

Supervisar a las personas

Lo que verá a continuación

- Capítulo 16
Base de datos y sistemas de información de
recursos humanos

HEMOS LLEGADO AL ÚLTIMO DE LOS SEIS PROCESOS de la administración de recursos humanos. Dedicaremos esta parte a los procesos para supervisar a las personas dentro de las organizaciones. La palabra supervisar adquiere un significado especial en esta parte, que es seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación. Preferimos la palabra supervisar en lugar de controlar porque evita el significado de la fiscalización externa y de la sujeción estricta a reglas y reglamentos impuestos. En una cultura democrática y participativa el autocontrol y la autonomía de las personas sustituyen al control externo para alcanzar metas y resultados.

Las organizaciones no operan en razón de simple improvisación ni funcionan por azar, sino que se rigen por determinados planes que tienen por objeto alcanzar objetivos, cumplir la misión y realizar la visión por medio de estrategias bien definidas. El comportamiento organizacional no puede ser casual ni errático, sino que debe ser deliberado y racional. Por lo mismo, las

organizaciones deben hacer un esfuerzo considerable para supervisar sus diversas operaciones y actividades. Supervisar significa dar seguimiento a esas operaciones y actividades a efecto de garantizar que los planes sean debidamente ejecutados y que los objetivos sean alcanzados. Los procesos de supervisión se aplican a las funciones que permiten alcanzar los objetivos en razón de la actividad de las personas que componen la organización. En este sentido, la función de *staff* del departamento de recursos humanos y la responsabilidad general de línea tienen tareas precisas. La función de *staff* consiste en diseñar sistemas para reunir y obtener los datos que abastecerán al sistema de información administrativa que sentará las bases para las decisiones de la gerencia de línea. Los gerentes y los colaboradores deben tener información en tiempo real para tomar decisiones y hacer que sucedan las cosas.

Los procesos de supervisión pueden ser objeto de un enfoque tradicional, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría X (desconfianza en las personas y control sobre su comportamiento, un esquema de con-

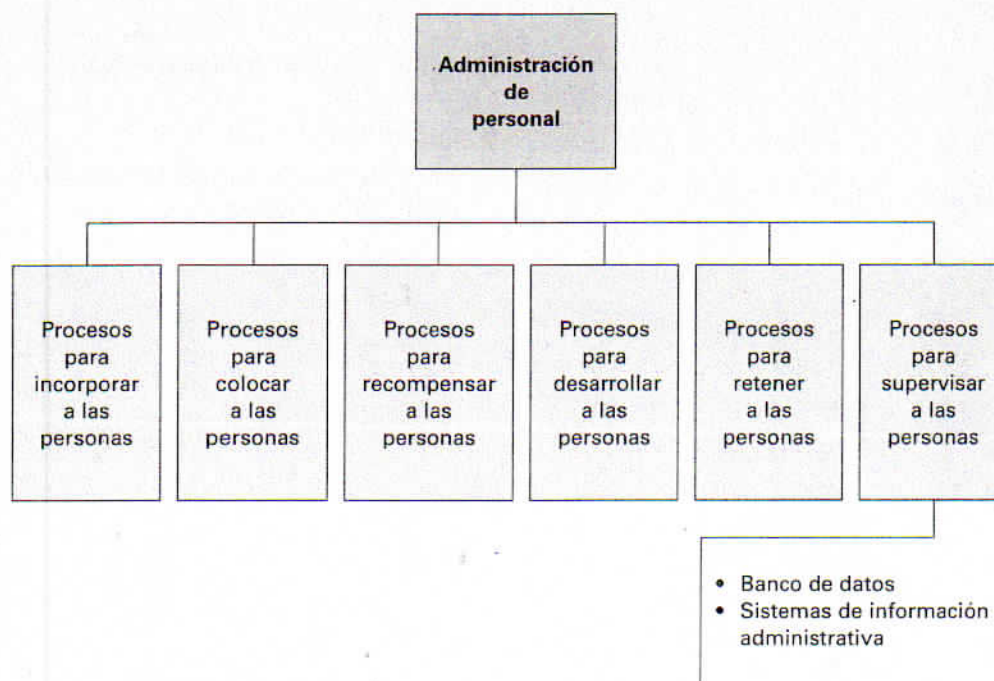


Figura VII.1 Los seis procesos de la administración de recursos humanos.

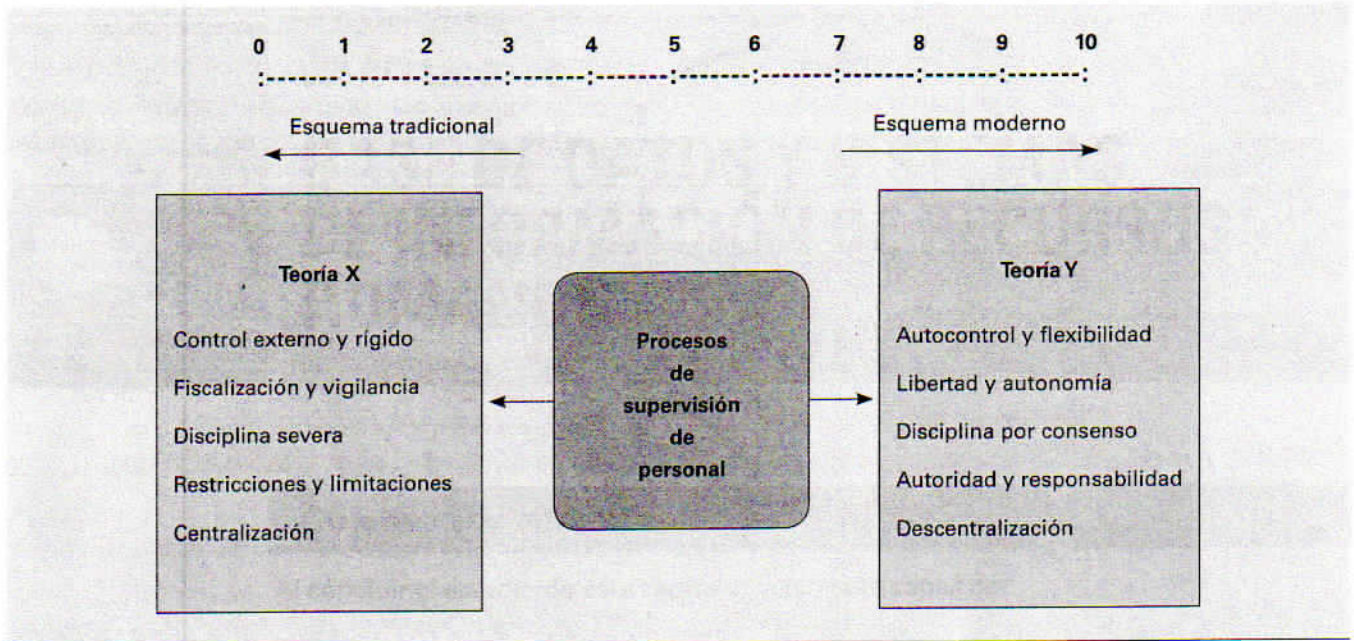


Figura VII.2 ¿Qué calificación daría a los procesos para supervisar a las personas en su organización?. Adaptado de: Idalberto Chiavenato, Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações, Atlas, São Paulo, 2004, p. 131.

control externo y rígido que las personas deben obedecer) que adopta una postura de fiscalización y vigilancia (para obligar a las personas a obedecer) por medio de un código de disciplina severa (para cercenar y sesgar su comportamiento) que impone restricciones y limitaciones (para mantener la dependencia de las personas) en un sistema centralizado (administrado por el órgano de recursos humanos). Además, la organización privilegia un sistema de castigos y sanciones.

En el otro extremo están los procesos de supervisión con un enfoque moderno, en la medida que se ciñan al paradigma de la teoría Y (confiar en las personas e incentivar su comportamiento), con un esquema de autocontrol y flexibilidad (atribuyendo facultades de decisión a las personas con total autonomía para desempeñarse) que adopta una postura de libertad y autonomía (para impulsar su iniciativa y creatividad) que ofrece la disci-

plina por consenso (deja a las personas y a los equipos en libertad para decidir) y plena autoridad y responsabilidad (para aumentar la participación y el compromiso de las personas) en un sistema totalmente descentralizado en las gerencias de línea y en los equipos de trabajo.

Esta séptima parte aborda la supervisión de las personas que trabajan en organizaciones. El objetivo principal es mostrar cómo las organizaciones establecen medios para supervisar el comportamiento de las personas dentro de un estilo democrático y participativo. En la actualidad el control deja de ser externo, impositivo y coercitivo para sustentarse en el conocimiento de las personas y en la información que reciben como realimentación de sus actividades y aportaciones a la organización.

En el capítulo 16 abordaremos los fundamentos de las bases de datos y los sistemas de información de los recursos humanos.

CAPÍTULO 16

BASE DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Objetivos de aprendizaje

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Definir la necesidad de tener información sobre la administración de recursos humanos
- Conocer el formato adecuado del banco de datos de la administración de recursos humanos
- Describir los sistemas de información administrativa de la administración de recursos humanos
- Definir los sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos
- Describir el balance social de las organizaciones

Lo que verá a continuación

- Comunicaciones internas
- Necesidad de información
- Base de datos de la administración de recursos humanos
- Sistemas de información de la administración de recursos humanos
- Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos
- Balance social

CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Genivaldo Pantaleão, el antiguo jefe de personal de Tradición y Pasado, S.A., era el típico ejemplo del jefe tradicional de personal. Contador de profesión, Genivaldo trata a las personas a partir de indicadores numéricos y de su deber y haber dentro de la compañía. En su opinión, de un lado están los buenos trabajadores, quienes no tienen ninguna anotación en su expediente individual, y del otro lado están los malos trabajadores, que no son puntuales ni asiduos, y que tienen varios registros y anotaciones de sus transgresiones al contrato de trabajo. Cada uno de los mil funcionarios de la compañía tiene un expediente individual en el Departamento de Personal, donde se anotan sus faltas, retrasos, advertencias e indicadores negativos, como en un cartel de protestas. Cuando el trabajador no tiene ninguna anotación, se presume que se trata de un empleado excelente, pues no hay nada que lo desacredite. El expediente individual es el depósito de las cuentas negativas de cada trabajador. Las cuentas positivas —como el buen desempeño, las buenas ideas, la solución de problemas de la empresa— son obligación de los empleados

y no se consideran en esa extraña y tendenciosa contabilidad. Además, todo es estrictamente confidencial, guardado bajo siete llaves, en secreto absoluto. Nadie puede conocerlo.

Cuando Genivaldo se jubiló, fue sustituido por Regina de Oliveira. La primera medida que tomó Regina fue desburocratizar el viejo feudo, el Departamento de Personal; llamó a su equipo y realizó un cúmulo de cambios. Mandó quemar todos los expedientes individuales en una ceremonia pública y liberó espacio físico y tiempo de los trabajadores para otras actividades más constructivas, que agregaran valor a las personas y a la organización. Regina quería marcar en la imagen de los trabajadores —tanto los del Departamento de Personal como en los de toda la empresa— una nueva etapa, en la cual los tiempos de control coercitivo y restrictivo serían cosa del pasado. Ahora predominaría una nueva mentalidad democrática y abierta. No valía la pena guardar cosas del pasado negativo, pero sí era preciso tratar de cosas positivas para el presente y futuro. ¡Un paso adelante! ●

Los gerentes de línea diariamente toman decisiones acerca de sus colaboradores y, al mismo tiempo, tienen acceso a información sobre ellos y su trabajo, mientras que los especialistas en recursos humanos analizan e investigan información acerca de la fuerza de trabajo y de sus características y necesidades. Esto requiere de un sistema integrado de información que permita descentralizar el proceso de decisión en forma eficaz y eficiente.

Comunicaciones internas

Una organización se debe cimentar sobre una base sólida de información y de comunicación, y no sólo sobre una jerarquía de autoridad. Todas las personas —desde la base hasta la cúpula de la organización— deben asumir sus responsabilidades en razón de la información difundida. Drucker afirma que cada persona debe

aprender a hacerse dos preguntas fundamentales: ¿qué información necesito para mi trabajo y de quién, cuándo y cómo la necesito?, la segunda: ¿qué información debo proporcionar a otros dado el trabajo que desempeñan, de qué forma y cuándo?¹ En plena era del conocimiento, las organizaciones necesitan, cada vez más, tener sistemas de información adecuados para lidiar con la complejidad ambiental y para transformar a sus colaboradores en asociados y agentes activos del cambio y la innovación.

Una de las estrategias más importantes para la administración de recursos humanos reside en una intensa comunicación y realimentación con los colaboradores. Un sistema de información debe proporcionar la visibilidad adecuada para que los gerentes de línea y los colaboradores puedan navegar y trabajar frente a metas y objetivos cambiantes y complejos. Imagine a un ejecutivo que trabaja en una organización global, con

productos y mercados esparcidos por todo el mundo. Él necesita tener visibilidad para mantener un nivel de calidad mundial en la administración de la fuerza de trabajo que está bajo su mando. Como las necesidades de recursos humanos de la organización cambian conforme a los imperativos que recibe del ambiente, depende de la tecnología de la información (TI) para tomar sus decisiones. Pero, además, la tecnología de la información que se necesita para sostener el sistema está en desarrollo rápido y constante; los avances tecnológicos permiten que los sistemas de información de recursos humanos sean sofisticados y accesibles y que estén abiertos a todos los clientes internos.

Por regla general, los gerentes de línea deben poner énfasis en la comunicación con los demás miembros de la organización, no sólo porque la comunicación es el medio primario para dirigir las actividades de la organización, sino también porque es la herramienta básica para satisfacer las necesidades humanas de los colaboradores.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

¿QUÉ INFORMACIÓN SOBRE EL PERSONAL SE NECESITA?

1. ¿Qué tipos de decisiones sobre las personas toma usted regularmente?
2. ¿Qué tipos de información necesita usted para esas decisiones?
3. ¿Qué tipos de información recibe usted regularmente?
4. ¿Qué tipos de estudios especiales solicita usted regularmente?
5. ¿Qué tipos de información le gustaría recibir y no está recibiendo?
6. ¿Qué información necesita cada día, semana, mes o año?
7. ¿Sobre qué temas específicos le gustaría mantenerse informado?
8. ¿Qué mejoras serán implantadas en el actual sistema de información de personal? ●

✕ EVALUACIÓN CRÍTICA

EL EJEMPLO DE LA CLÍNICA MAYO²

Hace más de 100 años dos hermanos, que eran médicos y cirujanos, decidieron fundar la primera clínica médica moderna en una pequeña ciudad rural del estado de Minnesota: la Clínica Mayo. Ellos no sabían nada de administración, pero eran excelentes en sus respectivas especialidades. Contrataron a varios especialistas para su clínica, quienes dependían directamente de cada uno de ellos. Cada mes el jefe de servicio analizaba y relataba lo que sucedía con cada paciente. En el informe también analizaba los cambios que se necesitaban, las nuevas competencias y las mejoras para perfeccionar los tratamientos de la clínica. Cada jefe de servicio —fuera ortopedista, urólogo u oftalmólogo— debía movilizar a su equipo para contribuir a la Clínica Mayo como un todo, con objeto de ayudar a lidiar con las necesidades de sus pacientes. Todo esto ocurrió antes de que llegara la computadora. Esa preocupación por mejorar la calidad proporcionó a la Clínica Mayo la respetable imagen pública que tiene.

En una institución basada en la información, las personas deben asumir la responsabilidad de la información que brindan a sus jefes y colegas y, sobre todo, la responsabilidad de instruirles en este sentido. Todos los miembros de la organización deben asumir esa responsabilidad y hacer que todos la comprendan perfectamente. Esto requiere que cada uno piense en aquello en lo que se debe ayudar a la organización y cuáles son los medios para que todos puedan contribuir a mejorar sus resultados. Todos los miembros se deben asegurar de que esa comprensión funcione de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo y hacia todos los lados. Así se construye la confianza mutua. Las organizaciones están basadas en la confianza. Confianza significa que cada quién sabe lo que se espera de las personas. Confianza es la comprensión mutua. No sólo el amor mutuo o el respeto mutuo. Las personas deben saber que están dedicadas a las mismas causas. Eso significa convergencia y previsibilidad. ●

Necesidad de información

La administración de recursos humanos necesita procesar mucha información sobre las personas para que los especialistas del staff y los gerentes de línea tomen

decisiones eficientes y adecuadas. El éxito de un programa de recursos humanos depende de la planificación y diseño del sistema de información. Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la efica-

X EVALUACIÓN CRÍTICA

¿CÓMO SE PROCESA LA INFORMACIÓN?³

Al igual que la revolución en las telecomunicaciones y la tecnología de la información, la ventaja competitiva corresponde a quienes tienen rapidez para actuar en el mercado y para hacer innovaciones antes que otros competidores. Las grandes compañías no son buenas para eso. Las burocracias no logran moverse con rapidez. Tienen atadas las manos y los pies. A no ser que las grandes compañías consigan reconstruirse y reestructurarse como un conjunto de pequeñas unidades estratégicas, jamás podrán ser competitivas. Hoy las 500 compañías más grandes de la lista de la revista *Fortune* representan tan sólo 10% de la economía de Estados Unidos. El 90% restante está en manos de pequeñas empresas, que son más ágiles e innovadoras.

Encontrar medios capaces para transformar informaciones dispersas en conocimiento productivo es uno de los mayores desafíos que afrontan las empresas. A pesar de los avances tecnológicos, el mayor obstáculo es la persistencia de la burocracia. Lo que se encuentra en los escritorios es papel. Mucho papel. Por tal motivo, Xerox estima que el consumo mundial de papel se duplica cada tres años.

Un estudio de Coopers & Lybrand sobre un escritorio estándar muestra números impresionantes:⁴ cada documento llega a ser copiado 19 veces. Uno de cada 20 documentos se pierde, lo que equivale, en el mundo, a la pérdida de un documento cada 12 segundos. El costo por recrear cada documento perdido es de 250 dólares. Cada ejecutivo invierte cuatro semanas al año obteniendo información y documentos. En plena era del conocimiento todavía se pierde mucho dinero y tiempo en burocracia y papeleo. En Brasil, según la Asociación para el Manejo de la Imagen y la Información, la cantidad de información generada desde la prehistoria hasta la Segunda Guerra Mundial es equivalente a la producida en los pasados 50 años. En la actualidad, 95% de la información aún se proce-

sa en papel, 4% en microfilmes o microfichas y sólo 1% en formato digital. Hay mucho por hacer en este terreno.

¿Cómo se puede extraer conocimiento productivo de información dispersa? Existen dos tendencias tecnológicas. De un lado, la diseminación de las intranet y del software para el trabajo en grupo (*groupware*) aprovechando la internet. Del otro, la digitalización de documentos, que ofrece disponibilidad de información en cualquier lugar. En el caso de la primera tendencia, la intranet permite reunir y acercar a personas distantes con gran ahorro de tiempo. PriceWaterhouse tiene una base de datos que guarda todo el conocimiento de la empresa y 60 mil personas, en distintos lugares del mundo, acceden a ella. Ahora, en minutos, se puede encontrar información, cuyo acceso antes tomaba días. Souza Cruz cuenta con un *software* que administra los conocimientos de la empresa y es utilizado por 19 000 usuarios en el mundo; 2 500 de ellos en Brasil. Más de 100 grupos de discusión intercambian información por medio del correo electrónico. Sin embargo, los programas de colaboración o comunicación, por más interactivos que sean, todavía encuentran las barreras de la burocracia.

En el caso de la segunda tendencia están las inversiones en digitalización, principalmente en el área bancaria, donde la recuperación de información debe ser rápida. La Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) gastó 3 millones de dólares en digitalizar imágenes de piezas de mantenimiento. Con ello, redujo el tiempo medio de reparación de las máquinas de 60 a 42 minutos. ¿Poca diferencia? Considerando que la CSN facturó 2 500 millones de dólares al año, cada minuto de espera representa una pérdida de 5 000 dólares. La tecnología digital es capaz de transformar información en conocimiento, una cuestión de supervivencia para las empresas. El formato digital ya está siendo reconocido en tribunales comerciales, en registros, en las haciendas federales, en archivos sobre automovilistas y en registros de funcionarios. ●

cia de las decisiones que se tomen. Antes los sistemas de información sobre las personas eran privativos del área de recursos humanos y ésta monopolizaba todas las decisiones respecto a los trabajadores. Los sistemas de información de recursos humanos se fueron descentralizando gradualmente y pasaron a incluir a los gerentes de línea para que éstos pudiesen tomar sus decisiones respecto a su equipo. En fecha más reciente, los sistemas de información se están abriendo también a los colaboradores, a fin de que reciban información y realimentación respecto a su propio desempeño y a su situación en la organización, y para que puedan interactuar con los demás y obtener información relevante.

Base de datos de la administración de recursos humanos

El soporte de todo el sistema de información es la base de datos, que funciona como un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. Los datos son los elementos que sirven de base para formar juicios o para la resolución de problemas. Un dato es un índice o un registro. En sí mismos, los datos tienen poco valor. No obstante, cuando se les clasifica, almacena y relaciona, permiten obtener información. Así, los datos aislados no son significativos y no constituyen información. Los datos exigen de su procesamiento (clasificación, almacenamiento y vinculación) para que adquieran significado y, por consiguiente, para informar. La información tiene significado e intención, aspectos fundamentales que la diferencian del dato simple.

Desde el punto de vista de la teoría de las decisiones, la organización se puede ver como una serie estructurada de redes de información que ligán las necesidades de información de cada proceso de decisión con las fuentes de datos. Pero, separadas, esas redes de información se sobreponen y se interpretan de manera compleja.

El banco de datos es un sistema de almacenamiento y acumulación de datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un con-

junto integral de archivos, con relación lógica, y una organización que mejore y facilite el acceso a los datos y elimine la redundancia. La eficiencia de la información es mayor con el auxilio de bancos de datos, no sólo por la reducción de la “memoria” para archivos, sino también porque los datos interconectados en forma lógica permiten una actualización y procesamiento integrados y simultáneos. Esto reduce las inconsistencias y los errores que se presentan en razón de archivos duplicados. Es común que existan varias bases de datos relacionadas lógicamente por medio de un *software* (programa) que ejecuta las funciones de crear y actualizar archivos, recuperar datos y generar informes.

La administración de recursos humanos requiere de la utilización de varias bases de datos interconectadas que permitan obtener y almacenar datos sobre diferentes estratos o niveles de complejidad, a saber:

1. *Registro de personal*, con datos personales sobre cada trabajador.
2. *Registro de puestos*, con datos sobre los ocupantes de cada cargo.
3. *Registro de secciones*, con datos sobre los trabajadores de cada sección, departamento o división.
4. *Registro de remuneración*, con datos sobre los salarios y los incentivos salariales.
5. *Registro de prestaciones*, con datos sobre las prestaciones y los servicios sociales.
6. *Registro de entrenamiento*, con datos sobre los programas de entrenamiento.
7. *Registro de candidatos*, con datos sobre los candidatos a empleo.
8. *Registro médico*, con datos sobre consultas y exámenes médicos de admisión, exámenes periódicos, etcétera.
9. *Otros registros*, dependen de las necesidades de la organización, de la administración de recursos humanos, de los gerentes de línea y de los propios trabajadores.

Los datos se deben procesar para ser transformados en información. El término procesamiento de datos designa la variedad de actividades que ocurren en las organizaciones, los grupos sociales y entre las personas. Existe un volumen de datos iniciales (en los archivos, en las expectativas o en la memoria) a los cuales se suman

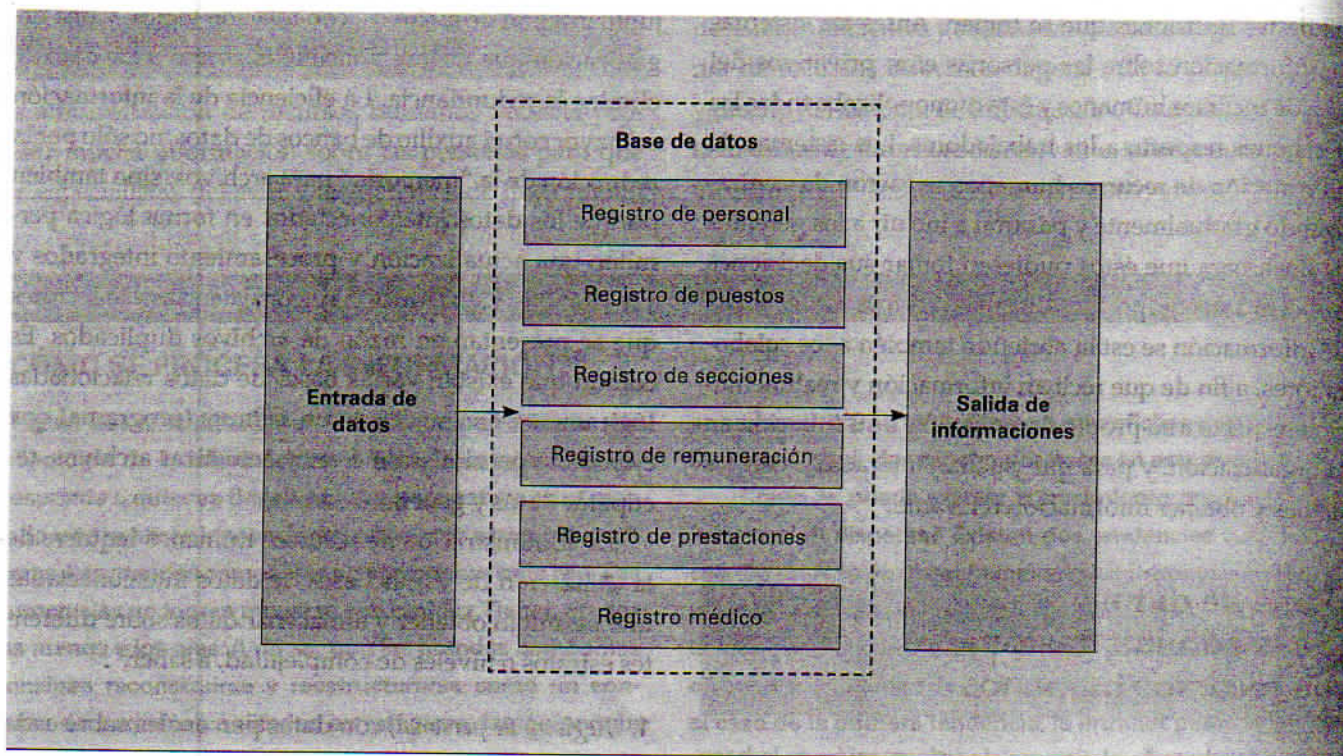


Figura 16.1 Ejemplo de una base de datos de la administración de recursos humanos.

otros datos posteriores (adiciones, alteraciones o modificaciones que provocan el crecimiento de datos) que deben ser integrados al sistema. Así, el procesamiento de datos es la actividad que consiste en acumular, agrupar y cruzar datos para obtener otros datos o transformarlos en información relevante.

El mantenimiento y la actualización de la base de datos es responsabilidad de sus usuarios, los especialistas en recursos humanos, los gerentes de línea y los propios

colaboradores. Todos están involucrados en la tarea de mantener las bases de datos debidamente actualizados. Cuando la base de datos se centraliza en la administración de recursos humanos es necesario hacer nuevos registros o revisiones periódicas para actualizar los datos personales de los colaboradores, principalmente en relación con las nuevas competencias, experiencias, cursos externos, estado civil, cambio de dirección, participación en eventos sociales, etcétera.

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Regina Oliveira empezó por cambiar el nombre de Dirección de Personal por el de Departamento de Administración de Talentos e implantó una base de datos interactiva y dinámica que permite el funcionamiento de un sistema integral de información, de acceso fácil y rápido para todos

los usuarios; es decir, la dirección, los gerentes de línea y los colaboradores. Con la colaboración de los usuarios pasó a la etapa de montar el sistema. ¿Usted cómo procedería en el lugar de Regina? ●

Sistemas de información de la administración de recursos humanos

Según la teoría de las decisiones, la organización es una serie estructurada de redes de información que ligan las necesidades de información de cada proceso con las fuentes de datos. Dentro de cada organización existen varios sistemas de información. Los bancos de datos constituyen el sostén básico de los sistemas de información. En tiempos modernos, el concepto de sistema de información tiene estrecha relación con la tecnología de la información e implica necesariamente *hardware* y *software*, o sea la presencia de la computadora o de una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e informaciones. Así, existen dos tipos de sistemas de información en cuanto al tipo de procesamiento: el sistema centralizado en *mainframe* y el

sistema descentralizado en redes integradas de computadoras. La tendencia es hacia la distribución de redes locales que preservan la independencia de cada unidad organizacional y están vinculadas con la red corporativa de la organización para asegurar el acceso a grandes volúmenes de datos.

El sistema de información de la administración de recursos humanos tiene dos objetivos básicos: uno es administrativo, reducir los costos y el tiempo de procesamiento de la información. El otro es brindar apoyo en línea para la toma de decisiones, ayudar a los gerentes de línea y a los colaboradores a tomar mejores decisiones. Así, el sistema de información de recursos humanos puede estar dedicado a los especialistas en recursos humanos, a la alta dirección, a los gerentes de línea y a los colaboradores en general. Casi siempre se dedica a todos esos usuarios de manera simultánea. El acceso a la información es por medio de terminales distribuidas por toda la organización.

Bases de datos

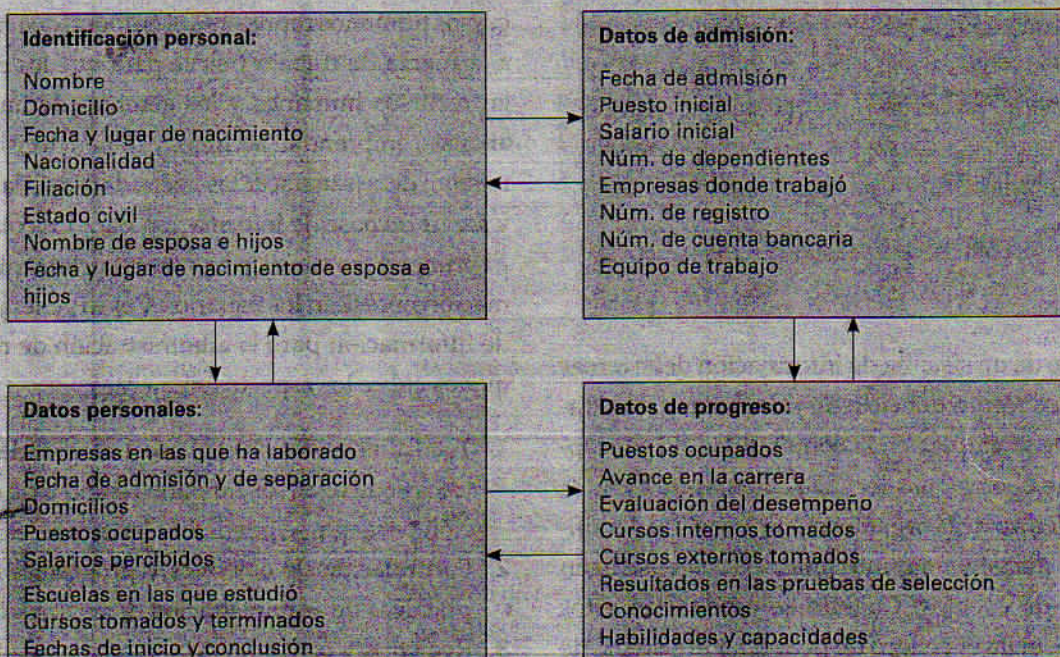


Figura 16.2 Insumos básicos de la base de datos.

 NOTAS

CONCEPTOS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- *Un sistema de información de recursos humanos sirve para reunir, registrar, almacenar, analizar y recuperar datos sobre los recursos humanos de la organización. La mayoría de los sistemas de información de recursos humanos están computarizados.*⁵
- *El sistema de información de recursos humanos ofrece un procedimiento sistemático para reunir, almacenar, mantener, combinar y validar datos que necesita la organización sobre sus recursos humanos, actividades personales y características de las unidades organizacionales.*⁶
- *El sistema de información de recursos humanos está planificado para reunir, procesar, almacenar y difundir información acerca de los colaboradores de la empresa, de modo que permite que los gerentes implicados tomen decisiones eficaces.*⁷
- *Un sistema de información de recursos humanos se sustenta en una base de datos (inclusive una base de talentos o una base de competencias) que pone a disposición del usuario, en tiempo real, información sobre los recursos humanos, el capital humano y el capital intelectual de la empresa.*

El montaje de un sistema de información debe tomar en cuenta el concepto del ciclo de operaciones que tradicionalmente se emplea en la contabilidad. El concepto del ciclo de operaciones localiza cadenas de eventos temporales dentro de la organización y permite identificar un punto inicial y un punto final, los cuales se ligan por cadenas de eventos. Cuando se especifican estos dos puntos se evita el peligro de proyectar el sistema de información tan sólo para una parte de los flujos de información, porque la dimensión del proceso de decisión está perfectamente definida.

 EVALUACIÓN CRÍTICA

ABRIR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Si bien los antiguos sistemas tradicionales de información constituían sistemas cerrados que sólo abarcaban los flujos más importantes de información formal, el enfoque de los sistemas abiertos procura establecer un conjunto programado de reglas de decisión que se aplican a un gran volumen de tipos repetitivos de transacciones entre los participantes. Una vez especificadas, cualquier persona puede administrar esas reglas en las actividades diarias y cotidianas, así la gerencia se libera para dedicar sus esfuerzos a atacar el conjunto de transacciones que no ha sido programado. Toda administración por sistemas se apoya en la planificación y la implantación de un sistema integrado de información que proporciona a los usuarios acceso fácil e inmediato a información relevante, disponibilidad inmediata y ahorro de tiempo. ●

Sistema de información para la administración de recursos humanos

El sistema de información de la administración de recursos humanos representa el enfoque que mejor abarca a la fuerza de trabajo y sirve para que los especialistas en recursos humanos y los gerentes de línea efectúen análisis, emprendan acciones y tomen decisiones. Por lo mismo, debe satisfacer las necesidades de las dos partes y servir de base de información para los colaboradores. El primer paso consiste en saber exactamente qué información necesitan los usuarios. Por lo general, el sistema de información para la administración de recursos humanos cubre los aspectos siguientes:

1. Total alineación con el plan estratégico de la administración de recursos humanos como base de información para que se pueda implantar con éxito.
2. Formulación de objetivos y programas de acción y prácticas de administración de recursos humanos.
3. Registros y controles de personal para efecto operacional de la nómina de pagos, la administración de vacaciones, el aguinaldo, las faltas y los retrasos, la disciplina, etcétera.

4. Informes sobre remuneración, incentivos salariales, prestaciones, datos de reclutamiento y selección, plan de la carrera, entrenamiento y desarrollo, higiene y seguridad laborales, área médica, como base para el proceso de la toma de decisiones administrativas.
5. Informes sobre puestos y secciones, costos involucrados, análisis y comparaciones.
6. Una base de datos de talentos (internos o externos) y de las competencias disponibles o que se necesitan para el éxito de la organización.
7. Otras informaciones administrativas relevantes para la organización y para las personas.
8. Asuntos de interés profesional de los colaboradores, como oportunidades de promoción, ofertas de carrera, ofertas de entrenamiento y desarrollo, novedades sobre la organización, productos y servicios, clientes, proveedores.
9. Asuntos de interés personal de los colaboradores, como la situación de las vacaciones, datos de las prestaciones, remuneración, etcétera.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

RED DE RELACIONES EN CSN⁸

En la Compañía Siderúrgica Nacional (CSN) el acceso a la información ya no es privilegio de quienes detentan el poder. Ahí todos los colaboradores tienen el gusto de poder opinar *en línea* sobre algunas medidas fundamentales para el desarrollo de la compañía. La TI se ha extendido a los obreros y la compañía utiliza una intranet para oír la opinión de sus más de 10 000 colaboradores. La superintendencia de recursos humanos efectuó una investigación para conocer la opinión de los trabajadores respecto a la posibilidad de que se anticipara el reparto de utilidades. En computadoras esparcidas por todos los comedores y otros puntos estratégicos, los colaboradores escribían su nombre y fecha de nacimiento para tener acceso y saber cuál era el monto de su participación y marcaban su elección. Un 97% de los colaboradores contestó la encuesta. ●

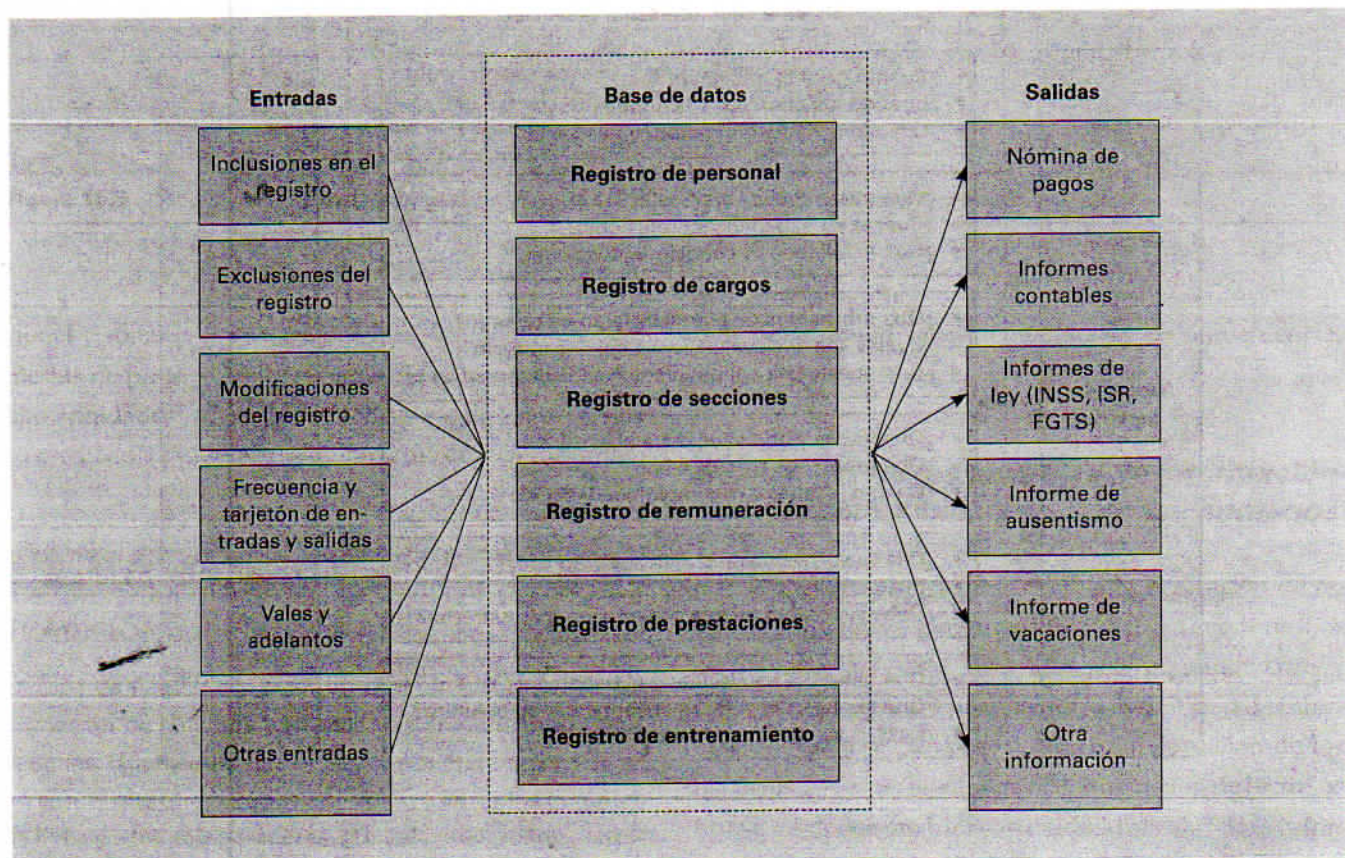


Figura 16.3 Banco de datos de un sistema de información para la administración de recursos humanos.

Algunas organizaciones más conservadoras restringen cierta información al órgano de administración de recursos humanos, mientras que otras más innovadoras abren totalmente la información a todos los usuarios, inclusive los trabajadores.

Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos

El sistema de información gerencial (SIG) es un sistema planificado para obtener, procesar, organizar, almacenar y difundir información, de modo que los gerentes de línea y los especialistas en administración de recursos humanos tomen decisiones eficaces. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas y exigen la participación de especialistas en

recursos humanos, de los gerentes de línea y de los colaboradores. Este sistema tiene un papel muy importante en el desempeño de los gerentes cuando dirigen a sus equipos. Para montar el SIG, la primera acción es saber exactamente qué información necesitan los usuarios para asumir la responsabilidad de línea de cuidar a sus colaboradores. La segunda es adaptar el sistema a las necesidades de los usuarios. La tercera es verificar qué información deben presentar por medio de informes escritos o virtuales y a cuáles sólo deben acceder en las terminales de las computadoras.

Sistema de información a los colaboradores

Los colaboradores deben tener acceso y recibir información de su trabajo, la posición de su unidad organiza-

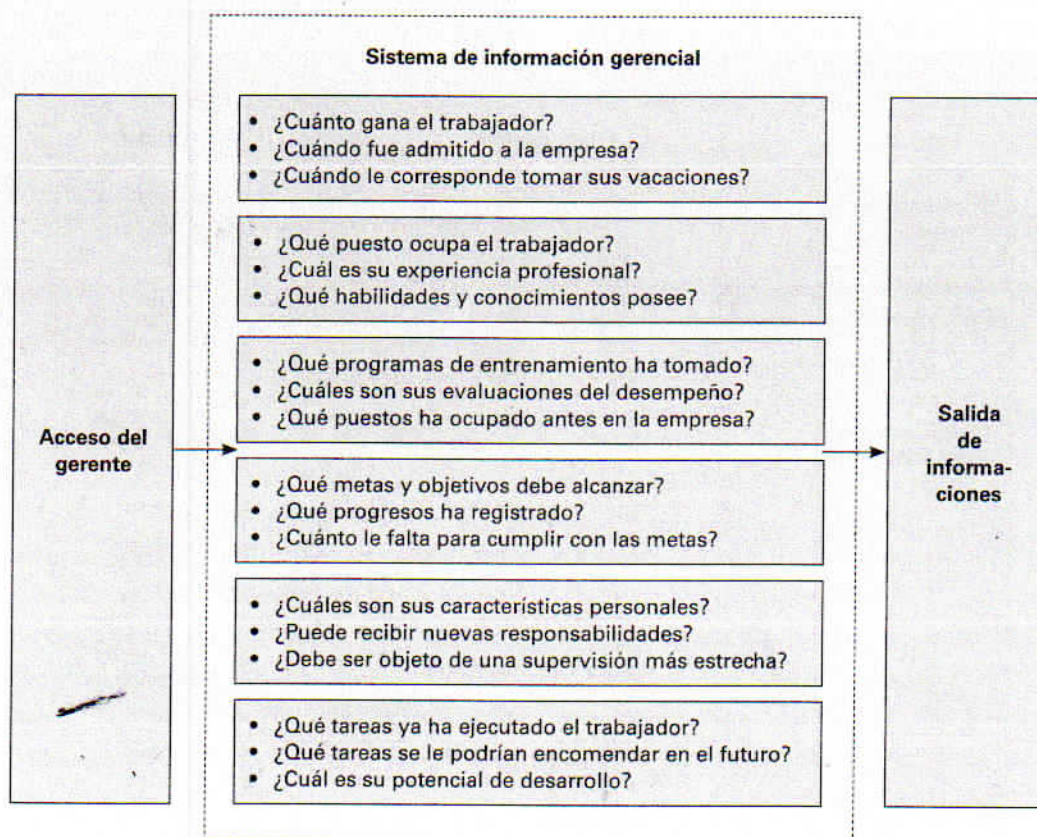


Figura 16.4 Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos.

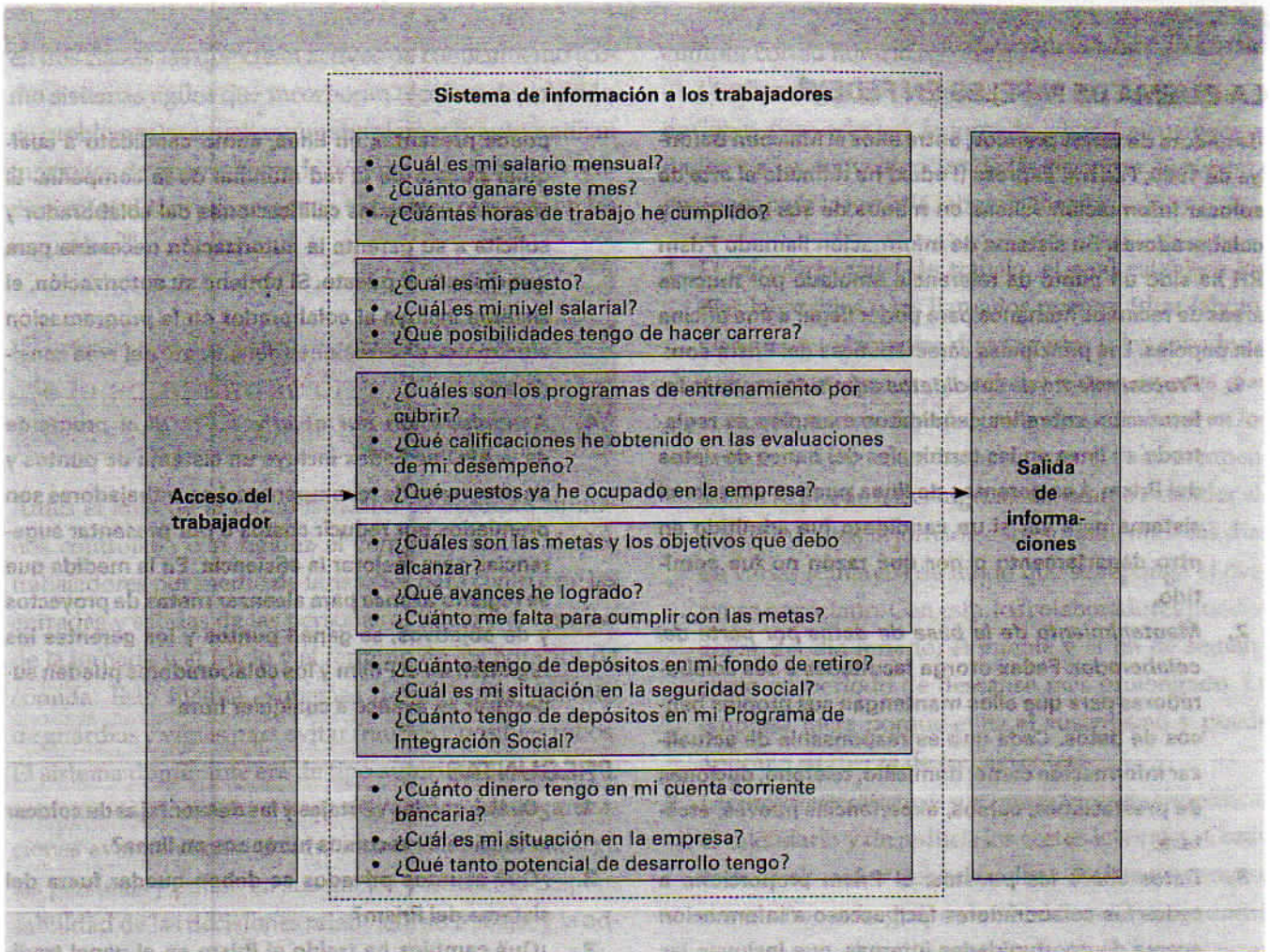


Figura 16.5 Sistema de información gerencial de la administración de recursos humanos.

cional y sobre la organización. También deben conocer ofertas de puestos, de programas de entrenamiento, de oportunidades y de información acerca de la empresa y su mercado. Para ello, el sistema de información también

debe ser adaptado a las necesidades y las conveniencias de los colaboradores.

Evaluación de los sistemas de información de la administración de recursos humanos

Un sistema de información de la administración de recursos humanos representa una inversión en términos de *software*, *hardware*, instalaciones, entrenamiento y costos de mantenimiento. Debido a la cantidad de información a reunir, procesar y poner a disposición de los usuarios, los especialistas en administración de recursos humanos deben evaluar con cuidado el valor de la información que se incluirá en el sistema. La cuestión es saber exactamente lo que se incluirá en el sistema. El sistema

● VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

La idea de Regina era crear un sistema integrado de información de recursos humanos que sirviera a múltiples usuarios. Quería transformar su departamento en un órgano virtual que ofreciera acceso rápido y fácil a los gerentes de línea y a los colaboradores. ¿Usted cómo podría contribuir a conseguirlo? ●

CASO DE APOYO

LA QUEMA DE PAPELES EN FEDEX⁹

Ganadora de varios premios, entre ellos el Malcolm Baldrige de 1990, Federal Express (Fedex) ha refinado el arte de colocar información valiosa en manos de sus gerentes y colaboradores. Su sistema de información llamado Prism RH ha sido un punto de referencia emulado por muchas áreas de recursos humanos para poder llegar a una oficina sin papeles. Las principales características del Prism son:

1. *Procesamiento de candidatos admitidos:* toda la información sobre los candidatos a empleo es registrada en línea en las terminales del banco de datos del Prism. Los gerentes de línea pueden acceder al sistema para ver si un candidato fue admitido en otro departamento o por qué razón no fue admitido.
2. *Mantenimiento de la base de datos por parte del colaborador:* Fedex otorga facultades a sus colaboradores para que ellos mantengan sus propios bancos de datos. Cada uno es responsable de actualizar información como: domicilio, teléfono, opciones de prestaciones, cursos, experiencias nuevas, etcétera.
3. *Datos sobre los puestos:* el Prism proporciona a todos los colaboradores fácil acceso a información acerca de oportunidades internas, que incluyen las descripciones de puestos y sus niveles salariales. Los gerentes de línea registran los puestos por horas en el sistema. Cualquier colaborador interesado se

puede presentar, en línea, como candidato a cualquier puesto de la red mundial de la compañía. El sistema verifica las calificaciones del colaborador y solicita a su gerente la autorización necesaria para que dispute el puesto. Si obtiene su autorización, el sistema incluye al colaborador en la programación electrónica de elecciones del gerente del área considerada.

4. *Administración por objetivos (APO):* el programa de la APO de Fedex incluye un sistema de puntos y un programa de recompensas. Los trabajadores son premiados por reducir costos o por presentar sugerencias para mejorar la eficiencia. En la medida que se registra avance para alcanzar metas de proyectos y de objetivos, se ganan puntos y los gerentes los registran en el Prism y los colaboradores pueden supervisar su avance a cualquier hora.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de colocar la función de recursos humanos en línea?
2. ¿Qué asuntos privados se deben quedar fuera del sistema del Prism?
3. ¿Qué cambios ha traído el Prism en el papel tradicional de los especialistas en recursos humanos y de los gerentes de línea en cuanto a sus actividades para la admisión, la colocación y la evaluación? ●

computarizado aumenta el valor de la información para todos los usuarios en la medida que la ofrezca de forma fácil y rápida.

Muchas organizaciones evalúan formalmente los efectos que sus sistemas de información tienen en la administración de recursos humanos. En general, las evaluaciones se basan en comentarios informales que los gerentes y los colaboradores hacen al *staff* de recursos humanos. Otro método de evaluación consiste en supervisar los niveles de utilización del sistema. Cuanto más se usa el sistema, tanto más se acercará a los objetivos de la eficiencia. Un tipo de supervisión del sistema es regis-

trar la frecuencia de utilización por parte de los usuarios y las utilidades y el valor que proporciona.

El sistema de información de la administración de recursos humanos se evalúa con dos medidas. La primera se refiere al ahorro de costos debidos a la reducción de actividades administrativas, como reducción de niveles de *staff*, costos de paquetes, tiempo de espera de los gerentes para obtener información. La segunda incluye la verificación de los efectos que la información del sistema tiene en las personas que toman las decisiones. Esta medida muestra los verdaderos beneficios del sistema. En realidad, en lo que se refiere a sus inversio-

nes en tecnología, las organizaciones se pueden dividir en dos clases: las que crean activos de conocimiento (como sistemas ágiles que incorporan técnicas de solución de problemas) y aquellas que simplemente automatizan funciones de apoyo, como la nómina de pagos. Los rendimientos de las primeras son tres veces más que en las segundas.¹⁰

Sistemas de supervisión de la administración de recursos humanos

Antes el área de la administración de recursos humanos controlaba con rigidez el comportamiento de los trabajadores por medio de tarjetones para control de las entradas y salidas de las personas al inicio y el término de la jornada y al inicio y el término de los horarios de comida. Esto incluía esquemas de vigilancia dotados de guardias y vigías para evitar fraudes y posibles robos. El sistema dominante era de tipo autoritario-coercitivo, estrictamente cerrado e impositivo. Hoy las organizaciones avanzan hacia el facultamiento (*empowerment*) a las personas y ponen en sus manos y mentes la responsabilidad de las decisiones relativas a su trabajo, y la administración de los recursos humanos no ha quedado fuera.

Jornada laboral

La jornada laboral representa el número de horas diarias, semanales o mensuales que el colaborador debe cumplir en razón de su contrato individual de trabajo y para satisfacer el horario laboral convenido colectivamente. La jornada prevé un determinado horario de entrada y de salida en los días laborales, con una cierta tolerancia de retrasos o adelantos. También prevé un determinado intervalo para comidas e intervalos de descanso. Por lo general, esos horarios deben ser respetados rígidamente para que el sistema productivo se pueda coordinar y no pierda eficiencia por la ausencia de personas que forman parte de él. Así, en buena parte de las organizaciones, las personas se deben adaptar a la rigidez de la jornada laboral. Cuando no lo hacen, porque las personas se

retrasan o faltan, sufren descuentos o sanciones por no cumplir con su horario de trabajo.

Muchas organizaciones negocian con los sindicatos opciones para adecuar la jornada laboral a sus necesidades y a las conveniencias de las personas. Entre esas opciones para la jornada laboral tenemos:

1. *El calendario anual* de trabajo, el cual establece los días laborables y los llamados puentes (días laborables que quedan entre días feriados y los sábados o domingos en que no se trabaja). Como en esos días el ausentismo es elevado, la idea es no trabajar en los puentes y reponer las horas de esos días. La compensación se puede hacer algunos sábados o extender algunos minutos la jornada correspondiente a los días de varias semanas, de modo que se reponga el descanso negociado. Con esto, los colaboradores pueden gozar del día feriado, el puente y el fin de semana como un periodo de descanso más prolongado. La empresa lucra porque evita el ausentismo y puede aplicar a su fuerza de trabajo entera.
2. *Las vacaciones colectivas* son una manera de simplificar el calendario y de reducir los costos laborales. Como cada colaborador tiene derecho a 30 días de vacaciones al año, cada grupo de 12 trabajadores requerirá de un trabajador adicional para cubrir las ausencias por vacaciones y poder respetar el programa de trabajo. Con las vacaciones colectivas se puede evitar el trabajador adicional.

Además, las organizaciones ofrecen opciones de programas flexibles de trabajo, sobre todo cuando los colaboradores tienen diferentes necesidades e intereses. Las tres razones que sostienen estos programas opcionales son: la respuesta de la organización a las necesidades de sus colaboradores, el apoyo para mejorar la imagen de la organización y la adopción de programas de asistencia al trabajo y a la familia. Las principales opciones de programas flexibles son:

1. *Semana laboral reducida*: la jornada semanal de cinco jornadas de ocho horas se puede programar de modo que se cumpla en menos días. La forma más común es de cuatro jornadas de 10 horas, cumpliendo así las 40 horas de trabajo semanal. La ventaja que este sis-

tema ofrece al colaborador es un descanso semanal de tres días consecutivos, con más tiempo para descansar, y también disminuye los costos operativos de la empresa en el terreno de ayuda para transporte y comedores, además de que disminuye el ausentismo y mejora el desempeño. La posible desventaja es que puede aumentar la fatiga en el trabajo y provocar posibles problemas de ajuste familiar, quejas de los clientes y problemas con los sindicatos.

2. En el horario flexible el trabajo se desempeña sujeto a un programa ajustable de horas diarias que cada colaborador adapta a su elección. Se llama horario flexible, *flextime* u horario movable. Así, el trabajo se programa de modo que permite que el colaborador escoja una parte del esquema de su jornada diaria. Se establece un horario núcleo, que es un bloque central e inmutable de tiempo, durante el cual todos los colaboradores deben estar presentes en el trabajo. Fuera de ese horario núcleo, los colaboradores pueden escoger libremente las horas de su jornada diaria; es decir la hora de su entrada y salida, como muestra la figura 16.6.

El horario flexible permite a las personas tener una mayor autonomía y responsabilidad por su trabajo, porque las madrugadoras pueden llegar más temprano y salir más temprano, mientras que las dormilonas pueden entrar más tarde y salir más tarde.

También les permite atender a los compromisos personales y familiares, siempre y cuando se cumplan las 40 horas semanales y desempeñen su trabajo. Esto requiere de un banco de horas en el cual se acumulan las horas que ha laborado cada colaborador.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

FLEXIBILIZACIÓN DEL HORARIO LABORAL

La flexibilidad permite a la organización atraer y retener a talentos que tienen otras responsabilidades fuera del trabajo y garantizar que cumplan con sus metas laborales. Ford, Mercedes Benz y Volkswagen negociaron y acordaron con sus respectivos sindicatos, en las categorías correspondientes, la jornada laboral flexible que permite a los colaboradores aumentar o disminuir las horas que trabajan, de acuerdo con sus necesidades y sin reducción de salarios. La variación es de 36 a 44 horas semanales, con una media de 42 horas. Para conseguir la flexibilización de la jornada, esas empresas dejarán pasar dos horas semanales de trabajo. El acuerdo prevé un banco de horas que permite a cada colaborador reponer el máximo de cuatro horas de trabajo que puede reducir a la semana. Además de ese acuerdo del sindicato de los metalúrgicos con las empresas armadoras de automóviles, el sindicato de los trabajadores de la industria de la pulpa y el papel también han establecido acuerdos para instituir jornadas laborales

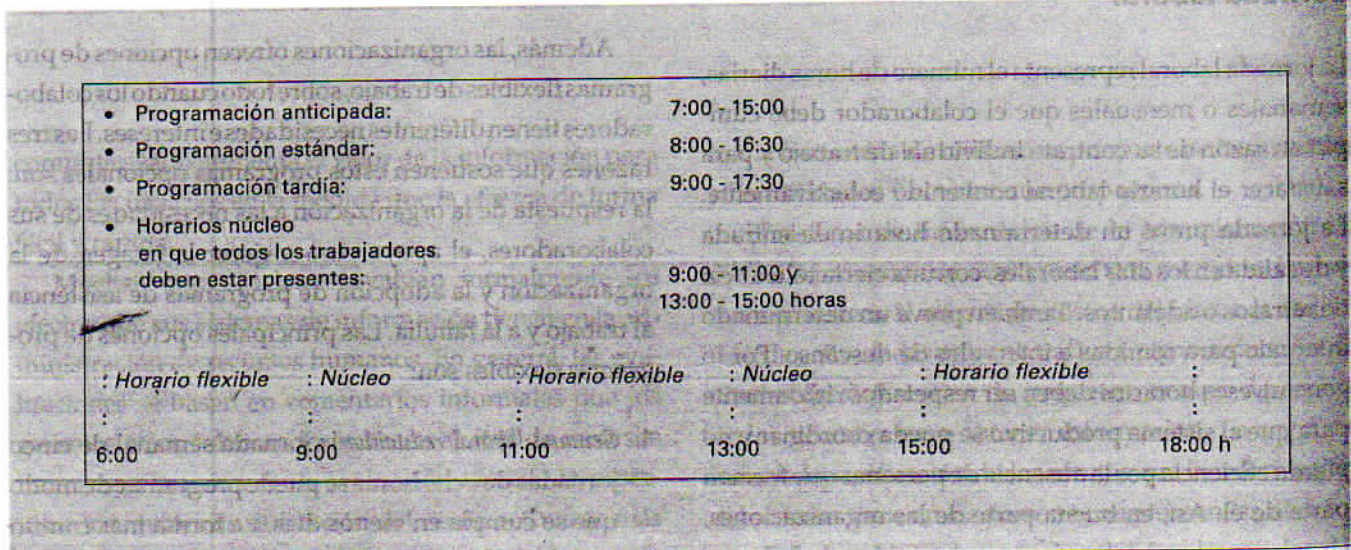


Figura 16.6 Ejemplo de horario flexible.

flexibles que pueden variar entre 40 y 44 horas semanales. Varios estudios arrojan que los programas de horarios flexibles tienen efectos positivos en las organizaciones, como proporcionar mayor satisfacción en el trabajo y el consecuente aumento de la productividad.¹¹ Otras investigaciones concluyen que la flexibilización del horario aumenta el nivel de motivación de los colaboradores.¹² En realidad, los programas de horarios flexibles funcionan como elementos que permiten que la organización compita mejor en el mercado para atraer y retener a los talentos. ●

3. *Con un trabajo compartido*, dos o más personas comparten o desempeñan un mismo puesto en diferentes horarios de trabajo. Un mismo puesto de tiempo completo es dividido entre dos personas y cada una trabaja media jornada diaria.
4. *El trabajo a distancia* se realiza en casa y el colaborador no se tiene que presentar en la organización. El trabajo en casa (*home office*) está ganando adeptos en el mundo entero. Incluye distintas alternativas, desde

el autoempleo y la actividad emprendedora basada en casa, hasta el trabajo para un empleador externo, con libertad para pasar parte o la totalidad del horario de trabajo en casa. La tecnología de la información y la computadora permiten ligar la oficina en casa con el sistema central de la empresa e intercambiar datos e información con facilidad. El trabajo en casa libera a la persona de tener que transportarse todos los días a la organización, del tránsito, de tener que usar la ropa adecuada y de ocupar un despacho con toda la infraestructura de secretaria, teléfono, etc. Las ventajas que se derivan de este sistema indican una mayor productividad, menos distracciones, la sensación de ser su propio jefe y de disponer de más tiempo para uno mismo. Del lado negativo está la dificultad para separar el trabajo de la vida personal y del tiempo dedicado a la familia. También puede haber aislamiento y pérdida de visibilidad ante otros. Sin embargo, la sensación de autonomía e independencia es muy grande.

Ventajas	Desventajas
• Mejora la actitud y el ánimo de las personas • Adapta la jornada de los padres • Disminuye los retrasos al trabajo • Reduce los problemas de tránsito y las personas pueden evitar horarios de congestión • Se adapta a aquellos que desean llegar más temprano al trabajo • Aumenta la producción • Facilita la programación de compromisos personales, como con médicos y dentistas • Se adapta a los programas de ocio de las personas • Disminuye el ausentismo • Disminuye la rotación	• Falta de supervisión durante ciertas horas de trabajo • Las personas clave no están presentes en ciertos momentos • Problemas de adaptación de las personas, que tienen horarios de salida que son de entrada para otras • Personas que abusan del programa • Dificultad para planificar programas de trabajo • Problemas para controlar las horas trabajadas o las acumuladas • Dificultad para programar juntas en horarios más convenientes • Dificultad para coordinar proyectos • Pocas personas disponibles en ciertos momentos

Figura 16.7 Las ventajas y las desventajas de los programas de horarios flexibles.¹³

5. *El trabajo de tiempo parcial es regular, pero no se des-
empeña de tiempo completo. Con este sistema, el
trabajo semanal se realiza en menos de 40 horas. En-
globa a los llamados trabajadores eventuales, a los de
medio tiempo, a los temporales y a los independien-
tes. Se llama a las personas y se las contrata para de-
terminados periodos, en respuesta a las necesidades
cambiantes o estacionales de las organizaciones. Sin
embargo, esa flexibilidad puede redundar en menor
productividad y en implicaciones sociales y econó-
micas, como menos prestaciones sociales.*

Balance social

Muchas organizaciones gastan grandes sumas de dinero en inversiones sociales que benefician a sus colaborado-
res y patrocinan proyectos sociales en las comunidades
donde actúan. Recientemente algunas de ellas encontra-
ron que hacer públicos sus balances sociales, para di-
vulgar estos proyectos e inversiones sociales, represen-
taba un excelente camino para mejorar su imagen ante
los clientes y la sociedad. Algunos sectores propugnan

VOLVAMOS AL CASO INTRODUCTORIO

TRADICIÓN Y PASADO, S.A.

Además de un sofisticado sistema integral de información
de recursos humanos, Regina quería cambiar los anticua-
dos sistemas de supervisión que existían en la empresa.

Su desafío era cambiar totalmente la configuración del
departamento. ¿Usted cómo procedería si estuviera en su
lugar? ●

LA ARH HOY EN DÍA

EL TARJETÓN DE ENTRADAS Y SALIDAS AHORA ES PIEZA DE MUSEO¹⁴

Los 3 200 trabajadores de Bayer no marcan tarjetón y en-
tran y salen de la empresa a la hora que quieren. No es sólo
cuestión de confianza en las personas. Bayer ha estableci-
do un nuevo modelo de relaciones con sus colaboradores,
en lugar de estar controlando a sus obreros, ha decidido
darles libertad con responsabilidad. La compañía pionera
en abolir el tarjetón de entrada ahora tiene seguidoras,
como Asea Brown Boveri (ABB), Alcoa, Inepar, Shell y otras
más. El fin del tarjetón —uno de los símbolos del capitalis-
mo moderno— no es un hecho aislado en estas empresas.
Se trata de una etapa de los programas de modernización
y participación iniciados en la planta de la fábrica y que
ahora llegan al área de recursos humanos.

Dos aspectos son importantes. Primero, la abolición
del control del horario exige que los colaboradores parti-
cipen en las decisiones y los resultados. El segundo es el
elevado costo de la vigilancia. Bayer echó cuentas: estaba
gastando 100 dólares al año con la burocracia del tarjetón
de entradas y salidas. Para entregar los 3 400 tarjetones,
el sector de recursos humanos requería de cinco días al
mes y del trabajo de 26 empleados dedicados a apuntar

las faltas y las horas extra. Es peor: sólo 20% de los tarje-
tones registraban esas anomalías. Además, los tarjetones
eran archivados durante cinco años, por exigencia de ley.
Para los colaboradores, el tarjetón representaba un retraso
en su existencia. A la hora de la salida, contaban con 15
minutos para abandonar el área de producción, dirigirse
a los vestuarios para cambiarse de ropa, hacer la fila para
marcar el tarjetón y pagar el autobús en la puerta de la
fábrica para ir a casa. Bayer recurrió a la ayuda de la infor-
mática para resolver el problema. Ahora, el control se hace
por excepciones. En cada área, los trabajadores eligen a
un colega que marca las horas extra y las ausencias en las
terminales de computadora. Si el trabajador se retrasa, se
dirige al jefe y explica por qué. Si debe salir durante la jor-
nada, negocia la manera de reponer las horas de ausencia.
Además, la empresa instaló terminales que presentan a
los trabajadores extractos personales de su ficha en recur-
sos humanos, en los cuales consta el número de horas tra-
bajadas, las horas extra y las faltas. El tarjetón y la clave del
banco permiten el acceso a la terminal. El área de recursos
humanos sólo interviene en situaciones de conflicto. Así,

se libró de la burocracia y ahora cuenta con más tiempo para dedicarlo a tareas más nobles que antes quedaban relegadas a los cajones.

Asea Brown Boveri (ABB), el coloso sueco-suizo del ramo de generación de energía, también ha efectuado grandes cambios. La unidad de transformadores, ubicada en Guarulhos, Brasil, registraba uno de los peores desempeños entre las fábricas del grupo. Con 600 trabajadores, facturaba 65 millones de dólares y arrojaba pérdidas por 2 millones. Así, se eliminaron niveles jerárquicos y la planta de trabajadores quedó reducida a la mitad. Sin embargo, los sobrevivientes recibieron estímulos. Tuvieron acceso a los resultados de la empresa y mejores salarios. Los bonos y los premios por productividad pueden producir hasta dos salarios más por año. La preocupación de los jefes por pequeñeces como el cumplimiento de los horarios, ahora se concentra en las metas. Si éstas son cumplidas, todos ganan. Si no se deben brindar servicios o cuando se termina de brindar uno, nada impide que el obrero se vaya a casa, sin que a fin de mes cobre menos. Antes de esto, los trabajadores tenían la obligación de esperar hasta la hora de salida para marcar el tarjetón. La política del tarjetón es una de las que fueron eliminadas sumariamente y, como dice un gerente de ABB: "los próximos eliminados seremos nosotros, los gerentes".

En la fábrica de lubricantes de Shell, ubicada en la Isla del Gobernador (Río de Janeiro), la confianza fue la base para abolir el tarjetón de entradas y salidas. Los turnos nocturnos funcionan sin supervisor. Los propios obreros hacen escalas y alimentan a la computadora con los datos estadísticos de la producción y las existencias. Ellos controlan sus horarios. Cada uno lleva un registro individual en el cual anota las horas trabajadas, inclusive las horas extra. Al término del mes, se lo entrega a su supervisor, quien lo firma y envía al área de recursos humanos. Lo que está registrado en el papel es ley. Los relojes electrónicos ahora son un montón de hierro viejo.

La paranaense Inepar, fabricante de componentes electrónicos, eliminó el tarjetón de entradas y salidas en 1992. La idea surgió una mañana cuando el presidente de la compañía tomaba café con un grupo de obreros. Ahora los jefes sólo llevan control de las horas extra y las faltas.

Los resultados son visibles. El ausentismo era de 67 000 horas por año y bajó a la mitad. Es como si Inepar tuviera 14 trabajadores más. El reloj era un vigía que no vigilaba nada.

La mayor resistencia a esas decisiones no viene de los sindicatos. Hasta ahora, no se tiene noticia de que se hayan opuesto al fin del tarjetón. Las trabas están en la legislación. Los artículos 59 al 61 de la Ley del Trabajo del Brasil son enfáticos, exigen que las compañías con más de diez trabajadores cuenten con un tarjetón o libro de firmas para registrar los horarios de entrada y salida. La desobediencia es sancionada con multa. En una eventual reclamación laboral la empresa también puede ser sancionada. El ex trabajador puede alegar que no le pagaron horas extra y la empresa tendrá que probar que no las laboró. Y, si no tuviera registros, los jueces no discuten, mandan que se pague. La empresa es la interesada en que se lleve control de las entradas y las salidas. La solución que han encontrado las empresas ha sido negociar con los sindicatos y, a continuación, solicitar la anuencia de la Delegación Regional del Trabajo. El delegado regional del trabajo de Minas Gerais, tras una visita, dio la autorización que faltaba para que la unidad de Alcoa de Poços de Caldas, Minas Gerais, tirara a la basura los viejos relojes checadores. En esa unidad, que opera las 24 horas al día, los 365 días del año, transformando bauxita en aluminio, trabajan 1 500 colaboradores. Los ejecutivos de Alcoa ni siquiera pensaron en el riesgo de problemas laborales: "Tenemos colaboradores entrenados para operar equipos donde una pequeña impericia puede provocar perjuicios estratosféricos". ¿Existe mayor riesgo que éste? Desde que el tarjetón fue abolido, los propios colaboradores anotan sus horas extra. En terminales de computadora repartidas por toda la fábrica, cada uno puede consultar las horas que ha trabajado, como un saldo bancario. Una semana antes de cerrar el registro, la empresa emite un documento oficial. En caso de que no coincida algún dato, el colaborador tiene tiempo para reclamar. Si concuerda, basta con firmar el documento. El hecho es que las empresas han cambiado y que el sector de los recursos humanos está siguiendo el mismo camino, y los resultados se pueden medir en números. ●

porque la publicación del balance social sea obligatoria, alegan que la comunidad debe saber quién está comprometido con mejorar las condiciones de vida. En algunos países de Europa, la ley obliga a publicar el balance social. Otros sectores consideran que las organizaciones tienen el derecho de decidir si publican o no su balance social. Lo importante es que muchas organizaciones se han adelantado y están publicando espontáneamente sus balances sociales.

Responsabilidad social de las organizaciones

El balance social pone en evidencia la responsabilidad social de la organización. La cual no sólo significa que la organización y sus miembros actúen en forma socialmente responsable ni habla de las actividades de beneficencia, sino que, sobre todo, se refiere al compromiso de la organización con la sociedad y, de forma más intensa, con la comunidad con la que tiene un contacto más estrecho.

El balance social es un documento que recapitula los principales datos que permiten apreciar la situación de la organización en el terreno social, registra lo que ha realizado y mide los cambios ocurridos en el transcurso del año en cuestión y en años anteriores. En general, el balance social incluye información sobre el empleo, la remuneración, las obligaciones sociales, las condiciones de higiene y seguridad, la productividad del personal, las disfunciones (como la rotación, el ausentismo y los conflictos laborales), las relaciones laborales, etc. Sin embargo, el balance social no debe sólo retratar las relaciones entre la organización y sus miembros, sino las relaciones entre la organización y la sociedad en su conjunto.

Contabilidad de la administración de recursos humanos y el capital intelectual

El balance social debe significar un avance en la contabilidad tradicional y, necesariamente, debe incluir un activo social y un pasivo social. Sin embargo, el ser humano y la sociedad no se pueden reducir a una simple ecuación

de igualdad entre un activo y un pasivo. No obstante, si la organización eroga algo como su capital humano, debe obtener una remuneración que la compense por ello. En otras palabras, cada costo organizacional debe tener su correspondiente beneficio. Así, surgen dos ideas básicas: de un lado, las personas constituyen un activo para

X EVALUACIÓN CRÍTICA

EL CONTENIDO DE LOS BALANCES SOCIALES¹⁵

Si bien las personas tienen dificultad para comprender los balances financieros, los balances sociales utilizan un lenguaje simple y directo que permite a las empresas divulgar sus principales indicadores de acción:

1. **Los laborales**, como nómina de pagos, gastos en alimentación, obligaciones sociales legales, gastos en salud, reparto de utilidades o participación de los colaboradores en los resultados.
2. **Los sociales**, como los impuestos pagados, las inversiones en ciudadanía y ambiente, la utilidad líquida, los dividendos y la reinversión de utilidades.
3. **Los de la planta funcional**, como número de colaboradores y su evolución, distribución por edad, antigüedad y sexo, renta asignada a personas con características especiales.

Las empresas también divulgan los balances sociales, los proyectos y los programas desarrollados en áreas como:

1. **Educación y compromiso**, como proyectos de enseñanza, desarrollo de recursos humanos, entrenamiento y autogestión.
2. **Cultura de resultados**, como programas de creación, de administración compartida y de participación en los resultados.
3. **Calidad de vida**, como proyectos de salud, atención psicosocial, cooperativas de consumo y actividades sociales, deportivas y culturales.

Algunas compañías presentan la *prueba del valor agregado*, que se refiere a la facturación bruta o el ingreso de operaciones, después de devoluciones y descuentos, que forma parte del producto o servicio que ofrece la empresa. ●

▲ LA ARH HOY EN DÍA

EL BALANCE SOCIAL DEL GRUPO GERDAU¹⁶

El Grupo Gerdau es uno de los primeros en publicar el balance social en Brasil, con el cual presenta cuentas de su actuación junto a los colaboradores y las comunidades donde actúa. En 1983, el Grupo Gerdau creó una fundación, que actualmente atiende a 38 000 personas, entre colaboradores y familiares, utilizando un fondo de 5 millones de reales que se aplica a préstamos para la remodelación y adquisición de viviendas. También cuenta con profesionales de la salud que brindan servicios gratis y ofrece un plan de salud y descuento en la compra de medicamentos.

El Grupo Gerdau, por medio de su balance social, muestra los préstamos en educación otorgados para la formación universitaria de los empleados y de sus hijos. Asimismo, ofrece cursos de alfabetización y complementarios de primera y segunda enseñanza a los trabajadores en el mismo centro de trabajo. Como resultado, 99.3% de los empleados están alfabetizados.

En 1993 se creó la Sociedad Gerdau de Previsión Privada que proporciona un plan básico gratuito y un plan complementario optativo, con el pago de una contribución. Ésta ha beneficiado a 3 913 personas y su patrimonio creció 56.7% en tres años. La Sociedad, desde su constitución, ha

registrado un desempeño financiero 100% superior al de la libreta de ahorro.

El Grupo implantó la administración por células, por medio de las cuales perfecciona la capacitación de líderes para un nuevo estilo de administración e intensifica el entrenamiento de los obreros. En los programas participativos, los empleados forman grupos de trabajo comprometidos con mejoras para incrementar el nivel de productividad, la cual ha aumentado 33%. En el área de seguridad laboral se recibieron 53 838 sugerencias durante los pasados cinco años y 38 000 de ellas fueron implantadas. El Grupo beneficia las áreas de investigación científica y tecnológica, la cultura y las actividades de desarrollo empresarial. También co-patrocina premios como los del Joven Científico, los Mejores de la Tierra y los Talentos Emprendedores. En el sector cultural patrocina la orquesta de cámara del Teatro San Pedro de Porto Alegre, RS y la Fundación Bienal del Mercosur. El público externo no debe ser la meta de la publicación del balance social, sino que debe ser el propio colaborador y la comunidad, con miras a transparentar esa relación y a hacerla más efectiva y emocional. ●

la organización y, del otro, es necesario conocer el costo por obtener y mantener ese activo y su ley de amortización o rendimiento. De ahí la noción capitalista de que todo activo debe ser rentable, teniendo en vista uno de los objetivos de la organización, o sea, el lucro. No obstante, como hemos explicado, en el mundo moderno el capital financiero cede su lugar al capital intelectual. Éste es un activo intangible y difícil de medir y de evaluar. El capital intelectual constituye el activo que le produce más rendimientos a la organización y es, sin discusión, el principal motor que garantiza su éxito. Vale la pena invertir en él. Pero, al final de cuentas, ¿qué es el capital intelectual? Es la suma de todo lo que uno sabe. En tér-

minos organizacionales, el mayor patrimonio de una organización es algo que entra y sale por sus puertas todos los días, o sea, los conocimientos que las personas portan en sus mentes, sea sobre productos, servicios, clientes, procesos, técnicas, etc. El capital intelectual es algo que no se ve, que no es físico ni ocupa un lugar, que no se puede contabilizar con las tradicionales partidas dobles y que no se puede sujetar a una ecuación con números cuantificables, pero que está transformando rápidamente el mundo de los negocios. Esto significa que tener a las personas correctas y saber colocarlas, retenerlas, remunerarlas, desarrollarlas y supervisarlas es vital para las organizaciones de hoy y de mañana.

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES¹⁷

Suecia fue el primer país en mostrar cuestiones de personal con números y referencias que no aparecen en los informes anuales de las empresas de otros países. El informe de activos intangibles de Skandia AFS llamó la atención en todo el mundo. Skandia tiene un director de capital intelectual y su informe sobre el capital intelectual —o Business Navigator— tiene 30 indicadores clave distribuidos en cinco áreas: el enfoque financiero, el enfoque en el cliente, el enfoque en el proceso, el enfoque humano y el enfoque en el desarrollo/renovación.

Cada enfoque tiene sus propios indicadores clave:

- *El enfoque en el cliente* corresponde a la categoría de la estructura externa y se evalúa en razón del número y la calidad de los clientes, el nivel de satisfacción de éstos, la oferta de soluciones al cliente, la reputación y la imagen de la empresa.
- *El enfoque en el proceso* corresponde a la categoría de la estructura interna y se evalúa en razón de la excelencia de las operaciones, la calidad, la productividad y los procesos internos.
- *El enfoque humano* corresponde a la categoría de la competencia y se evalúa en razón del desempeño humano, las habilidades, los conocimientos y las competencias disponibles, las actitudes de los colaboradores y las aportaciones de éstos para el éxito de la organización.
- *El enfoque en el desarrollo/renovación* corresponde a la categoría de la innovación y se evalúa en razón del desarrollo de competencias organizacionales, funcionales, gerenciales e individuales y en su aplicación. También mide la administración de cambios organizacionales, la creatividad y la innovación en el negocio.

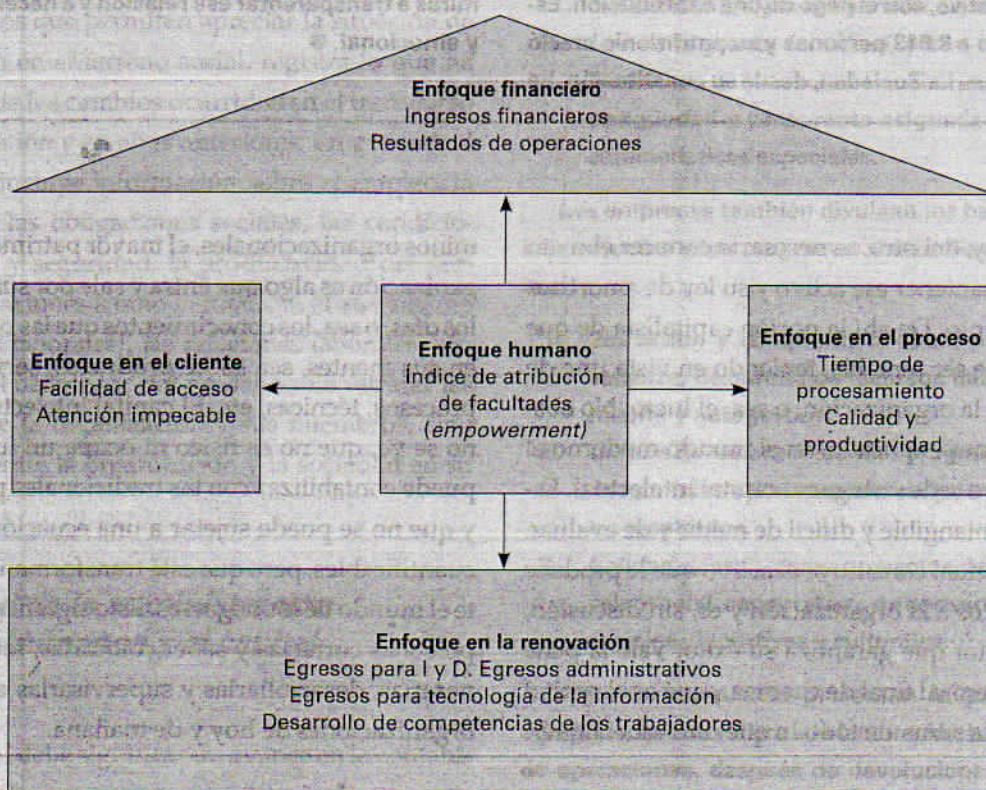


Figura 16.8 El Business Navigator de Skandia.¹⁸

▲ LA ARH HOY EN DÍA

LOS ACTIVOS INTANGIBLES DE CELEMI¹⁹

Celemi es una empresa sueca que diseña, desarrolla y vende herramientas de entrenamiento. En 1995 utilizó por primera vez una "auditoría de conocimientos" para evaluar sus activos intangibles. Su balance patrimonial "invisible" está compuesto por activos intangibles que clasifica en tres categorías, a saber:

- **Nuestros clientes** constituyen la estructura externa de las relaciones con los clientes y proveedores, las marcas registradas, los contratos y la reputación o imagen de la empresa en el mercado. Los colaboradores de Celemi crean esta estructura externa, la cual depende de la confianza del cliente. La medida en que la empresa soluciona los problemas a satisfacción de los clientes influye en el valor de las relaciones con ellos.
- **Nuestra organización** constituye la estructura interna, compuesta por modelos y sistemas de cómputo y soporte, patentes, conceptos y contratos con proveedores. Esta estructura corporativa es creada por los colaboradores y sus componentes son propiedad de Celemi.

- **Nuestro personal** representa la competencia combinada de los colaboradores de la empresa, inclusive su capacidad para actuar en distintas situaciones. El valor de las personas reside en que son los únicos agentes dentro de la empresa; es decir, todos los activos y las estructuras, visibles o invisibles, son resultado de la acción humana y dependen de la competencia y la energía para seguir existiendo. Las personas no son un activo corporativo como las dos estructuras (externa e interna), porque no pueden ser propiedad de nadie.

El valor comercial total de los activos intangibles de Celemi sólo se puede estimar con una importante dosis de imprecisión. No obstante, es obvio que el balance patrimonial invisible es mucho mayor que su balance patrimonial visible. Lo que interesa a los accionistas de Celemi es saber si el valor de los activos intangibles está en aumento y si se utiliza con eficiencia. El objetivo del Monitor de Activos Intangibles es que, tal como los ingresos visibles mejoran el patrimonio tangible, así los ingresos invisibles mejoran la eficiencia y el valor de los activos intangibles de Celemi. ●

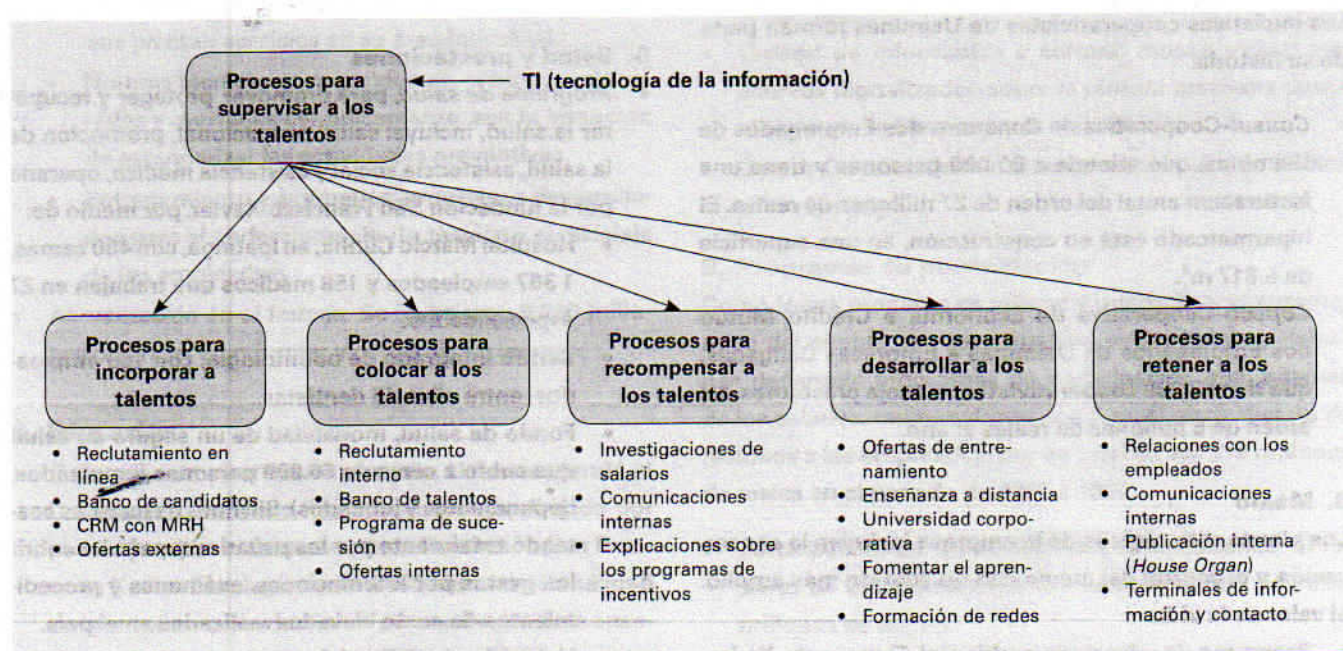


Figura 16.9 La influencia que los procesos para supervisar a los talentos tienen en los demás procesos de la administración de recursos humanos.

CASO PARA DISCUSIÓN

EL BALANCE SOCIAL DE USIMINAS²⁰

Desde el inicio de sus operaciones en 1962, Usiminas se ha destacado por sus iniciativas sociales, que abarcan las áreas siguientes:

1. Vivienda y urbanismo

Con una misión de alcance social, Usiminas implantó un plan urbanístico en Ipatinga, Minas Gerais, para integrar viviendas a la infraestructura necesaria.

Infraestructura: 220 edificaciones comerciales e industriales

Estación de tratamiento de aguas

50 km de sistemas de caminos vecinales

11 km de ciclovías

Colegio de enseñanza secundaria con 3 000 plazas

28 escuelas modelo

Centro de formación profesional – Senai

Fijación del hombre: 9 050 casas y 900 apartamentos

20 clubes recreativos

19 templos religiosos

Hospital con 400 camas

5 unidades de salud

2. Cooperativismo

Las iniciativas cooperativistas de Usiminas forman parte de su historia.

- *Consul*—Cooperativa de Consumo dos Empleados da Usiminas, que atiende a 60 000 personas y tiene una facturación anual del orden de 27 millones de reales. El hipermercado está en construcción, en una superficie de 5 817 m².
- *Copeco*—Cooperativa de Economía e Crédito Mútuo dos Empleados da Usiminas e Empresas Coligadas, que tiene 3 980 cooperativistas, maneja préstamos del orden de 6 millones de reales al año.

3. Medio

Los planes estratégicos de la empresa incluyen la conservación y el control del medio con un sentido más amplio: el valor de la vida.

- *Programa de educación ambiental*. El proyecto Xerimbabo de educación ambiental: 371 000 menores y adultos participaron en cursos y exposiciones.

- *Programa de áreas verdes*. Se plantaron 2.7 millones de árboles en 2 100 hectáreas. El proyecto de Mata Ciliar reforestará 22 km.
- *Control ambiental*. La conservación del medio está asociada a un plan ecológico integral, con inversiones para la protección ambiental sonora, hidráulica, de suelos y atmosférica.

Entre las acciones realizadas en el año destacan:

- Eliminación del uso de CFC en la refrigeración industrial de la empresa.
- Reducción de la carga de amoníaco en la emisión general.
- Conservación de la certificación ISO 14001.
- *Producción de miel*. Se produjeron 8 toneladas de miel que fueron donadas a entidades de beneficencia.

4. Deporte y recreación

Se construyeron 20 clubes para la práctica deportiva orientada y la recreación de los colaboradores y sus familiares. Los clubes son autosustentados y están dirigidos por los propios socios, tienen 400 000 m² de superficie y 9 124 socios titulares, 36 000 dependiente y 3 500 atletas.

5. Salud y prestaciones

- *Programa de salud*, para promover, proteger y recuperar la salud, incluye: salud ocupacional, promoción de la salud, asistencia social y asistencia médica, operado por la fundación São Francisco Xavier, por medio de:
 - Hospital Márcio Cunha, en Ipatinga, con 400 camas, 1 367 empleados y 158 médicos que trabajan en 27 especialidades.
 - Centro integrado de odontología, con 169 empleados, entre ellos 45 dentistas.
 - Fondo de salud, modalidad de un seguro de salud que cubre a cerca de 60 000 personas (empleados, dependientes y jubilados). Sin fines de lucro, es costado totalmente por los usuarios y permite cubrir los gastos por internaciones, exámenes y procedimientos de costo elevados realizados en el país.
- *Usisaúde*, modalidad de seguro de salud creado para extender a la comunidad la estructura y la asistencia médica implantada por la empresa.

- **Previsión privada.** Instituida en 1972, la Caja de los Empleados de Usiminas es una entidad cerrada de previsión privada. Cuenta con 18 046 participantes, de ellos 10 617 son activos y 7 429 asistidos. El promedio mensual de pagos de beneficios a los asistidos fue de 6.98 millones de reales.
- **Seguridad e higiene laborales.** Actividades preventivas como:
 - Análisis de riesgo de las actividades: ordenación de las fases de un trabajo, con análisis de riesgos y parámetros de operaciones.
 - Grupos de voluntarios de seguridad: destinados a encabezar acciones dirigidas a la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.
 - Análisis de accidentes sin lesión e hipótesis de accidentes: con el objeto de actuar antes de que suceda el accidente.
 - Inspecciones de seguridad: para comprobar que se cumplan las normas de seguridad y dar seguimiento a las medidas correctivas.
 - Concursos y desafíos de seguridad: concurso anual del "Obrero destacado en seguridad" y el Domingo de seguridad, programa educativo que inaugura la Sipat, Semana interna de prevención de accidentes.
 - Seguimiento sistematizado de terceros: para apoyar las iniciativas de prevención en las empresas que prestan servicios en su área industrial.
 - Normas técnicas de seguridad en el trabajo: elaboradas y revisadas periódicamente, con la intención de estandarizar las actividades preventivas.
 - Entrenamiento y campañas: programas desarrollados para el perfeccionamiento técnico y el reciclaje de los empleados.
- **Alimentación en el trabajo.** Se invirtieron 9 380 millones de reales en reformar y construir restaurantes.

6. Educación

- **Educación de nivel básico y medio.** Usiminas fundó el Colegio San Francisco Xavier en Ipatinga, dirigido por padres jesuitas y, después, por la Fundación San Francisco Xavier. El colegio tiene 3 000 alumnos. La calidad de la enseñanza desde el nivel preescolar hasta la enseñanza media permitió que, en 1997, el colegio obtuviera la certificación de la Norma ISO 2002, conferida por Det Norske Veritas (DNV) de Noruega.

- **Formación profesional.** El centro de formación profesional proporciona la formación de 5 944 aprendices en el rango de 16 años. Abierto a la comunidad, ofrece cursos de profesionalización en mecánica, electricidad, tornos, soldadura, operación siderúrgica y electrónica.
- **Programas de capacitación, desarrollo y posgrado,** para el desarrollo técnico y administrativo, en el país o en el extranjero.
- **Programa de autodesarrollo,** para mejorar al personal en las áreas técnico-profesional y administrativo-conductual, para reconvertir a la mano de obra ante la reestructuración de los procesos productivos en las empresas y el aumento de su empleabilidad.
- **Enseñanza individualizada de primaria y nivel medio.** En asociación con Fubrae (Fundación Brasileña de Educación) el programa de enseñanza individualizada de primaria y nivel medio, para elevar el nivel de escolaridad de sus colaboradores. Se formaron 350 personas, hay 1 028 matriculadas y 1 901 están inscritas.

7. Cultura

El Instituto Cultural Usiminas (Usicultura) promueve los proyectos incentivados:

- Construcción del Teatro Zélia Olguin, en Ipatinga.
- Concurso Nacional del Plan de Gobernador Valadares.
- Encuentro Nacional de Coros en Ipatinga.
- Proyecto videocultural, con 400 videos educativos para la comunidad.
- Unidad de informática y cultura; museo virtual con acervos digitalizados sobre la pintura brasileña desde el siglo XVI, la literatura y la historia.
- Centro Cultural Usiminas, en construcción, con 4 500 m² en Ipatinga.

8. Programas de participación

Como forma moderna de valorar y profundizar el compromiso del equipo con los objetivos empresariales, Usiminas desarrolla programas de participación que, además de los salarios, representaron una transferencia directa de recursos a los empleados, por un total de 100 970 millones de reales en el periodo de 1992 a 1997.

- **Participación en las utilidades y los resultados.** El reparto de utilidades entre los empleados fue de 18.79 millones de reales.
- **Participación accionaria, Club de Inversiones Usiminas.**
- Los dividendos pagados a los empleados por la participación accionaria fue de 12.19 millones de reales:

9. Reconocimiento público

- Premio Nacional de Valoración del Trabajo, otorgado por el Ministerio de Trabajo.
- Una de las 30 mejores empresas para trabajar en Brasil, de la revista *Exame*.

10. Usiminas en números (miles de reales):**1. Base del cálculo**

1.1 Facturación bruta	2 307 566
1.2 Utilidad de operaciones	440 264
1.3 Gastos de personal	325 041

2. Indicadores laborales

	Valor en reales	% Gastos con personal	% Utilidad operativa
2.1 Obligaciones sociales	86 2709	26.54	19.60
2.2 Previsión privada	27 885	8.58	6.33
2.3 Prestaciones	22 744	7.00	5.17
2.3.1 Programas de salud	8 439	2.60	1.92
2.3.2 Seguros	1 160	0.36	0.26
2.3.3 Transporte	1 608	0.49	0.37
2.3.4 Seguridad e higiene	1 858	0.57	0.42
2.3.5 Alimentación	9 381	2.89	2.13
2.3.6 Otras prestaciones	298	0.09	0.07
2.4 Educación	5 731	1.76	1.30
2.5 Participación de utilidades	18 788	5.78	4.27
Subtotal 2, indicadores laborales:	161 418	49.66	36.67

3. Indicadores sociales

	Valor en reales	% Sobre facturación	% Utilidad operativa
3.1 Impuestos	355 279	15.40	80.70
3.2 Inversiones culturales	1 694	0.07	0.38
3.3 Contribución a la sociedad con inversiones en ciudadanía	549	0.02	0.12
3.4 Inversiones en medio	21 367	0.93	4.85
Subtotal 3, indicadores sociales:	378 889	16.42	86.05

4. Indicadores del cuerpo funcional:

	Posición
4.1 Núm. de empleados	8 359
4.2 Núm. de dependientes del empleado	21 110
4.3 Núm. de admisiones	610
4.4 Núm. de separaciones	
4.4.1 Jubilaciones	1 288
4.4.2 Otras dimisiones	173
4.4.3 Total de separaciones	1 461