una empresa eléctrica, el que, con algunas adaptaciones menores puede ser adoptado en una de servicios sanitarios.

Paso 10: Las evaluaciones hechas por el analista de evaluación de puestos, deben ser coherentizadas por los diferentes responsables de la conducción. Para ello, en un proceso ascendente, cada supervisor deberá analizar los datos obtenidos, procedimiento por el cual además de hacer suyo el procedimiento, detectará las anomalías que surjan en base a su apreciación personal del valor.

de cada puesto. El procedimiento se cierra en la cúspide de la organización por iteraciones sucesivas en los distintos niveles, en donde se establecerán los criterios de consistencia a nivel horizontal.

Paso 11: Consiste en la computarización de la información obtenida. Un refinamiento aparente consiste en grabar todos los datos relativos a las evaluaciones conjuntamente con los coeficientes con que son ponderados los respectivos factores de la evaluación. Por medio de este recurso, pueden simularse los efectos de los cambios de ponderación sin necesidad de rehacer el sistema.

Paso 12: Se refiere al procesamiento de la información obtenida de tal manera que surjan las discrepancias entre el sistema actual de valoración de puestos y su replanteo. Este estudio estimará los costos, las estrategias de cambio más aconsejables y menos conflictivas y la manera de que participen todos los interesados (incluso el sindicato) para hacer a este procedimiento transparente y no traumático.

Paso 13: Incorpore de manera computerizada cada uno de los datos previamente codificados de las descripciones de puestos correspondientes a cargos diferentes. En general los códigos a ser utilizados están contemplados en este trabajo, caso contrario deben ser elaborados por el hecho de tratarse de códigos sencillos que deben adaptarse a las características de cada empresa.

Procedimiento B:

Paso 1: Identifique los productos externos de cada área de acuerdo con la definición correspondiente. Esta definición debe hacerse de la manera mas explicita posible.

Paso 2: Identifique los productos internos de cada área de una manera similar al paso 1.

Paso 3: Operacionalice los productos tanto internos como externos de manera que puedan ser medidos de un modo objetivo e indubitable.

Paso 4: Analice las tareas integrantes de la descripción de tareas y ordénelas acorde con la importancia de cada una de ellas de mayor a menor, expresando la importancia a través de una medida indirecta de la misma: la cantidad de tiempo (en%) que insume cada una de ellas respecto al total.

Paso 5: Codifique según el código funcional a cada una de esas tareas determinando en consecuencia el área funcional que corresponde a cada puesto.

Paso 6: Establezca la relación existente entre la clasificación funcional de los puestos y del área dentro de la cual estos se encuentran. Determine en consecuencia el índice de especialización funcional (expresado en %) de cada área y la respectiva congruencia con su producto tanto interno como externo.

Paso 7: Proponga cuáles pueden ser los objetivos operacionales que deben caracterizar a cada área.

B - Procedimientos vinculados al SIT

B - 1 : Procedimiento para el cubrimiento de puestos vacantes

Paso 1 : El responsable del área donde se encuentra el puesto vacante tiene un plazo para la vigencia de la vacancia (generalmente un año). Pasado este plazo, el sistema automáticamente lo dá de baja y contabiliza la misma a favor de la respectiva jefatura. Si el puesto ha sido dado de baja, el responsable del área tendrá que solicitar un analista de organización para la creación del puesto como si este no hubiera existido.

Paso 2: Hay tres maneras de cubrir de modo formal un puesto vacante: utilizando los trabajadores inscriptos en el organigrama de elegibles, apelando a búsqueda interna a la empresa o por medio de búsqueda externa.

Paso 3: Si la jefatura considera que los integrantes del organigrama de elegibles satisfacen los requisitos del puesto, lo propone a su respectiva gerencia y el movimiento se hace efectivo comunicándose al área de personal.

Paso 4: Si no existe un candidato para el puesto a cubrir, la jefatura solicita a Personal la confección de un listado de posibles de acuerdo con un orden de ajuste de los candidatos al perfil del puesto. Si el procedimiento se encuentra computerizado la salida es equivalente a la del listado de elegibles, mientras que si este procedimiento es por medios convencionales, requiere una búsqueda que debe realizarse por medio de la publicación de invitaciones a inscribirse como postulante.

Paso 5: Para completar el paso 4, y habida cuenta de que el procedimiento de búsqueda por medio de publicaciones puede dejar fuera a mucho personal de alto potencial, el área de personal desarrolla todas las pruebas que permiten elaborar un perfil del postulante compatible con el del puesto: pruebas psicológicas

resultados de pruebas de aptitud técnica, pruebas médicas de acuerdo con los requisitos físicos del puesto y el resultado de la entrevista personal que tiene por finalidad corroborar toda la información resumida.

Paso 6: El listado de "elehcados" por Personal es remitido al área para que efectúe en definitiva su selección y formalice la transferencia.

Paso 7: Si la búsqueda resulta desierta queda entonces la posibilidad de la contratación de un postulante externo. En casos de dureza en la política de incorporaciones, en este paso se obliga a las jefaturas a justificar de manera muy especial la necesidad de contratación externa .

Paso 8: Una vez producida la convocatoria de candidatos externos por medio de algún sistema masivo, el procedimiento es semejante al concurso interno.

B - 2 : Procedimiento para la evaluación de desempeño

Paso 1 : El sistema de evaluación de desempeño, como todos los sistemas que integran la actividad de personal, no es propio de esa gerencia , sino que está compartido en toda la organización . En consecuencia, una mala interpretación de un solo paso del sistema por una sola oficina o área , puede significar el colapso de un método cuidadosamente implementado. Por ello, el primer paso consiste en la adecuada inducción respecto a los objetivos de este mecanismo, que como ya se dijo, está orientado a observar la eficiencia del sistema hombre-puesto y no calificar alas personas.

El trabajo de inducción tiene que estar correctamente planeado. Debe incluir ejemplos y deben estar desarrollados todos los argumentos imaginables al respecto. Solo así se podrán vencer las resistencias que ofrece habitualmente este tipo de procedimientos.

Es preciso también , que todas las preguntas y todas las observaciones posibles puedan ser contestadas con solvencia, con convicción y con serenidad.

Paso 2: Conseguido el importante Paso 1 , que debe involucrar por supuesto a la alta dirección, el área de personal remite a todas las jefaturas la cantidad de fojas de evaluación de desempeño que estas han de necesitar.

Las mismas acompañan las instrucciones al respecto y el cronograma de devolución de los formularios completados. Este cronograma debe incluir también los compromisos a que se sujeta el área de personal por la parte de procesamiento que le compete.

Paso 3: Los jefes proceden a evaluar a sus dependientes y corroboran sus evaluaciones por medio de la superposición de los criterios de la segunda y tercera instancia jerárquica.

Paso 4: Cada jefe informa personalmente a cada uno de su personal la manera de juzgar los rasgos comprendidos en la evaluación.

Paso 5: Personal procede a procesar los datos procedentes de la evaluación de desempeño e informa a las áreas y/o jefaturas en términos de las salidas ya decriptas.

B - 3 Procedimiento de incorporación de otros datos al SIT

Paso 1: Este conjunto de pasos se refieren a la alimentación del SIT por parte de los mismos trabajadores. Para ello es preciso que la empresa estimule el envío de esta información por medio de mecanismos diversos, como ser las remuneraciones, la carrera, etc. Si el procedimiento de estímulo falla, ello obligará a la empresa a tener que costear onerosas encuestas para recuperar la información que necesita.

Paso 2: La empresa tiene que decidir cómo descentralizar el manejo administrativo de su área de personal. Las empresas de pequeño tamaño y concentradas en un solo lugar, no ofrecen dificultad: es el área de personal la directamente encargada de este tipo de actividad. En cambio en casos de gran tamaño y descentralización geográfica, es preciso que en cada lugar haya quién asuma responsabilidades delegadas del área de personal, las que en general están estrechamente ligadas con este procedimiento.

En las empresas se suele discutir mucho acerca de la conveniencia de descentralizar geográficamente al área de personal. Las discrepancias están orientadas en torno del grado de atribuciones a conferir a esas oficinas descentralizadas. Si se tiene presente que el área de personal y las áreas operativas suelen tener que afrontar negociaciones por la disponibilidad del recurso humano, este principio acota las atribuciones de una oficina descentralizada inserta en un área operativa.

La existencia de un área descentralizada de personal, sirve a los efectos de este paso como "buzón" suponiendo un sistema manual o como terminal de entrada en caso de existir una red.

Paso 3:

Tanto para un procedimiento automático como para uno manual, un requisito básico es la existencia de formularios simples, claros y directos para que el trabajador por sí pueda llenarlos con la información del caso. Debe existir alguna manera de control respecto a los originales presentados y debe existir también, algún mecanismo de control por parte del trabajador de manera que él sepa que el SIT incorporó el dato aportado.

Una manera práctica es que el sobre de pago contenga algún renglón dedicado a este fin de tal manera que se cierre el acuse de recibo. La rutina de programación de este dispositivo es elemental.

HDB/HA