

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### La perseverancia de Megatrends

El tercer paso de Sarita Nogueira fue crear varios equipos o brigadas de incendio, con líderes escogidos por los propios colaboradores. ¿Qué ideas le daría usted a Sarita?

### CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

Las condiciones físicas del trabajo no son lo único que importa, sino que se necesita algo más. Las condiciones sociales y psicológicas también forman parte del ambiente laboral. Investigaciones recientes demuestran que, para alcanzar la calidad y la productividad, las organizaciones deben contar con personas motivadas que se involucren en los trabajos que realizan y recompensadas adecuadamente por su contribución. Así, la competitividad de la organización pasa, obligatoriamente, por la calidad de vida en el trabajo. Para atender al cliente externo, no se debe olvidar al cliente interno. Para conseguir satisfacer al cliente externo, las organizaciones primero deben satisfacer a sus trabajadores responsables del producto o servicio que ofrecen. La administración de la calidad total en una organización depende fundamentalmente de la optimización del potencial humano; lo cual está condicionado de qué tan bien se sienten las personas trabajando dentro de la organización.

#### Administración de riesgos

La *administración de riesgos* entraña identificar, analizar y administrar las condiciones que podrían provocar infortunios.

Un *riesgo* es un hecho imprevisible, pero probable. Además, del sistema de protección contra incendios (aparatos portátiles, hidrantes y sistemas automáticos), la administración de riesgos requiere de un esquema de pólizas de seguro contra incendio e interrupción de ganancias, como medio complementario para asegurar el patrimonio y el funcionamiento de la empresa.

#### Las mejores empresas para trabajar en ellas

A lo largo de todo el año, la revista *Exame* emplea la metodología de Robert Levering para investigar cuáles son las mejores empresas de Brasil para trabajar en ellas. Las

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

empresas que entran en la lista son analizadas en cuanto a dos aspectos: el ambiente laboral y el perfil de la empresa. Veamos:

Ambiente laboral:

- *Credibilidad*: significa la confianza que los trabajadores depositan en los líderes. Implica la calidad de la comunicación interna, la ética en la conducción de los negocios, la forma de dividir las tareas y de resolver problemas.

- *Respeto*: la forma en que son tratadas las personas, a cuántas participan en las decisiones que afectan su trabajo, cuáles son las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, cómo es la composición de su paquete de prestaciones.

Además, del reconocimiento en el trabajo y la valoración del ser humano.

- *Imparcialidad*: justicia en los ascensos y ausencia de favoritismo.

- *Orgullo*: el brillo en los ojos de las personas. Es el placer en lo que uno hace o ponerse la camiseta de la empresa con sentimiento de dignidad, brío y altivez.

- *Camaradería*: refleja la convivencia agradable entre los colegas. Depende de las relaciones personales y de la valoración del trabajo en equipo, lo que evita la competencia desleal.

Perfil de la empresa

- *Prestaciones*: lo que importa es la creatividad y la capacidad de la empresa para enfocarse en las necesidades específicas de su personal. Las inversiones que hacen la diferencia, para los trabajadores, no siempre son económicas.

- *Remuneración*: una simple evaluación de los valores sería una manera ineficaz de comparar empresas situadas en lugares distintos, de sectores distintos y de estructuras distintas. La remuneración se refiere a la forma en que los empleados se sienten en relación con lo que reciben por el trabajo realizado. En este rubro entran los salarios, los bonos, la participación en los resultados y otras formas de reconocimiento económico.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

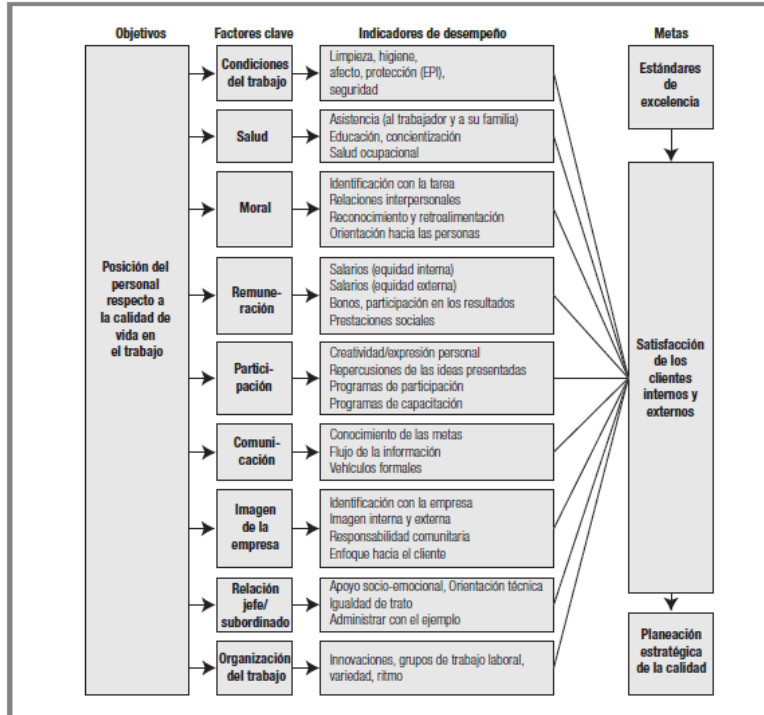


Figura 12.15 Modelo de investigación de la calidad de vida en el trabajo.<sup>13</sup>

- **Ética y ciudadanía:** la ética se refiere a los mecanismos oficiales (como un *ombudsman* o una línea telefónica de denuncia) y a la facilidad de acceso a ellos de acuerdo con los trabajadores. La ciudadanía se refiere a los programas creados con miras al bienestar de la comunidad donde opera la empresa, así como a programas abiertos a la participación de los empleados como voluntarios.
- **Desarrollo profesional:** se refiere a las oportunidades de crecimiento en equipo, tales como cursos para la renovación, apoyo a la educación continua, capacitación y posibilidades reales de promoción. El número de estrellas que tengan señala la cantidad y la calidad de oportunidades ofrecidas y lo que los empleados consideran que está a su alcance para mejorar su propia carrera.
- **Equilibrio** (entre trabajo y vida personal): la puntuación máxima corresponde a las compañías que consiguen que sus colaboradores armonicen su vida personal y profesional. Un espacio físico que permita momentos de ocio en los descansos, políticas de incentivos para la práctica de deportes y preocupación por la salud y el bienestar personal son fundamentales para este equilibrio.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Cada uno de los puntos anteriores se estiman de una a cinco estrellas. ¿Qué tienen de especial las mejores empresas para trabajar en ellas? La respuesta es:

a) Verdaderamente creen que las personas son imprescindibles para el éxito en los negocios.

b) No cesan de comunicar, comunicar y comunicar. De este modo, se permite que todos influyan en las decisiones que afectan a las empresas.

c) Conocen su cultura. Esto determina su fórmula de reclutamiento y remuneración. Las prestaciones también son diseñadas para satisfacer a este público en especial.

La *calidad de vida en el trabajo (CVT)* representa el grado en que los miembros de la organización pueden satisfacer sus necesidades personales con su actividad en la organización. La calidad de vida en el trabajo implica una constelación de factores, por ejemplo: la satisfacción con el trabajo desempeñado, las posibilidades de futuro en la organización, el reconocimiento por los resultados alcanzados, el salario percibido, las prestaciones ofrecidas, las relaciones humanas dentro del grupo y de la organización, el ambiente psicológico y físico del trabajo, la libertad para decidir, las posibilidades de participar y otros puntos similares.

La CVT no sólo implica los aspectos intrínsecos al puesto, sino también todos los aspectos extrínsecos y contextuales. Afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad, como la motivación para el trabajo, la capacidad de adaptación y la flexibilidad ante los cambios en el ambiente laboral, la creatividad y la voluntad para innovar.

### **Cómo instituir un programa de bienestar en la organización**

1. Lleve un registro permanente de los riesgos de salud de los trabajadores.
2. Verifique dónde se gasta más dinero por concepto de servicios médicos.
3. Incluya a miembros de la familia y dependientes en el programa de instrucciones sobre la salud.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4. Proporcione asesoría nutricional por medio de un nutriólogo profesional.
5. Incluya opciones de alimentos bajos en calorías y nutrientes adecuados en los menús de los restaurantes, los quioscos y las máquinas automáticas.
6. Prohíba fumar en el ambiente laboral.
7. Negocie descuentos en clubes deportivos y gimnasios para los trabajadores.
8. Cree un diario o semanario sobre salud y bienestar físico.
9. Proponga a los trabajadores que se concentren en reducir uno o más factores de alto riesgo para la salud.

La figura 12.16 muestra los principales factores que determinan la CVT identificados en una investigación reciente efectuada por Fernández.

### **Medios para aumentar la satisfacción en el trabajo**

Algunos medios pueden elevar la satisfacción de las personas en el trabajo, por ejemplo:

1. *Hacer que los puestos sean más divertidos*: muchas empresas (como Southwestern) tienen una cultura de diversión entre sus colaboradores. La administración deja clara su irreverencia, pero toma la competencia muy en serio. El ambiente divertido hace que las personas estén más satisfechas con lo que hacen, así elimina la rutina y la monotonía.
2. *Pagar con justicia, brindar prestaciones y oportunidades para la promoción*: esto representa buenos salarios, prestaciones dentro de las necesidades y los presupuestos de cada quien, esto es un planteamiento sencillo. No debe haber discrepancias entre lo que las personas reciben y lo que desean.
3. *Adecuar a las personas a los puestos de acuerdo con sus intereses y habilidades* y, de ahí, la necesidad de admitir a personas con potencial para desarrollarse en el sentido de adecuarlas a los puestos correctos.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

4. *Diseñar puestos para que sean desafiantes y satisfactorios.* Esto implica dotar a las personas con más responsabilidades y proporcionarles mayor variedad, significado, identidad, autonomía y retroalimentación.

Orden	Denominación del factor	Variables determinantes
1a.	Competencia gerencial	Apoyo socio-emocional Orientación técnica Igualdad de trato Administrar con el ejemplo
2a.	Identificación con la empresa	Identificación con la tarea Identificación con la empresa Imagen de la empresa
3a.	Preocupación por brindar apoyos a los trabajadores	Apoyos a los trabajadores Apoyos a la familia
4a.	Oportunidades efectivas para participar	Creatividad Expresión personal Repercusión de las ideas presentadas
5a.	Visión humanista de la empresa	Educación/concientización Orientación hacia las personas Responsabilidad con la comunidad
6a.	Equidad salarial	Salarios con equidad interna Salarios con equidad externa

Figura 12.6 *Los principios que determinan la CVT.*<sup>18</sup>

### Principales factores que determinan la CVT

La preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas se ha empezado a dirigir, apenas hace poco, hacia la situación laboral como parte integrante de una sociedad compleja y de un ambiente heterogéneo.

La CVT asimila dos posiciones antagónicas: por un lado están las reivindicaciones de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción laboral; por el otro, está el interés de las organizaciones en cuanto al efecto potencial que éstos tienen en la productividad y la calidad. Dado que las necesidades humanas varían de una persona a otra y de una cultura organizacional a otra, las características individuales (necesidades, valores, expectativas) y las situacionales (estructura de la organización, tecnología, sistemas de premios, políticas internas) no son lo único que determina la calidad de vida, puesto que la actuación sistémica de las características individuales y las organizacionales también son importantes.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

### Prepararse para el cambio

El desempeño en el puesto y el clima organizacional son factores de peso al tratarse de determinar la CVT. Una mala calidad llevaría a la alienación y la insatisfacción del empleado, a la mala voluntad, al descenso de la productividad, a comportamientos contraproducentes (como ausentismo, rotación, robo, sabotaje, demandas sindicales, etc.). Una calidad buena conducirá a un clima de confianza y respeto recíproco, en el cual el individuo tenderá a aumentar sus contribuciones y a elevar sus oportunidades de éxito psicológico; la administración tenderá a disminuir los mecanismos rígidos de control social.

### DE VUELTA AL CASO INTRODUCTORIO

#### La perseverancia de Megatrends

El paso final de Sarita Nogueira, y el más importante, se refiere a mejorar la calidad de vida en el trabajo.

¿Cómo podría usted ayudar a Sarita a elaborar un plan amplio al respecto?

Cuatro años fue el tiempo que Elcio Aníbal de Lucca (presidente de Serasa, empresa dedicada al análisis de crédito) tardó en encontrar un lugar donde pudiera construir una nueva sede para la empresa, ahora instalada en el centro de São Paulo. Elcio comenta que quería un lugar que tomara en cuenta la idea de la calidad de vida. Los requisitos previos de ese espacio ideal eran difíciles de conciliar, sobre todo en una ciudad como São Paulo. Los ejecutivos de Serasa buscaban un edificio que fuera más horizontal que vertical, que estuviera cerca de una estación de metro y que contara con un amplio jardín.

La historia de cómo eligieron y construyeron esa nueva sede muestra que la empresa tomó en serio la participación de los trabajadores.

El lugar adecuado fue descubierto a finales de 2000: era la antigua sede de un laboratorio farmacéutico, rodeada por un bello jardín y cerca de una estación de metro, en un barrio residencial. Una vez escogido el lugar, llegó la hora de difundir entre los trabajadores, arquitectos e ingenieros, el concepto que debería incluirse en la reforma: que la seguridad y la comodidad deberán estar presentes en todas partes.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Al poco tiempo, las pequeñas sugerencias y detalles fueron incorporados al proyecto del arquitecto. La cúpula fue idea del propio presidente, así como las fuentes en el exterior, porque el murmullo del agua produce una calma esencial en la rutina del trabajo.

Iniciada la obra, comenzaron las opiniones de los 2 200 trabajadores de la empresa. Durante dos años, éstos se dividieron en grupos que visitaban el lugar con regularidad. Ellos fueron los responsables de elegir el tipo de alfombra (del tipo que no acumula bacterias), los muebles para las estaciones de trabajo (ergonómicos y ajustables) y el color que predominaría en la decoración (verde). Ellos también tuvieron la idea de instalar bancos en el jardín. El presidente comenta que para conocer lo que deseaba la mayoría, prefería reunir a todos para hacerles preguntas y oír sus sugerencias de manera informal. En su respuesta sólo indicaba si las ideas eran viables en términos financieros, mientras que los trabajadores se encargaban de ponerlas en práctica.

Para facilitar la comunicación de todo el mundo con los ingenieros, el presidente decidió exhibir los presupuestos y los gastos de la reforma en el salón de entrada de la antigua sede y también instaló una sala de exposición del material de construcción del nuevo edificio. En una de las ocasiones, un trabajador (que se transportaba en silla de ruedas) pidió que se ampliara la extensión de las rampas para facilitar el camino a los discapacitados y se le dio libertad para intervenir en la arquitectura del predio siempre que encontrase obstáculos para el movimiento de las personas con discapacidad.

Las adaptaciones para los discapacitados se convirtieron en uno de los puntos centrales de la reforma de Serasa. En algunos puntos se lijó el suelo para facilitar el movimiento de los trabajadores ciegos. Estos cuidados permitieron que la empresa obtuviera la certificación NBR 9050:94, que trata de la seguridad que los edificios ofrecen a las personas con discapacidades.

La elección de una zona predominantemente residencial para la nueva sede irritó a algunos de los habitantes de cercanías. Serasa encontró la solución invitando a sus futuros vecinos a tomar café una mañana para explicarles que la presencia de la empresa no perturbaría la rutina del barrio. El presidente prometió mantener el jardín impecable para embellecer la zona y hacer que la seguridad del predio también contribuyese a la seguridad local.



## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

Como parte de la política del buen vecino, Serasa siempre invita a sus vecinos a participar en las exposiciones que realiza en la sede. El próximo paso será extender el programa de reciclaje de basura a los habitantes de la zona.

¿Y el costo? ¿Es más caro construir la sede de una empresa al gusto de los trabajadores? El presidente dice que no, porque cuando se planean los detalles de la utilización de un área, el costo acaba siendo menor.

El auditorio es un ejemplo. Gracias a un mecanismo que levanta las butacas, éste también se puede utilizar como anfiteatro. Esto significa tres ambientes en uno, pues el espacio también funciona como sala de juntas. Es mucho más económico.

### RESUMEN

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por lo tanto, se deben minimizar las condiciones de insalubridad y peligrosidad.

La higiene laboral se enfoca tanto hacia las personas (servicios médicos y servicios adicionales), como a las condiciones ambientales del trabajo, tales como la iluminación, el ruido y las condiciones atmosféricas (temperatura, humedad, ventilación, etcétera).

La seguridad laboral gira en torno a la prevención de accidentes, robos e incendios. En la prevención de accidentes, la CIPA complementa al departamento encargado de la seguridad. El coeficiente de frecuencia (CF) y el coeficiente de gravedad (CG) sirven para evaluar los accidentes y ambos permiten comparar la situación con la de otras empresas.

La prevención de accidentes procura identificar las causas de éstos, con el objeto de removerlas y de evitar que se sigan generando nuevos accidentes. El costo indirecto de los accidentes laborales generalmente representa su costo directo multiplicado por cuatro.

La prevención de robos incluye esquemas de vigilancia y controles internos en la empresa. La prevención de incendios parte del concepto del triángulo del fuego, el cual permite clasificar los tipos de incendio y los métodos más eficaces para prevenir y combatir cada uno de ellos.

## TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

La calidad de vida en el trabajo (CVT) está adquiriendo una importancia sin precedente para el éxito de la organización. Ésta depende del grado de satisfacción de las personas en relación con la empresa y el ambiente laboral.

### EJERCICIO

En una reunión de la Comisión Interna de Prevención de Accidentes (CIPA) se ventiló la idea de que la Metalúrgica Santa Rita, S.A. (Mesarisa) debería recibir el trofeo de empresa líder en el mercado, en cuanto al número de accidentes y la gravedad de las consecuencias provocadas por ellos. Se comprobó que las empresas del ramo metalúrgico en el año de 1976 registraron un coeficiente medio de frecuencia (CF) de 2 049. Fernando Torres, jefe de la sección de higiene y seguridad de Mesarisa, no creyó en esas cifras y pidió a los responsables de ellas tiempo para comprobar esos datos y para preparar un programa de prevención de accidentes para la fábrica.

Al verificar sus números, Fernando hizo las anotaciones siguientes:

Meses	Núm. de hombres/ horas trabajadas	Núm. de accidentes con separación	Núm. de días perdidos o acreditados
Enero	224 700	18	2 850
Febrero	239 300	25	3 160
Marzo	305 900	38	3 820
Abril	266 300	22	3 300
Mayo	279 200	29	3 450
Junio	276 300	36	3 930
Julio	292 600	38	4 020
Agosto	290 900	40	4 220
Septiembre	280 300	37	4 160
Octubre	279 200	32	3 850
Noviembre	252 100	28	3 230
Diciembre	224 800	19	2 820

Con estos datos, Fernando pretende mostrar a los encargados de las cifras cuál es la posición del CF y el CG de Mesarisa con relación a las demás empresas del ramo metalúrgico, así como presentar un programa de prevención de accidentes que pueda ser instituido con éxito para que ocurran menos siniestros en la fábrica.