Conclusiones de la parte 4

Integración global de personal

Las conclusiones de esta parte tratan de la integración global de personal. Como en las conclusiones de las dos partes anteriores de este libro, primero expondremos las prácticas administrativas en uso en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia. En las conclusiones de esta parte destacaremos la integración de personal. Después dirigiremos el enfoque internacional al modelo alemán/europeo de capacitación y desarrollo. Finalmente expondremos un caso de la industria automotriz global.

Prácticas de integración de personal en Japón, Estados Unidos, la República Popular China, México y Colombia[1]

La integración de personal requiere de la identificación de las necesidades de recursos humanos y de la ocupación de la estructura organizacional, y su conservación en este estado, con personas competentes. Los métodos administrativos de Japón y China se diferencian enormemente de los de las compañías estadunidenses justamente en lo que se refiere a la administración de recursos humanos (aparte del proceso de toma de decisiones), como se muestra en la tabla que complementa a esta sección, en la cual se incluye también a México y Colombia.

Integración de personal en Japón[2]

En Japón, la gente es contratada desde que asiste a la escuela. Elegir la compañía en la que se trabajará es una de las decisiones más importantes para los jóvenes, junto con la selección de cónyuge y universidad. Una vez integrada a una compañía, es muy difícil que una persona tenga la oportunidad de hallar empleo en otra empresa. El ascenso dentro de las compañías es más bien lento, y la trayectoria profesional de la mayoría de los jóvenes durante los primeros años en las compañías es similar. Sin embargo, los empleados desarrollan una intensa identificación con la compañía en la que trabajan, la que a su vez les concede especial atención. Los empleados corresponden con su lealtad.

Aunque la frecuencia de las evaluaciones del desempeño difiere de una compañía a otra, no es raro que el desempeño de los empleados se evalúe una o dos veces al año. Además, su avance se vigila de manera informal. El hecho de que se trabaje en común en una misma oficina, sin muros que separen a empleados y superiores, indica que no se duda del correcto desempeño de los individuos. Pocos años después de la incorporación

Tabla I.

Comparación de la integración de personal en Japón, Estados Unidos, China, México y Colombia.*

Administración japonesa	*Administración estadunidense*	*Administración china*	*Administración mexicana*	*Administración colombiana*
1. Los jóvenes son contratados desde la escuela; muy escasa movilidad de personal entre compañías	**1.** El personal es contratado en escuelas y otras compañías; frecuentes cambios de compañía	**1.** El personal es contratado en su mayoría en escuelas, y en menor medida en otras compañías	**1.** Las personas se contratan desde las escuelas y en otras áreas productivas	**1.** A las personas se les contrata en escuelas, organismos de formación y capacitación técnicas y en el mercado laboral
2. Lento ascenso por la jerarquía	**2.** Deseo y demanda intensos de avance rápido	**2.** Ascenso lento, pero aumentos salariales regulares	**2.** El ritmo de los ascensos lo determina la dinámica de crecimiento de las empresas	**2.** Ascensos lentos en la jerarquía
3. Lealtad a la compañía	**3.** Lealtad a la profesión	**3.** Ausencia de lealtad tanto a la compañía como a la profesión	**3.** Lealtad a la compañía, al grupo de filiación y a la profesión	**3.** Lealtad a la profesión
4. Evaluación de desempeño una o dos veces al año	**4.** Exhaustiva evaluación de desempeño usualmente una vez al año	**4.** Revisión de desempeño usualmente una vez al año	**4.** La evaluación del desempeño es continua y formalmente una vez al año	**4.** Revisión anual del desempeño
5. Evaluación del desempeño a largo plazo	**5.** Evaluación de resultados a corto plazo	**5.** Plan quinquenal; de no ser así, objetivos a corto plazo	**5.** Evaluación de resultados a corto plazo	**5.** Evaluación del desempeño a corto plazo
6. Los ascensos se basan en el desempeño a largo plazo y otros criterios	**6.** Los ascensos se basan primordialmente en el desempeño individual y a menudo en el desempeño a relativamente corto plazo	**6.** Se supone que los ascensos se basan en el desempeño, la capacidad potencial y el nivel de estudios, pero los lazos familiares y las buenas relaciones con los administradores de alto nivel son importantes	**6.** Los ascensos se basan en el desempeño individual así como por la contribución al logro de resultados en proyectos instrumentados a través de grupos de trabajo	**6.** Los ascensos se basan en el desempeño individual, generalmente a corto plazo
7. Capacitación y desarrollo son considerados una inversión a largo plazo	**7.** Reservas ante capacitación y desarrollo (los empleados pueden irse a otra empresa)	**7.** Se cuenta con programas de capacitación; los administradores presentan exámenes impuestos por el Estado	**7.** La capacitación y el desarrollo forman parte de la estrategia de crecimiento de las organizaciones	**7.** La capacitación y el desarrollo son limitados
8. Empleo de por vida, común en las compañías	**8.** Impera la inseguridad en el empleo	**8.** Seguridad en el empleo; prácticamente empleo de por vida	**8.** Existe una seguridad más o menos razonable en el empleo	**8.** Existe inseguridad en el empleo

* Las fuentes de información aparecen en la nota 6 de las "Referencias" de las conclusiones de la parte 2.

de un empleado a una empresa se lleva a cabo una revisión del desempeño más detallada. La existencia de este tipo de evaluación de largo plazo reduce la probabilidad de que la suerte o la mala fortuna influyan en la trayectoria profesional. Lo que se evalúa es el éxito general a largo plazo y la capacidad de decisión de los individuos. Esta práctica da como resultado la vinculación de las compensaciones (como ascensos) con la eficacia del desempeño a largo plazo. No obstante, las diferencias en los aumentos salariales a los empleados jóvenes tras su integración a una empresa son menores, y las compensaciones se basan en esencia en el desempeño de los grupos y la compañía más que en las contribuciones individuales.

Puesto que los empleados son parte integral de la comunidad de una empresa, las prácticas de ascenso deben ser consideradas por todos como justas y equitativas. En Japón, los criterios para el ascenso suelen ser una combinación de antigüedad y méritos. La evaluación de los empleados jóvenes, de hasta alrededor de 35 años de edad, se basa comúnmente en la antigüedad, en tanto que más allá de esa edad los méritos y el desempeño se convierten en la base de evaluación. Asimismo, los antecedentes educativos también están presentes en las decisiones de ascenso. Las compañías japonesas invierten intensamente en la capacitación y desarrollo de sus empleados, mientras que la práctica de la rotación de puestos a lo largo de la vida laboral de éstos tiene por efecto una trayectoria profesional más variada, durante la cual los empleados toman conocimiento de muchas y muy diferentes actividades de la empresa.

Quizá sea el empleo de por vida lo que ejerza un impacto más profundo en las prácticas administrativas. Las compañías japonesas hacen todos los esfuerzos posibles por asegurar un empleo estable hasta llegada la edad de retiro de sus empleados. En épocas de recesión económica se despide en todo caso a los empleados de medio tiempo o temporales, a quienes no se considera miembros de la fuerza de trabajo permanente. En lugar de que se les despida, es común que los empleados permanentes sean transferidos a unidades organizacionales necesitadas de ayuda. Sin embargo, todo indica que la práctica del empleo de por vida está perdiendo terreno.[3] Ejecutivos japoneses declararon en una entrevista que el empleo para toda la vida es muy costoso para las empresas y da como resultado una estructura organizacional excedida en la cima, lo que tendrá que cambiar gradualmente.

Integración de personal en Estados Unidos

La administración de recursos humanos en Estados Unidos es muy diferente a la de Japón. Las empresas estadunidenses también reclutan a sus empleados en las escuelas, pero contratan asimismo a empleados de otras compañías. Por ejemplo, los altos índices de rotación entre los recién egresados de la maestría en administración de empresas es muy notorio. Se parte de la expectativa de rápidos avances, lo que de no darse puede inducir a un empleado a pasar a otra compañía. Los profesionistas, como los ingenieros y los contadores, suelen identificarse más con su profesión que con una empresa en particular, de manera que el cambio de empleo no es inusual.

En las compañías estadunidenses es práctica común evaluar el desempeño de los empleados de nuevo ingreso poco después de haberse integrado a las labores. Si el desempeño no cumple las expectativas de la compañía, cabe la posibilidad de dar por terminado el empleo. Pero incluso el desempeño de quienes ya han permanecido durante varios años en una empresa se evalúa al menos una vez al año, además de lo cual en muchos casos se le revisa periódicamente durante el año. En general, el interés de la evaluación del desempeño se dirige a los resultados a corto plazo y a las contribuciones individuales a los propósitos de la compañía. Adicionalmente, los diferenciales en aumentos de sueldo se basan a menudo en el desempeño individual. Estas diferencias de pago pueden ser sustanciales, especialmente en los niveles más altos de la administración. Los ascensos en las compañías estadunidenses se basan primordialmente en el desempeño individual.

Aunque las compañías progresistas ofrecen desarrollo permanente, la capacitación se emprende habitualmente con ciertas reservas, dados su costo y la preocupación de que las personas capacitadas se muden a otra empresa. Así, lo común es que los empleados sean capacitados en funciones especializadas, lo que resulta en una trayectoria profesional más bien estrecha dentro de las compañías. Finalmente, en muchas empresas estadunidenses los empleados temen que se les despida en caso de crisis económica, lo que contribuye naturalmente a la inseguridad laboral.

Integración de personal en China

Algunos de los aspectos de las prácticas de integración de personal en China se asemejan a los de Japón. Como en este último país, también en China se contrata a los empleados desde su estancia en las universidades. Se espera de ellos que permanezcan en la empresa durante mucho tiempo. No obstante, más recientemente también se ha adoptado la práctica de contratar a personal de otras organizaciones, a pesar de lo cual es costumbre que sean las altas autoridades las que asignen puestos al personal. Al igual que en Japón, el ascenso en la jerarquía es lento, aunque se conceden aumentos salariales con regularidad.

En China, en cambio, no existen dedicación ni lealtad ya sea a las compañías (como en Japón) o a la profesión (como en Estados Unidos). Las revisiones del desempeño se realizan por lo general una vez al año, como en Japón y Estados Unidos. Se supone que el ascenso debe basarse fundamentalmente en el desempeño, el nivel de estudios y la capacidad potencial. Sin embargo, los lazos familiares y las buenas relaciones con el superior ejercen gran influencia en el avance al interior de una organización. Antes sólo unos cuantos tenían acceso a cursos de capacitación. Pero recientemente se ha impartido capacitación a un mayor número de administradores, por medio tanto de la televisión educativa como de escuelas profesionales nocturnas. Además, en la actualidad algunos administradores deben aprobar un examen, impuesto por la Comisión Económica Estatal. El empleo es seguro; esta seguridad implica empleo de por vida (llamado "la vasija del arroz de hierro") independientemente del desempeño.

Integración de personal en México

La integración de recursos humanos es una de las funciones a las que las empresas mexicanas ponen más atención toda vez que estiman que su autonomía y fortaleza depende en gran medida de la confiabilidad y capacidad de su gente.

Los cuadros de trabajo se estructuran con familiares, personas conocidas por algún miembro de la organización o por recomendación de personas allegadas a los niveles de decisión. También se considera a quien en forma individual acude a solicitar empleo, siempre y cuando cubra en su totalidad los requisitos establecidos, los cuales por lo común son sumamente rigurosos.

Las fuentes de reclutamiento a las que usualmente recurren son instituciones de enseñanza, cámaras, asociaciones, colegios de prefesionales y ejecutivos de otras compañías. El cuidado que se sigue en la selección e introducción del personal obedece al propósito de conformar equipos de trabajo estables para las organizaciones. Sin embargo, debido a la gran competitividad que prevalece en el mercado y al valor que se concede al recurso humano experimentado, existe rotación de personal. En el nivel operativo es significativa, en mandos medios decrece, mientras que en los niveles de decisión es mínima. Cabe señalar, que si bien en la alta dirección casi no se da movilidad de personal, cuando se presenta es importante por el peso y conocimientos de los ejecutivos que emigran a otras empresas.

En materia de capacitación y desarrollo, las organizaciones efectúan inversiones razonables, ya que están plenamente conscientes de que su posición y crecimiento potencial depende en mucho de su capacidad de respuesta a las demandas del ambiente, amén de que constituye un factor importante para motivar a su gente. Para promocionar al personal se valora su comportamiento y los resultados obtenidos en los proyectos en que participen además de sus lazos personales y/o familiares. El seguimiento y evaluación del desempeño es continuo, aun cuando nominalmente se lleva a cabo en forma anual.

Integración de personal en Colombia

No es posible clasificar como burocráticas a las organizaciones colombianas, si se relaciona ese término con una organización altamente formalizada, donde cada empleado tiene definidas sus funciones; se han establecido los procedimientos que debe emplear; un jefe supervisa la ejecución del trabajo; se cuenta con un diseño de carrera que señala el panorama de progreso para los empleados y se utiliza un sistema de calificación del desempeño para asignar con alguna objetividad los premios y las sanciones. Salvo en lo relacionado con la carrera de personal, que sólo excepcionalmente puede encontrarse en las empresas privadas y que existe de manera sumamente limitada en las gubernamentales, la mayor parte de las organizaciones grandes, y con frecuencia las medianas, poseen las características propias de las organizaciones burocráticas.

No obstante, y de manera paradójica, no es posible calificar de burocráticas a las organizaciones colombianas porque la mayor parte de las decisiones que afectan al personal se toman al margen de los reglamentos, aunque se puede recurrir a éstos cuando se

trata de resolver los conflictos o de sancionar a un empleado. Las normas y los mecanismos formales de tipo burocrático se utilizan en casos particulares para legitimar las decisiones que se toman de manera informal.

Cada día aumenta el número de organizaciones que disponen de sistemas para evaluar el desempeño de los trabajadores con base en la calificación subjetiva de unos factores. Sistemas que se encuentran desvinculados de la capacitación, de los ascensos y de los beneficios económicos, quedando reducidos a un recurso que tienen los jefes para castigar a los subordinados que, a su juicio, muestran un bajo desempeño o son menos sumisos. Lo anterior ha dado lugar a un modelo de gestión muy particular que combina las ventajas de la rigurosa formalización burocrática con la flexibilidad de una organización informal basada en las relaciones de sumisión a la autoridad de los jefes.

Uno de los inconvenientes de esa forma de gestión consiste en que el modelo que le sirve de soporte no ha sido formulado explícitamente, de manera consciente o deliberada, lo cual dificulta el aprendizaje y da lugar a confusiones y conflictos.

En las organizaciones colombianas la integración de personal está limitada a la ejecución de los procesos de vinculación, remuneración, bienestar y otros similares, pero aún no se incorporan las funciones relacionadas con la administración sistemática de los comportamientos organizacionales, que es el campo en el cual se encuentran los mayores desafíos y las oportunidades más atractivas para mejorar el desempeño de las empresas.

Enfoque internacional

Capacitación y desarrollo para el mercado global. El modelo alemán/europeo

Alemania ha aceptado lentamente la idea de que la administración se puede aprender y enseñar. Dado que la educación administrativa impartida por las universidades es insuficiente, las compañías han desarrollado sus propios programas o establecido acuerdos de cooperación con instituciones educativas. Uno de ellos es el representado por el sistema de aprendizaje.

Combinación de capacitación interna y externa: el sistema de aprendizaje[4]

Un aprendiz obtiene experiencia práctica trabajando en una compañía y adquiere conocimientos teóricos en una escuela vocacional. El profesor Gary Becker, de la Universidad de Chicago, sostiene que el método alemán de capacitación vocacional puede ser útil en Estados Unidos para reducir el número de deserciones de las escuelas secundarias.[5] De acuerdo con él, muchos jóvenes preferirían participar en programas de capacitación-empleo a continuar sus estudios de secundaria. A causa de su falta de interés en temas académicos, algunos estudiantes sencillamente desertan de las escuelas.